

Державна служба України з надзвичайних ситуацій  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

# **ІННОВІНГ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ**

Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції

**26 травня 2023 року**

Львів  
2023

***Інновітг сучасних трендів в менеджменті безпеки:*** Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції Львів: ЛДУ БЖД, 26 травня 2023. – 350 с.

Збірник сформовано за науковими матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції: ***«Інновітг сучасних трендів в менеджменті безпеки»***.

**Збірник містить матеріали таких тематичних секцій:**

- Управління проєктами та програмами в галузі безпеки.
- HR – менеджмент та бізнес проєктування.
- Правові основи менеджменту.

*За точність наведених фактів, самостійність наукового аналізу та нормативність стилістики викладу, а також за використання відомостей, що не рекомендовані до відкритої публікації відповідальність несуть автори опублікованих матеріалів.*

© ЛДУ БЖД, 2023

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Голова:** **Василь ПОПОВИЧ** – т.в.о. проректора з науково-дослідної роботи, доктор технічних наук, професор, ЛДУ БЖД;
- Заступники голови:** **Людмила ГОРОХОВА** – директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес освіти, УАРМБО;  
**Андрій ЛИН** – начальник навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки, кандидат технічних наук, доцент, ЛДУ БЖД;  
**Іван ПАСНАК** – заступник начальника інституту з навчально-наукової роботи навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки, кандидат технічних наук, доцент, ЛДУ БЖД;
- Члени оргкомітету:** **Роман РАТУШНИЙ** – перший проректор, д.т.н., професор, професор кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Андрій САМІЛО** – к.ю.н., доцент, т.в.о. начальника кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Олег ЗАЧКО** – д.т.н., професор, професор кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Денис ТАРАСЕНКО** – д.е.н., професор, професор кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, МДУ;  
**Дмитро КОБИЛКІН** – к.т.н, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Руслана СОДОМА** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Павлина ДУБИНЕЦЬКА** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Лілія БАЛІАШ** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Любов ПЕРЕТЯТКО** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Ольга МАРТИН** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Ігор СТЕЦІВ** – к.е.н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Петро СЕНИК** – к.ю.н., викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Олег КОВАЛЬЧУК** – ад'юнкт кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Василь ДЕМЧИНА** – ад'юнкт кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**Христина МАТКІВСЬКА** – ад'юнкт кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, ЛДУ БЖД;  
**РАДА МОЛОДИЧ ВЧЕНИХ ЛДУ БЖД.**

# УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В ГАЛУЗІ БЕЗПЕКИ

УДК 316.776:004.58

## АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ

*Подола Х.А., Сарахман О.М.*

Львівський національний університет імені Івана Франка

Сьогодні інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності комерційних і державних підприємств. Широке використання ІТ для зберігання, обробки і передачі інформації робить актуальними питання їх захисту, особливо враховуючи світову тенденцію зростання інформаційних атак, які завдають значних фінансових і матеріальних втрат. Для ефективного захисту від атак компаніям необхідна об'єктивна оцінка рівня інформаційної безпеки - саме для цих цілей і застосовується аудит безпеки [1].

Аудит безпеки необхідний в першу чергу: при порушенні структури компанії: поглинання, злиття, поділ бізнесу; зміна цільового напрямку діяльності; реорганізація, зміна керівництва або звільнення високопоставлених працівників; у разі оновлення національного законодавства або міжнародних правил захисту даних; при підозрі на атаку на інформаційну систему, що виражається в нестандартній поведінці, появі неавторизованих команд або операцій; зміна працівників ІТ відділу та служби безпеки.

Виділимо найпоширеніші загрози безпеці діяльності компанії у сфері інформаційних технологій: відсутність регламентованого доступу до файлів даних; вільне втручання в програмне забезпечення; відсутність протоколювання змін у програмному забезпеченні; відсутність регламентації користувачів інформації; відсутність дублювання важливих документів на документальних носіях даних; часті удосконалення одного і того ж програмного забезпечення різними особами; відсутність схем інформаційного забезпечення рівнів управління; наявність непідвітних посадових осіб в системі управління, тощо [2].

Аудит інформаційної безпеки компанії здійснюється в кілька етапів:

1. Прийняття рішення про необхідність аудиту. Ідея про необхідність такої процедури виходить зсередини самої організації і може бути ініційована директором з розвитку, відділом планування, командою стратегічного розвитку та ін. За фактом для такого рішення може бути вагомий привід або його може зовсім

не бути (в рамках профілактичних робіт). Однак в деяких випадках вкрай важливо провести аудит системи інформаційної безпеки: при злитті компаній, внутрішньої реорганізації, зміні стратегічного курсу, зміні вимог до безпеки.

2. Збір даних. Завдяки спеціальним діям і процедурами ІТ - фахівці здатні зібрати, сортувати і направити актуальні дані для подальшої обробки. Об'єктивність отриманих відомостей - запорука справедливої аналітики.

3. Аналіз даних. Найважливіший етап, на якому фахівці використовують отримані дані про вашу інформаційну систему, порівнюють їх з актуальними міжнародними стандартами і роблять обґрунтовані висновки.

4. Складання звіту. Докладний звіт - це головний підсумок виконаної роботи. Він включає в себе загальну оцінку компанії, список з недоліками інформаційної системи з детальними рекомендаціями [3].

Внаслідок проведення аудиту формуються рекомендації, які спрямовані на посилення безпеки компанії у сфері застосування інформаційних технологій. Ці рекомендації мають стосуватися таких напрямків: розробки системи інформаційного забезпечення робочих місць; встановлення схем обміну інформації; створення контролю за роботою програмного забезпечення та його користувачами; повторного контролю змін у програмному забезпеченні; здійснення заходів щодо збереження конфіденційності даних тощо [4].

Аудит інформаційної безпеки сьогодні є одним із найефективніших інструментів для отримання незалежної і об'єктивної оцінки поточного рівня захищеності компанії від загроз інформаційній безпеці. Крім того, результати аудиту є основою для формування стратегії розвитку системи інформаційної безпеки організації. Однак необхідно розуміти, що аудит безпеки - це не одноразова процедура, його потрібно проводити регулярно. Тільки в цьому випадку аудит принесе реальну віддачу і сприятиме підвищенню рівня інформаційної безпеки компанії.

### Список використаних джерел

1. Рой Я. В., Мазур Н. П. Складаний П. М. Аудит інформаційної безпеки – основа ефективного захисту підприємства. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. №1. 2018. С. 86–93.

2. Голяш І.Д., Саченко С.І. Аудит безпеки підприємства у сфері застосування інформаційних технологій URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>

3. Інформаційна безпека. URL: <https://itlogica.com.ua/uk/services/informacionnaja-bezopasnost>

4. Сарахман О.М. Сучасні реалії аудиторської діяльності в період воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки URL: <http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/524/1/Panchenko%20marketing.pdf/>

УДК 004.056.5

## **АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

*Сарахман О.М.*

*Шурпенкова Р.К.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Систематичний процес отримання об'єктивної, якісної та кількісної оцінки стану існуючої системи інформаційної безпеки прийнято називати аудитом інформаційної безпеки і його результати дозволяють правильно обґрунтувати і вибудувати оптимальну за рівнем ефективності і матеріальних витрат систему захисту інформації, яка буде в повному обсязі відповідати поточним завданням, інтересам і цілям об'єктів критичної інфраструктури [1].

24 березня 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив порядок проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури, який визначає механізм організації і проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури і вимоги до його проведення [2].

Метою незалежного аудиту інформаційної безпеки об'єктів критичної інфраструктури є оцінка аудитором інформаційної безпеки стану інформаційної безпеки об'єктів критичної інфраструктури, які повинні відповідати вимогам нормативно-правових актів у сферах кібербезпеки та захисту інформації в інформації, електронні комунікації та інформаційно-комунікаційні системи.

Незалежний аудит об'єктів критичної інфраструктури повинен здійснюється за такими основними етапами: організація незалежного аудиту, під час якого визначається об'єкт аудиту; визначення процедур і методів проведення незалежного аудиту; складання аудитором програми незалежного аудиту та її погодження з оператором об'єктів критичної інфраструктури; збір необхідної незалежної аудиторської інформації та її аналіз; складання звіту за результатами незалежного аудиту [3].

Аудитор повинен керуватися критеріями, узгодженими з оператором об'єктів критичної інфраструктури: оцінки інформаційної безпеки, які враховують вимоги нормативно-правових актів у сферах кібербезпеки та захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах та особливості. об'єкт інфраструктури особливого значення; програма, процедури, методи проведення незалежного аудиту та спеціалізовані програмно-технічні засоби для тестування на проникнення з урахуванням необхідності забезпечення функціональності, безперервності роботи, відтворюваності, цілісності та стабільності об'єкта критичної інфраструктури [4].

Під час незалежного аудиту аудитор:

- використовує звіти попереднього незалежного аудиту та аналізує програмно-технічне забезпечення системи та журнали подій;
- проводить інтерв'ювання операторів об'єктів критичної інфраструктури під час аудиту;
- використовує спеціалізоване ліцензійне програмне забезпечення для пошуку вразливостей, перевірки ознак, характеристик і функцій в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах;
- аналізує технічну документацію і документацію користувача, рекомендації постачальника інформації, електронних комунікацій і компонентів інформаційно-комунікаційних систем;
- аналізує налаштування інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем;
- узагальнює отриману інформацію про стан інформаційної безпеки об'єкта критичної інфраструктури і перевіряє її відповідність вимогам нормативно-правових актів у сферах кібербезпеки та захисту інформації, електронних комунікацій та інформаційно-комунікаційних систем [2].

Для отримання точних відповідей на вищезазначені запити аудитор має провести якісний комплексний аудит об'єктів критичної інфраструктури інформаційної безпеки, результати якого дозволять правильно обґрунтувати та створити оптимальну за ефективністю систему захисту інформації і ефективність, які повністю відповідатимуть поточним завданням, інтересам та цілям.

### Список використаних джерел

1. Рой Я. В., Мазур Н. П. Складаний П. М. Аудит інформаційної безпеки – основа ефективного захисту підприємства. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. №1. 2018. С. 86–93.
2. Порядок проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури постановою Кабінету Міністрів України від 24 березня 2023 р. № 257 URL: <https://document.vobu.ua/doc/18330>
3. Сарахман О.М. Сучасні реалії аудиторської діяльності в період воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки URL: <http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/524/1/Panchenko%20marketing.pdf>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» URL: <https://www.cip.gov.ua/ua/news/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-09-10-2020-1109-deyaki-pitannya-ob-yektiv-kritichnoyi-infrastrukturi>

УДК 332.122:[477+001.895]

## БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

*Луцків О.М.* кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
*Габрель М.С.* кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

Інноваційна складова є одним із визначальних драйверів економічного зростання та добробуту населення держави. Значення інновацій для національної безпеки визначається їх технологічною динамікою та необхідністю постійної адаптації економічної системи до нових технологій. Серед основних загроз національній безпеці є технологічна залежність країни.

Післявоєнне відновлення економіки України безумовно має бути пов'язане із забезпеченням безпеки та інноваційного розвитку. Тобто питання безпеки має бути головним пріоритетом інноваційного розвитку України. Наприклад, згідно досліджень National Security Strategy Formulation кожна безпекова стратегія на національному рівні має враховувати фактори технологічних інновацій. Тому основним завданням органів влади є забезпечення національної безпеки за рахунок інновацій у стратегічній перспективі.

Методологічні основи інноваційної безпеки розглядають з точки зору розвитку країни, яка має адаптаційно враховувати інноваційні трансформації. Слід також наголосити і на тому, що інноваційна політика є взаємопов'язаною та взаємозалежною з факторами безпеки (як позитивними так і негативними).

Безпеку інноваційної складової сталого розвитку визначають як рівень і динаміку інноваційного розвитку, що забезпечують захист національних інтересів від загроз, які виникають унаслідок внутрішніх та глобальних трендів соціально-економічних процесів і цілеспрямованих дій іноземних агентів, на основі конкурентоспроможних результатів науково-технічної та інноваційної діяльності, втілених у продукції (послугах). Безпеку розглядають і крізь призму інноваційної політики, що передбачає зміну структури галузей економіки та інноваційних процесів, вибір пріоритетів і тих напрямів розвитку, що можуть забезпечити країні сталий розвиток та конкурентоспроможність у післявоєнний період. Лише у межах такого підходу з'являється можливість перейти до забезпечення безпеки сталого розвитку в усіх її складових на основі інноваційних ефектів [1].

Слід наголосити на тому, що становлення Індустрії 4.0, змінює традиційний підхід до промислового розвитку і створює новий діапазон, як економічних так і інноваційних безпекових загроз. Наприклад, ризик технологічного відставання країни, виготовлення інноваційних розробок незатребуваних, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку тощо.



Розвиток та проникнення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), поширення інновацій зміцнили загальне розуміння того, що технологічний прогрес є головним рушієм економічного розвитку та безпековою складовою. Постійний стрімкий розвиток нових технологій, який веде до автоматизації та цифровізації економічної діяльності, свідчить про те, що роль НДДКР як безпекового детермінанта, беззаперечно, зростатиме і в майбутньому.

Розвиток сектору інформаційних (або інформаційно-комунікаційних) технологій є одним з чинників зростання, по-перше, завдяки створенню високої доданої вартості продукту, по-друге – завдяки підвищенню продуктивності капіталу внаслідок використання інформаційних технологій в економіці. Для України виробництво в ІТ-індустрії залишається однією зі стратегічних сфер та потенційним фактором економічного зростання та забезпечення економічної безпеки держави. Також зростання кількості ІТ-центрів та ІТ-спеціалістів з відносно високими заробітними платами сприятиме зростанню споживчого попиту на локальних ринках, що опосередковано матиме позитивний вплив на розвиток малого та середнього бізнесу. Загалом рівень споживання ІКТ-продукції та послуг свідчить про рівень модернізації країни та рівень її продуктивності та ефективності, а отже і конкурентоздатності.

Вагомий вплив на забезпечення економічної безпеки держави має і створення стартапів. Нажаль, в умовах війни очікувати очікувати стрімкого технологічного та інноваційного розвитку України на жаль не можливо. Так, на сьогодні, через активні бойові дії, деякі стартапи та українські виробники перенесли свою діяльність за кордон.

Загалом слід зазначити, що масштаб модернізації галузей економіки, цифровізація секторів економіки та використання нових технологій безпосередньо впливають на рівень їх безпекового середовища. Саме активізація інноваційних процесів і поширення інформаційних технологій, розширюють для всіх сфер економіки можливості щодо нарощування їх продуктивності. Всі ці процеси підвищують продуктивну спроможність секторів економіки за рахунок більш раціонального використання виробничих та інших видів ресурсів.

### **Список використаних джерел**

1. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.

УДК 331.104.22

## БЕЗПЕЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ

*Ісєлєва Ю.В.*

*Літвінова А.М.* кандидат педагогічних наук, доцент  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Формування безпечної соціально-психологічної атмосфери в колективі є одним із найважливіших завдань системи управління персоналом сучасної компанії. Позитивна атмосфера, відсутність конфліктних ситуацій, налагоджена комунікація всередині колективу є ознаками успіху компанії, що дозволяє їй створювати ефективні виробничі відносини та досягати важливих економічних показників своєї діяльності. Управління соціально-психологічним кліматом у колективі є однією з найважливіших задач керівників організацій у сучасному світі. Соціально-психологічний клімат у колективі визначається взаєминами між працівниками, їх почуттям комфорту та задоволеності від робочого процесу та взаємодії з колегами, а також ефективністю роботи всього колективу. Оскільки соціально-психологічний клімат у колективі має значний вплив на роботу організації, його вивчення та управління є актуальною та важливою проблемою в сучасному менеджменті, а також впливає на безпеку всієї організації.

Одним із перших значення психосоціального клімату розкрив З. М. Пушкар. На його думку, психологічна атмосфера – це емоційне забарвлення психологічних стосунків членів колективу, яке породжується близькістю, симпатією, збігом характерів, інтересів тощо членів колективу [1].

Психосоціальний клімат колективу є продуктом загальної системи соціальних відносин конкретного соціального мікросередовища тієї чи іншої організації. Сформовані соціальні та соціально-психологічні умови колективної атмосфери існують у багатогранній життєдіяльності всього суспільства і є необхідними передумовами для розвитку і формування здорової духовної атмосфери[2].

Процес формування безпечної соціально-психологічної атмосфери, зобов'язує менеджерів і психологів розуміти психологію людей, їх емоційні стани, настрої, психологічні переживання, хвилювання та стосунки всередині команди.

Для поліпшення психосоціального клімату використовується система засобів і важелів впливу на організацію та індивідуальну діяльність її співробітників. Вони включають [3]:

- соціальне прогнозування;
- соціальне планування;
- моральні стимули;

- створення хорошої морально-психологічної атмосфери в колективі.

На жаль, у вітчизняному бізнесі ці методи використовуються недостатньо ефективно або взагалі не використовуються.

Хороший психосоціальний клімат справедливо вважається одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці та мотивації співробітників, тому пошук ефективних способів створення позитивних стосунків між членами команди завжди буде актуальним і бажаним завданням модернізації.

Створення позитивного та безпечного соціально-психологічного клімату є важливим елементом для досягнення успіху в роботі та забезпечення задоволеності працівників роботою. Водночас, негативний соціально-психологічний клімат може призвести до конфліктів, зниження продуктивності та незадоволеності працівників. Тому управління соціально-психологічним кліматом у колективі є важливою складовою ефективного управління організацією.

Отже, практичне застосування безпечного психосоціального клімату має теоретичне обґрунтування майбутньої життєстійкості, тобто може бути застосоване в практичній діяльності. Однак зупинятися на досягнутому не варто, необхідно ще розробляти та впроваджувати нові методи, адаптовані до умов сучасного життя та йти в ногу з технологічним прогресом.

#### **Список використаних джерел**

1. Пушкар З. М. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. 2019. 311с.
2. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

УДК 351

## ВИКОРИСТАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН

*Гулкевич І.З.*

Львівський окружний адміністративний суд

Сучасні підприємства України виступають базовою ланкою господарства країни, проводять діяльність в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Зазначене вимагає побудови комплексної та ефективної системи безпеки, спрямованої на своєчасне та оперативне виявлення й усунення загроз стабільному функціонуванню, формування сучасного менеджменту у сфері безпеки. [1]

Відповідно до законодавства, одна з форм впливу на роботодавця або працівника, оптимізації робочого процесу та забезпечення безпеки, є звернення працівника з відповідним пропозиціями чи скаргами, звернення менеджменту підприємства до органів державної влади, а також особистий прийом працівників

Як свідчить судова практика, господарюючими суб'єктами для досягнення поставлених цілей та забезпечення безпеки підприємства, не завжди використовують положення Законодавства України про звернення громадян та не в повній мірі виконуються обов'язки з даних питань. Вказані обставини свідчать про невикористання менеджерами з безпеки креативних підходів у роботі, що не сприяє позитивному іміджу підприємства.

Так, преамбулою Закону України «Про звернення громадян» (далі – Закону) передбачено, що вказаний Закон регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення [2].

Для реалізації зазначеного, працівники чи менеджери, можуть подати до компетентного органу, підприємства чи організації, незалежно від форми власності, звернення: пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) чи скарги. При цьому, необхідно дотримуватись структури та форми звернення та вміло користуватись наданими правами [2].

Окрім того, Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що

знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес [3].

Окрім прав на звернення та отримання інформації, на менеджмент з безпеки підприємства покладається також обов'язок на всебічний, об'єктивний, повний та своєчасний розгляд звернень, за недотримання зазначеного передбачено відповідальність.

Так, третім розділом Закону визначено, що особи, винні у порушенні вказаного нормативного акту, несуть цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність, передбачену законодавством України. У разі задоволення скарги орган або посадова особа, які прийняли неправомірне рішення щодо звернення громадянина, відшкодовують йому завдані матеріальні збитки, пов'язані з поданням і розглядом скарги, обґрунтовані витрати, понесені у зв'язку з виїздом для розгляду скарги на вимогу відповідного органу, і втрачений за цей час заробіток. Спори про стягнення витрат розглядаються в судовому порядку [2].

Окрім того, громадянину на його вимогу і в порядку, встановленому чинним законодавством, можуть бути відшкодовані моральні збитки, завдані неправомірними діями або рішеннями органу чи посадової особи при розгляді скарги. Розмір відшкодування моральних (немайнових) збитків у грошовому виразі визначається судом [2].

Підсумовуючи викладене, необхідно зазначити, що менеджерам в контексті безпеки, в умовах інновітгу сучасних трендів, для досягнення цілей, окрім іншого, необхідно в повній мірі використовувати законодавство про звернення громадян, а при розгляді звернень неухильно дотримуватись вимог законодавства, для позитивного іміджу підприємства та попередження правопорушень, а відповідно незапланованих витрат.

### **Список використаних джерел**

1. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
2. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України від 19.11.1996 - 1996 р., № 47, стаття 256 URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Закон України «Про доступ до публічної інформації». Відомості Верховної Ради України офіційне видання від 12.08.2011- 2011 р., № 32, стор. 1491, стаття 314, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2939-17>.

УДК 342.4

## **ВИКОРИСТАННЯ МАЙНІНГУ КРИПТОВАЛЮТИ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕЗПЕКИ.**

*Романів В.Я.*

Сфера безпеки та аналізу оперативних даних

Інформаційні технології- це сфера, яка динамічно генерує нові інструменти управління економікою, до яких можна віднести й такий інноваційний платіжний інструмент як криптовалюта.

Криптовалютою називаються цифрові гроші, які зашифровані і захищені за допомогою спеціальних алгоритмів, що діють незалежно від центрального банку. Серед низки різних криптовалют найпоширенішою є Bitcoin.

Незважаючи на значний потенціал у багатьох відношеннях, технологія блокчейну та сфера видобутку криптовалют були і є об'єктами критики через енергоємність алгоритму «підтвердження роботи» (Proof-of-Work (PoW)). Цей алгоритм, по суті, породив індустрію майнінгу біткоїну і став імпульсом до розробки спеціалізованого обладнання для видобутку Bitcoin. Машини, які виконують «роботу», споживають при цьому величезну кількість енергії. Крім того, енергія, що використовується, в основному одержується з викопного палива, що становить проблему значних викидів вуглецю в атмосферу, яка іменується «вуглецевим слідом». Згідно з даними Кембридзького центру альтернативних фінансів річне споживання електроенергії мережею Bitcoin складає 93,78 ТВт/год.

У статті «Перегляд вуглецевого сліду Біткоїна», опублікована в науковому журналі Joule 25 лютого 2022 року, зазначено, що частка відновлюваних джерел енергії, які живлять мережу, зменшилася з 41,6% до 25,1% після придушення майнінгу в Китаї навесні 2021 року. Майнери Bitcoin були змушені переїхати до таких країн, як США та Казахстан. У цих країнах, їм постачають в основному вугільну або газову електроенергію, що значно збільшило вуглецеві викиди, що є негативним чинником для екології.

Зважаючи на те що, майнінг Bitcoin є доволі мобільним процесом, тому його налагодження, при наявності дешевих і чистих джерел енергії, не має жодних застережень до місць здійснення такої діяльності, зокрема і в Україні.

Згідно даних міністерства енергетики за 2021 рік частка атомних електростанцій України у виробництві електроенергії становила 55.1% з усієї генерації, СЕС/ВЕС/Біомаса становили 8%, ГЕС/ГАЕС- 6.7%, а теплових, які залишають вуглецевий слід 29.3%. Таким чином частка чистої енергії становила близько 70% генерації. Це дуже добрий показник для потенційного розвитку майнінгу Bitcoin в Україні, та хороший сигнал для ринку про декарбонізацію цієї криптовалюти, оскільки у світі є певна чутливість до цієї проблеми. Як приклад реакції ринку на енергетичну складову крипти, можна навести ситуацію з падінням Bitcoin на 15% після повідомлення у Twitter Ілона Маска, що компанія припиняє приймати цю криптовалюту, тому що стурбована «швидко зростаючим використанням викопного палива для майнінгу біткоїнів і транзакцій». При цьому Tesla згодна приймати до оплати інші криптовалюти, якщо вони менш енергоємні.

На жаль зараз говорити про швидкий та ефективний ріст майнінгу в Україні не доводиться. Зруйнована енергетична інфраструктура, дефіцит електроенергії, небезпека фізичного знищення є ключовими перепонами. Проте після перемоги вартує приділити цьому питанню значну увагу. Для України надзвичайно цікавим є приклад саме Техасу та Казахстану де надлишкові потужності продають майнерам.

Продаючи надлишок електроенергії майнерам можна практично повністю позбутися втрат та покращити рентабельність енергогенеруючих компаній. Майнінгові компанії своєю чергою можуть бути хорошим джерелом наповнення державної скарбниці.

Отже, при правильній державній політиці та інноваційному менеджменті в сфері енергетики можна досягнути певного фінансового регулювання майнінгових компаній у вигляді ліцензування та акредитації майнерів цифрових активів. Купувати електроенергію майнери зможуть тільки від українського оператора ринку електроенергії при наявності профіциту. Також, можливо передбачити

процедуру оподаткування криптомайнерів. Таким чином, після перемоги та відновлення енергетичної інфраструктури профіцит електроенергії буде значним, оскільки багато потужних підприємств знищено або не працюють. Майнери, враховуючи їхню мобільність, можуть стати вдалим рішенням для уникнення втрат та вирівнювання енергоспоживання. В сукупності ці дії також покликані оптимізувати енергетичний баланс та підвищити економічну, енергетичну й екологічну безпеку України.

### Список використаних джерел

1. L. A. Decker, "Bitcoin Mining and Innovations in the Oil Field," *Natural Resources & Environment*, vol. 36, no. 2, 2021, issn: 23283408.
2. H. McCook, "Drivers of Bitcoin Energy Use and Emissions," *Proceedings of The 3rd Workshop on Coordination of Decentralized Finance (CoDecFin) 2022*, Jan. 2022. [Online]. Available: [https://www.academia.edu/78633293/Drivers\\_of\\_Bitcoin\\_Energy\\_Use\\_and\\_Emissions](https://www.academia.edu/78633293/Drivers_of_Bitcoin_Energy_Use_and_Emissions)
3. Coinshares, "The Bitcoin Mining Network - Energy and Carbon Impact," *Coinshares, Tech. Rep.*, 2022. [Online]. Available: <https://coinshares.com/research/bitcoin-mining-network-2022>. Coinshares, "The Bitcoin Mining Network - Energy and Carbon Impact," *Coinshares, Tech. Rep.*, 2022. [Online]. Available: <https://coinshares.com/research/bitcoin-mining-network-2022>.
4. IPCC, "Global Warming of 1.5 °C," *Intergovernmental Panel on Climate Change, Tech. Rep.*, 2018. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1017/9781009157940.002>.



УДК 005.8

## ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ

*Салій І.В.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Проект – це процес створення продукту. Це те, що робить команда, щоб видати замовнику продукт. Продукт - те, що хоче отримати замовник. Продукт – результат (чи набір результатів) поставки по контракту. Метою будь-якого проекту є отримання кінцевого продукту. Завдання розробників ІТ-проекту - задовольнити потреби і очікування замовника у відповідні строки, по обумовленій вартості і згідно викладених вимог.

Управління проектом – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю за заданих обмежень за часом, ресурсами, а також якістю кінцевих результатів проекту. Для того, щоб ефективно управляти обмеженнями проекту, використовують методи побудови і контролю календарних графіків робіт. Для управління ресурсними обмеженнями застосовуються методи формування фінансового плану (бюджету) проекту і, у міру виконання робіт, здійснюється моніторинг, із тим, щоб не дати витратам вийти з-під контролю. Для виконання робіт потрібне відповідне ресурсне забезпечення, для цього використовують спеціальні методи управління людськими і матеріальними ресурсами (наприклад, матриця відповідальності, діаграми завантаження ресурсів). З трьох основних обмежень найскладнішим є контроль обмежень за заданими результатами проекту. Проблема полягає в тому, що завдання часто важко і формулювати, і контролювати. Життєвий цикл ІТ проекту визначається як термін часу, який починається від моменту прийняття рішення про створення програмного продукту й закінчується у момент його повного вилучення з експлуатації, скоріш за все, з метою встановлення та інсталяції нового продукту. Під моделлю життєвого циклу ІТ проекту сприймається структура, що визначає послідовність виконання і взаємозв'язок процесів, дій і задач упродовж життєвого циклу.

Головним нормативним документом, що регламентує склад процесів життєвого циклу, є міжнародний стандарт ISO/IEC 12207:2014 «Information Technology – Software Life Cycle Processing». Серед інших важливих стандартів, які визначають процеси управління ІТ проектами, можна виділити: управління ризиками програмного забезпечення; процеси повторного використання програмного забезпечення; процеси обчислення в області програмного забезпечення.

Програмне забезпечення в процесі своєї розробки й експлуатації проходить ряд певних етапів: виникнення та дослідження ідеї, аналіз вимог і проектування, безпосередньо кодування, тестування та налагодження, введення програми в дію,

експлуатація та супровід, виведення з експлуатації. Залежно від обраної моделі життєвого циклу ІТ проекту, ці фази можуть бути розбиті на декілька складових частин або навпаки об'єднані. Проведений аналіз показав, що найбільш відомими та широко використовуваними моделями життєвого циклу проектів галузі інформаційних технологій є: каскадна модель (waterfall), інкрементна модель (incremental), рап модель (RUP – rational unified process model), спіральна модель (spiral). Окрему підгрупу утворюють еджайл моделі (agile). Цикл життя загального проекту ґрунтується на чотирьох комплексних етапах, що охоплюють увесь період існування звичайного проекту: початок проекту; підготовка й планування; виконання робіт; завершення проекту.

Отже, фазами проекту є ініціювання, планування, виконання, контроль і моніторинг, завершення. Закінченням існування проекту можуть бути: введення в дію об'єктів, початок їх експлуатації й використання результатів виконання проекту; переведення персоналу проекту на іншу роботу; досягнення проектом поставлених цілей; припинення фінансування проекту; початок робіт із внесення у проект серйозних змін, не передбачених початковим задумом (модернізація); висновок щодо експлуатації об'єктів, передбачених проектом.

Звичайно початок робіт і його завершення оформляються офіційними документами. Стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями). На основі цього PMI розвиває свою загальну модель у більш специфічні стилі впровадження, кожен із яких має принципово різний підхід до важливості окремих компонентів загального життєвого циклу та взаємодії між ними. Підхід прогнозного життєвого циклу відрізняється жорсткістю й послідовністю (каскадні проекти).

Підхід адаптивного життєвого циклу можна поділити на такі сегменти:

- ітеративний – проекти розбиваються на менші етапи, що поступово повторюються;
- інкрементний – подібний до ітеративного, але етапи більш послідовні й обмежені в часі;
- адаптивний – застосовується в гнучких проектах, де “ривок” у перші 2–4 тижні просуває та направляє подальшу роботу;
- гібридний – поєднує прогнозний і адаптивний підходи відповідно до потреб проекту.

### Список використаних джерел

1. Кобилкін Д. С., Зачко О. Б. Застосування ІТ технологій в забезпеченні безпечних параметрів функціонування інфраструктурних проектів. “Сучасні інформаційні технології”: зб. тез доповідей X міжнар. наук. конф. Одеса: ОНПУ, 2020. С. 130–131.
2. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobylkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. *ITPM 2021*. P. 314–323.

УДК 339:338

## **ЗАХОДИ БЕЗПЕКИ, СПРЯМОВАНІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Яковенко С.С.*

*Шурпенкова Р.К.* кандидат економічних наук, доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Внутрішнім контролем є процес, що спрямований на досягнення цілей підприємства, є результатом дій керівництва із планування, організації, моніторингу його діяльності. Менеджери підприємства при цьому зобов'язані визначати мету існування суб'єкта господарювання, деталізувати її в завданнях та будувати відповідну структуру підприємства і його підрозділів [1, с. 173-195].

Існує декілька заходів для підвищення ефективності безпеки внутрішнього контролю товарів на підприємстві :

1. Автоматизація процесів контролю : використання програмних рішень, що дозволяють автоматизувати процеси контролю товарів, таких як ідентифікація товару, перевірка цін, збір та аналіз даних, спрощує та прискорює роботу фахівців.

2. Використання аналітичних інструментів: аналітичні інструменти дозволяють зібрати та проаналізувати великі обсяги даних про товари, що відвантажуються або отримуються у фінансовій установі. Це дозволяє виявляти недоліки та помилки, які можуть бути втрачені при ручному контролі.

3. Впровадження системи контролю якості: створення системи контролю якості може допомогти у забезпеченні високої якості товарів, що використовуються у фінансовій установі. Це може бути досягнуто шляхом встановлення стандартів якості, перевірки поставок та використання інших методів контролю.

4. Підвищення кваліфікації фахівців: надання фахівцям додаткових знань та навичок у галузі контролю товарів може допомогти в підвищенні їх ефективності та зменшенні кількості помилок.

5. Взаємодія з постачальниками: взаємодія з постачальниками може допомогти у забезпеченні високої якості товарів та зменшенні кількості недоліків. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як контроль поставок та аудит постачальників.

Для ідентифікації товару, перевірки цін, збору та аналізу даних у фінансовій установі можна запропонувати впровадження програмного забезпечення для автоматизованої ідентифікації та обліку товарів (Barcode & RFID). Barcode & RFID (Radio Frequency Identification) – це система, яка дозволяє швидко та ефективно ідентифікувати товари та контролювати їх рух. Кожен товар

має унікальний баркод або RFID-тег, що дозволяє ідентифікувати його за допомогою сканера або читача тегів. Інформація про товар, яку містить баркод або RFID-тег, зберігається в базі даних, де її можна аналізувати та обробляти. Ця система дозволяє фінансовій установі автоматизувати процеси ідентифікації товарів, контролю цін та руху товарів. Вона дозволяє збирати та аналізувати дані про товари, що дозволяє покращити планування закупівель та зменшити витрати на управління запасами. Barcode & RFID також дозволяє відстежувати товари під час їх переміщення від одного місця до іншого, що дозволяє відстежувати рух товарів. Крім того, система дозволяє покращити точність та швидкість інвентаризації товарів, що сприяє підвищенню ефективності управління запасами.

Для ефективного контролю товарів у фінансовій установі можливо запропонувати впровадження таких сучасних програмних забезпечень:

1. SAP Arriba – це хмарне програмне забезпечення для управління закупівлями та контролю товарів. Ця система дозволяє автоматизувати процес закупівель та забезпечує ефективний контроль за рухом товарів, включаючи ідентифікацію товарів, перевірку цін та збір даних.

2. Oracle NetSuite – це хмарна ERP-система, що дозволяє управляти фінансами, операціями та клієнтським сервісом в одному місці. Ця система також дозволяє контролювати товари та забезпечує точний облік запасів, зменшуючи час та витрати на процес контролю товарів.

3. Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management - це хмарна ERP-система, що дозволяє управляти логістикою та запасами. Ця система забезпечує точний облік запасів, забезпечує контроль за рухом товарів та дозволяє планувати закупівлі, зменшуючи витрати та збільшуючи ефективність.

4. QuickBooks Enterprise – це бухгалтерська програма, що дозволяє управляти фінансами та контролювати товари. Ця програма забезпечує точний облік запасів, дозволяє відстежувати рух товарів та забезпечує точний розрахунок вартості запасів.

5. Zoho Inventory – це програмне забезпечення для управління запасами, що дозволяє відстежувати рух товарів та контролювати запаси. Ця система дозволяє створювати замовлення на закупівлю та планувати запаси, зменшуючи ризики втрати товарів та ефективно використовуючи запаси.

5. Перед вибором програмного забезпечення для фінансової установи, необхідно провести аналіз потреб установи, щоб знайти програмне рішення, що найкраще відповідає її потребам. Після вибору програмного забезпечення необхідно забезпечити правильну інтеграцію програмного забезпечення з системами, які вже використовуються установою. Крім того, необхідно провести навчання персоналу, що буде користуватися програмним забезпеченням, та забезпечити підтримку та технічну підтримку в разі потреби [2, с. 272-274].

У випадку успішної імплементації програмного забезпечення для контролю товарів, фінансова установа зможе знизити витрати на процес контролю,

забезпечити точний облік запасів та руху товарів, зменшити ризики втрати товарів та збільшити ефективність.

Найкраще програмне рішення для повної автоматизації процесів контролю товарів га підприємстві є впровадження системи управління запасами (ERP). Система управління запасами дозволяє автоматизувати процеси замовлення товарів, контролю запасів, відвантаження товарів та повернення непридатних товарів. Система дозволяє точно відстежувати кількість товарів на складі, їх розташування та рух від моменту замовлення до моменту відвантаження. Крім того, ERP дозволяє забезпечити контроль за якістю товарів та виявляти недоліки на ранніх етапах. ERP може бути налаштована для підтримки різних видів діяльності, таких як закупівля, продаж, управління складом та фінансовий облік. Багато ERP-систем також мають можливості для інтеграції з іншими програмними рішеннями, наприклад, системами аналізу даних та електронного документообігу.

Запропоновані заходи можуть допомогти у підвищенні ефективності контролю товарів. Для досягнення максимального ефекту, доцільно комбінувати ці заходи та постійно вдосконалювати процеси контролю. Крім того, важливо регулярно оцінювати ефективність заходів безпеки та вносити зміни в стратегію розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Чижевська Л. В. Нормативне забезпечення внутрішнього контролю як складова управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2015. С. 173-195.
2. Шурпенкова Р.К. Оцінка стану та проблем соціальної безпеки у контексті взаємозв'язку з економічною безпекою. Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4 листоп. 2021 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021.- С. 272-274.

УДК 64.066.8

## **ІННОВАЦІЇ, ІННОВАТИКА, ІННОВІНГ ЯК КАТЕГОРІЇ ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (КОНТЕКСТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ)**

*Степанов В. М.*, доктор економічних наук, професор

*Полінар'юв С.Я.* експерт центру антикризових досліджень

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

Сучасний етап розвитку України характеризується вкрай складною соціально-економічною ситуацією з багатьох напрямків (демографія, наука, освіта, технології, навколишнє середовище, проблеми безпеки життєдіяльності) має тенденції до загострення. Ці негативні тенденції зумовлені, передусім, агресивною війною РФ, а також безліччю чинників внутрішніх трансформацій та зовнішніх впливів.

У цих дуже складних умовах перед Україною стоять важливі та важкі, але цілком реальні завдання подолання кризових ситуацій, виживання та забезпечення сталості прогресуючого розвитку. Вирішення зазначених стратегічно важливих проблем, на нашу думку, слід розглядати, перш за все, за такими двома напрямками у їх взаємозв'язку:

*Перший напрямок* – виведення України на «орбіту успішності», згідно з оригінальною моделлю, розробленою українською асоціацією досконалості та якості, в основу якої покладено спільний облік та узгодження Конституції; 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), сформульованих ООН; 10 принципів соціальної відповідальності (ПСВ) ООН; європейської моделі досконалості EFQM і стандартів ISO.

*Другий напрямок* – всеосяжна інноватизація соціально-економічного розвитку, що розглядається як головна рушійна сила інноваційного перетворення держави та ефективного вирішення стратегічних завдань виживання та сталого розвитку. У цій роботі акцент робиться на деякі методологічні аспекти інноваційного розвитку, зокрема на понятійно-категоріальне уявлення інновацій, інноватики, інновітінгу, які визначають основу теорії інноваційних перетворень у сучасному розвитку.

У широкому розумінні «інновації» інтерпретуються як нововведення, як фактор, що виявляється у вигляді нових принципів та процесів, технологій, продуктів, що сприяють оновленню виробництва.

З погляду параметричної теорії систем інновації є оператором на субстрат системи, у даному випадку – системи безпеки життєдіяльності. При цьому звернемо увагу на деякі особливості та напрямки інтерпретації інновацій, зокрема на категорію «базисні інновації», яка розглядається як нововведення, що

ґрунтуються на наукових відкриттях та винаходах, які лежать в основі нових поколінь техніки та технологій.

Вважаємо за необхідне особливо підкреслити, що взаємопов'язані групи (кластери) базисних інновацій, що накопичуються в часі та просторі, є основою для формування нового технологічного укладу. Наприклад, шостий технологічний уклад, що формується на сучасному етапі, на порозі якого сьогодні стоїть світ, визначає: робототехніка, що активно розвивається, біотехнології, засновані на досягненнях молекулярної біології та генної інженерії; нанотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі, нові космічні технології, нові аквакультури тощо.

Розглядаючи зміст категорії «інновація», особливу увагу слід звернути на дуже велику кількість напрямків інноваційної діяльності людини. До таких напрямків відносяться: виробництво нових знань, формування методології та методів пізнання та управління, створення нових товарів та послуг, збільшення можливостей нових технологій, удосконалення суб'єктно-об'єктних відносин у розвитку економіки, нові напрями маркетингу, нові способи використання відходів та ін.

Загалом інноваційний розвиток суспільства як безперервний процес господарювання спирається:

а) з одного боку – на інноваційний потенціал суспільства, що розглядається як інтегрована сукупність інтелектуальних, фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які може використовувати дана система для реалізації інноваційних програм та проєктів;

б) з іншого боку, – на безперервний пошук і використання нових способів та сфер реалізації інноваційного потенціалу суспільства в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, в контексті обраної місії та обґрунтованої мотивації діяльності, який (пошук) пов'язаний з неминучою модифікацією існуючих та формуванням нових ринків інновацій.

У контексті розглянутого змісту та смислів категорії «інновації» нижче звернемо увагу на деякі ідеологеми розуміння категорії «інноватика» та «інновінг».

Категорія «інноватика» у сучасній літературі розроблена досить ґрунтовно, її можна звести до таких смислів: Інноватика як напрямок науки, що вивчає інновації різних галузей людської діяльності (наука, економіка, соціальна сфера, культура, політика тощо). Як об'єкт дослідження інноватики розглядаються інновації як соціальні процеси.

Предметна сфера інноватики охоплює велике коло питань:

- 1) інноваційні системи;
- 2) інноваційний потенціал;
- 3) державна інноваційна політика;
- 4) інституційні засади інноваційної діяльності;

5) управлінські аспекти інноваційної діяльності, пов'язані з ухваленням інноваційних рішень, врахуванням інноваційних ризиків тощо;

6) інноваційна культура (інноваційна свідомість, виховання та ін.).

У найбільш поширеній та узагальненій формі інноватика представляється як галузь знань про інноваційну діяльність, що забезпечує перетворення нових знань у затребувані суспільством нововведення. При цьому особливо слід наголосити, що інноватика служить теоретичною та методологічною основою для формалізованого опису, моделювання інноваційної діяльності, організації та управління інноваціями у соціально-економічних системах.

Щодо нової категорії «інновінг», то згідно з низкою джерел, це поняття пов'язується з системою мотивації інноваційної активності, оновлення та модернізації технологічних процесів у будь-якій сфері людської діяльності. На нашу думку, поняття «інновінг», що включає смисли оновлення, посилення діяльності, слід розглядати як широке за своїм спектром діяльності у сфері просування інноваційних продуктів та послуг, яке здійснюється з метою прискорення розвитку інноваційного бізнесу та інноваційної економіки в цілому в ім'я соціального прогресу людини.

Інновінг (за аналогією з англійською інговою формою означає причетність до дії) відображає здатність системи, у тому числі життєдіяльності бути суб'єктом інноваційного впливу.

Насамкінець особливо підкреслимо наступне:

1) інновації, інноватика та інновінг стануть невід'ємною частиною сучасної епохи. Людина все більшою мірою їх використовуватиме, перш за все, для максимізації отримання матеріальних благ, забезпечення безпеки життєдіяльності, в тому числі порятунку життів, для економії ресурсів і часу, розширення можливостей для відпочинку та дозвілля, поліпшення свого здоров'я, отримання нових вражень та ін.

2) проведення активної інноваційної політики на державному рівні, у тому числі пов'язаної із вирішенням проблем війни та миру, соціально-політичної стійкістю суспільства, що сприятиме розширенню українського інноваційного простору.

3) Україна повинна зробити ставку на інноваційний розвиток як національну ідею, яка сприятиме: мобілізації інтелектуальних ресурсів, інтелектуалізації відносин, набуттю нової якості життя, а головне – дозволить у більш короткі терміни вирватися з кайданів бідності та розпочати реалізацію вирішення завдання входу до лідируючої групи країн світу.



УДК 005.8

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ БЕЗПЕКИ

*Шульган А.Р.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Інновації мають вагоме значення для реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів, для яких логістика є ключовим інструментом забезпечення діяльності. Оскільки можливості різкого підвищення інноваційної активності виробників продукції об’єктивно обмежені, сповільнився науково-технічний прогрес, вичерпані можливості для розроблення продуктових інновацій, керівники проєктів намагаються сформувати ресурсні резерви для підвищення ефективності діяльності за рахунок логістики. Тому зростає кількість підприємств, які звертаються до логістичних підприємств та вбачають у цьому реальні можливості для підвищення конкурентоспроможності. Одним з основних завдань логістичних підприємств є оптимізація витрат, пов’язаних із переміщенням ресурсних потоків від первинного джерела до кінцевого споживача. Розв’язання цього завдання можливе лише за умови, що система розрахунку витрат проєктів і обігу дає змогу визначити ресурсовитрати на логістику. Таким чином, з’являється важливий критерій відбору оптимального варіанта логістичного підприємства – мінімум сукупних витрат протягом усього логістичного ланцюга проєкту та максимізація якості у наданні послуг.

У країнах із розвинутою ринковою економікою логістика вже досить давно стала основою успішної реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів, а формування логістичної системи забезпечує підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат проєктів. Однак в Україні та світі незначна кількість підприємств, котрі реалізують проєкти логістичного управління безпекою. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи безпеки і добре сформовану логістичну систему.

Інноваційні підходи до логістичного управління проєктами безпеки включають в себе застосування нових технологій та методів, що дозволяють підвищити ефективність та якість логістичного процесу, зменшити ризики та підвищити безпеку. Нижче перераховано деякі інноваційні підходи до логістичного управління проєктами безпеки:

1. Використання IoT (Internet of Things) технологій. IoT технології дозволяють стежити за рухом товарів, контролювати температуру та вологість у приміщеннях та транспортних засобах, а також контролювати стан транспортних засобів та обладнання. Використання IoT дозволяє забезпечити точний та швидкий

моніторинг логістичних процесів, що зменшує ризик виникнення проблем та дозволяє швидко реагувати на них.

2. Використання роботизованих систем. Роботизовані системи можуть використовуватись для автоматизації процесів у складах та під час транспортування товарів. Використання роботизованих систем дозволяє зменшити кількість людей, які займаються вантажними роботами, що підвищує безпеку та знижує ризики виникнення проблем.

3. Використання Blockchain технологій. Blockchain технології дозволяють забезпечити точність та безпеку обміну даними між учасниками логістичного ланцюжка. Використання Blockchain дозволяє забезпечити недоступність для зловмисників та забезпечує відстеження кожної операції в логістичному ланцюжку, що забезпечує безпеку та довіру учасників логістичного процесу.

4. Використання штучного інтелекту. Штучний інтелект може використовуватись для прогнозування попиту на товари, планування маршрутів та оптимізації логістичних процесів. Використання штучного інтелекту дозволяє зменшити кількість людських помилок та підвищити ефективність логістичних процесів, що забезпечує безпеку та знижує ризики виникнення проблем.

5. Використання аналітики даних. Аналітика даних дозволяє збирати та аналізувати велику кількість даних про логістичні процеси та виробничі потужності. Використання аналітики даних дозволяє виявляти проблеми та знаходити ефективні рішення, що забезпечує безпеку та підвищує ефективність логістичних процесів.

Інноваційні підходи до логістичного управління проєктами безпеки дозволяють підвищити ефективність та якість логістичного процесу, зменшити ризики та підвищити безпеку. Застосування новітніх технологій та методів дозволяє забезпечити точний та швидкий моніторинг логістичних процесів, автоматизувати процеси та зменшити кількість витрат на забезпечення ефективної логістичної діяльності.

Впровадження інноваційних підходів до логістичного управління проєктами безпеки може бути складним та часом витратним процесом, але на довгострокову перспективу воно може підвищити ефективність та якість логістичних процесів та забезпечити безпеку персоналу та вантажів. Ось декілька кроків, які можна виконати для впровадження інновацій в логістику:

I. Аналіз потреб. Дослідіть та проаналізуйте проблеми та виклики, що виникають у вашій логістичній галузі та визначте, які інновації можуть допомогти вирішити ці проблеми. Також важливо проаналізувати, які технології вже використовуються в логістичному менеджменті та які інновації можуть підвищити їх ефективність.

II. Вибір інновації. Після аналізу можна вибрати інновації, які найбільше підходять для вирішення вашої проблеми. Перед тим, як вибрати конкретну інновацію, слід оцінити її вартість, переваги та можливість впровадження.

III. Розробка та впровадження плану. Після вибору інновації слід розробити та впровадити план дій, який допоможе здійснити впровадження. План дій може включати розробку нових процесів, навчання персоналу, обладнання новими технологіями та інші заходи.

IV. Навчання персоналу. Якщо ви впроваджуєте нову технологію, важливо навчити персонал її використанню та навчитись працювати з новими процесами та процедурами. Це допоможе забезпечити високу якість виконання завдань та процесів в логістиці.

V. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження інновації, слід здійснювати моніторинг та оцінювати її результати. Це допоможе виявити можливі недоліки та проблеми та внести необхідні корективи.

Впровадження інновацій у логістику може займати деякий час та вимагати великих зусиль, але воно може підвищити ефективність та якість логістичних процесів, зменшити ризики та забезпечити безпеку персоналу та вантажів. Оскільки логістичний менеджмент є ключовим елементом в управлінні проектами, впровадження інновацій є важливою задачею для забезпечення успіху та конкурентоспроможності.

Отже, інноваційні підходи до логістичного управління проектами безпеки можуть покращити ефективність та якість логістичних процесів, зменшити ризики та забезпечити безпеку персоналу та вантажів. Для впровадження інновацій у логістику необхідно визначити мету та стратегію впровадження, використовувати нові технології та методики, зокрема безпеко-орієнтованого управління, залучати кваліфікованих спеціалістів, забезпечувати навчання та підтримку персоналу, моніторити та оцінювати результати та постійно вдосконалювати процеси. Впровадження інновацій у логістику проектів безпеки може займати час та зусилля, але це важливе завдання для забезпечення безпеки, успіху і конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел**

1. Волова О.В., Діденко Є. О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11. С. 77-82.
2. Кобилкін Д. С., Бурак Н. Є. Ідентифікація чинників впливу при управлінні проектами підвищення безпеки об'єктів з масовим перебуванням людей. *PM Kyiv 2017 “Управління проектами у розвитку суспільства”*: зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2017. С. 108–109.

УДК 005.8

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ**

*Рижков О.М.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Інфраструктурні проекти є важливою складовою розвитку економіки, які забезпечують надійне транспортне сполучення, енергетичну незалежність та доступ до ресурсів. У більшості випадків, ці проекти є складними та вимагають значних фінансових витрат, а також зусиль управління. Зростаюча складність інфраструктури та збільшення обсягів робіт ставлять перед управлінням інфраструктурними проектами нові виклики. До них належать забезпечення якості та безпеки робіт, контроль над вартістю проекту, забезпечення терміновості виконання робіт та ефективного використання ресурсів. Для вирішення цих викликів необхідні інноваційні підходи до управління інфраструктурними проектами. Один з таких підходів - використання штучного інтелекту та машинного навчання. Це дає можливість автоматизувати багато рутинних задач, підвищує ефективність та точність управління проектами, а також зменшує ризик помилок, що можуть призвести до збільшення витрат та затримок у виконанні робіт. Штучний інтелект та машинне навчання є інноваційними підходами до управління інфраструктурними проектами, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління проектами.

Один з прикладів використання штучного інтелекту в управлінні проектами - це автоматизована система моніторингу та контролю якості виконання робіт. Ця система використовує алгоритми машинного навчання, щоб аналізувати дані зі спеціальних датчиків та камер, що забезпечують моніторинг робіт на будівельному майданчику. Штучний інтелект допомагає виявляти будь-які проблеми та помилки в роботі, що дозволяє вчасно вживати заходів для їх усунення. Ще один інноваційний підхід - застосування машинного навчання для покращення планування та розподілу ресурсів. Це може бути корисним при плануванні термінів та графіку виконання робіт, а також при розподілі ресурсів, таких як матеріали та робоча сила. Алгоритми машинного навчання допомагають прогнозувати необхідні ресурси, що зменшує ризик нестачі ресурсів та збільшує ефективність виконання проекту.

Інтернет речей (IoT) є ще одним інноваційним підходом до управління інфраструктурними проектами. За допомогою IoT можна моніторити та збирати дані про стан інфраструктури, що дозволяє управляти проектом більш ефективно

та зменшує ризик виникнення проблем. Наприклад, за допомогою IoT можна моніторити стан доріг та мостів, щоб вчасно виявляти тзাপобігання. Також IoT дозволяє забезпечити моніторинг енергоефективності інфраструктури та здійснювати розумний контроль систем опалення, кондиціонування та освітлення, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшувати споживання енергії. [1]

Застосування інноваційних підходів у управлінні інфраструктурними проектами може принести значну користь, зменшуючи ризик виникнення проблем та покращуючи ефективність виконання проектів. Однак, важливо розуміти, що ці технології не є універсальним рішенням і можуть бути непридатними в деяких випадках. Використання інноваційних підходів має бути обґрунтованим та належним чином адаптованим до потреб проекту. Інноваційні підходи до управління інфраструктурними проектами, зокрема використання штучного інтелекту та машинного навчання, можуть мати багато переваг порівняно з традиційними методами управління проектами.

По-перше, ці підходи можуть знизити ризик невдач проектів та збільшити їх ефективність. Штучний інтелект та машинне навчання можуть допомогти виявити можливі проблеми ще до їх виникнення, дозволяючи вчасно прийняти відповідні заходи.

По-друге, використання інноваційних підходів може зменшити витрати та підвищити якість проектів. Наприклад, за допомогою машинного навчання можна покращити планування та розподіл ресурсів, що може зменшити затрати на проект та підвищити його ефективність.

По-третє, використання інноваційних підходів може прискорити процес прийняття рішень та покращити комунікацію між учасниками проекту. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту можна швидко обробляти великі обсяги даних та аналізувати їх для прийняття відповідних рішень. Крім того, інтерактивні платформи можуть покращити комунікацію між різними учасниками проекту, що дозволяє вирішувати проблеми швидко та ефективно. [2]

Незважаючи на очевидні переваги, пов'язані з використанням інноваційних технологій у управлінні інфраструктурними проектами, існують певні виклики та обмеження, які необхідно враховувати.

По-перше, високі витрати на впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання можуть стати серйозним перешкодою для компаній, особливо тих, що мають обмежені фінансові ресурси. Вартість розробки та впровадження таких технологій може бути значною, і не всі компанії можуть дозволити собі це.

По-друге, використання інноваційних технологій потребує наявності висококваліфікованих фахівців, які мають досвід у розробці та впровадженні цих технологій. У більшості випадків компанії не можуть знайти достатньо

кваліфікованих працівників, які могли б забезпечити виконання проєктів, що пов'язані зі штучним інтелектом та машинним навчанням.

По-третє, використання інноваційних технологій може виникнути проблема з захистом персональних даних та конфіденційності. При використанні машинного навчання може виникнути ризик порушення правил захисту персональних даних, які можуть бути зібрані під час проєкту. Оскільки інформація про проєкти може містити конфіденційну інформацію, забезпечення їх безпеки є критично важливим для успішного впровадження технологій управління проєктами. [3]

Отже, управління інфраструктурними проєктами має велике значення для розвитку економіки та забезпечення населення необхідними ресурсами. Проте, виклики, які стоять перед управлінням такими проєктами, можуть бути важкими для подолання. Використання інноваційних підходів, таких як штучний інтелект та машинне навчання, можуть допомогти вирішити ці виклики. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання може привести до зниження ризику невдач проєктів та підвищення їх ефективності. Відповідно до цього, витрати на проєкти можуть бути зменшені, а якість їх реалізації підвищена. Крім того, ці підходи можуть допомогти збільшити швидкість прийняття рішень та покращити комунікацію між учасниками проєкту.

У підсумку, використання інноваційних підходів у управлінні інфраструктурними проєктами має великий потенціал для зниження витрат, підвищення якості та швидкості реалізації проєктів.

### Список використаних джерел

1. Zhang, L., Xu, H., & Shi, Q. (2019). Internet of things and construction engineering: A review and analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 25(8), 708-718.
2. Tavakoli, H. R., Kamali, M., & Mirhosseini, S. A. (2020). Machine learning in construction project management: state of the art and future opportunities. *International Journal of Construction Management*, 20(3), 223-233.
3. Mora-Monge, C. A., & Wetherill, M. (2020). Advancing infrastructure project management through big data analytics. *International Journal of Project Management*, 38(5), 31-46.
4. Кобилкін Д. С., Зачко О.Б. Концепція формування змісту при плануванні інфраструктурних проєктів. “Управління проєктами: стан та перспективи”: матер. XVI Міжнар. наук. – практ. конф. Миколаїв, 2020. С. 45–47.
5. Гібридні технології управління інфраструктурними проєктами та програмами : монографія // Зачко І. Г., Кобилкін Д. С., Зачко О. Б. – Львів : СПОЛОМ, 2022. – 266 с.

УДК 005.8

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Калитка А.Е.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У сучасному світі, де інформаційні технології (ІТ) стали невід’ємною частиною бізнесу, управління ІТ-проектами є ключовим елементом успіху бізнесу. З розвитком технологій та змінами в економічному середовищі менеджери у сфері ІТ повинні застосовувати інноваційні підходи до управління проектами для ефективного впровадження нових технологій, забезпечення конкурентних переваг та досягнення бізнес-цілей [1].

У сучасному менеджменті існує кілька інноваційних підходів до управління ІТ-проектами. Ось декілька з них:

1. Гнучкий підхід: гнучкість — це філософія та методологія управління проектами, що ґрунтуються на гнучкості, співпраці, інтерактивності та експериментальному підході до розробки продукту. Це один із найпопулярніших підходів до управління ІТ-проектами в сучасному менеджменті. Це передбачає гнучкий підхід до розробки продукту, коли експерти взаємодіють один з одним у співпраці замість використання жорстких процесів. Гнучкий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни вимог клієнтів, забезпечує постійний зворотний зв’язок і відкрите спілкування між проектними командами, а також розвивати продукт і поступово додавати новий функціонал.

2. Дизайнерське мислення: орієнтований на користувача підхід до розробки продукту. Це передбачає використання творчих методів, таких як прототипування, тестування та взаємодія з користувачем, щоб забезпечити розробку продукту, який відповідає реальним потребам користувачів. Дизайн-мислення також сприяє інноваційним рішенням і розумінню того, як продукт можна вдосконалити, щоб забезпечити чудову взаємодію з користувачем.

3. DevOps: це підхід до розробки програмного забезпечення, який поєднує в одній команді відділи розробки та операцій. DevOps передбачає автоматизацію процесів, безперервну інтеграцію та розгортання (CI/CD), а також можливість швидкого зворотного зв’язку та вдосконалення продукту. DevOps допомагає забезпечити швидке впровадження змін, покращує якість програмного забезпечення та знижує ризики, пов’язані з впровадженням змін.

4. Управління інноваціями: це підхід, який фокусується на створенні культури інновацій у команді проекту. Це передбачає заохочення та підтримку інноваційних ідей, створення сприятливого середовища для розробки нових

рішень та експериментів, а також використання інструментів для стимулювання творчості та інновацій у процесі роботи.

5. Використання новітніх технологій: використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, доповнена реальність, блокчейн, може запровадити інновації в управлінні IT-проєктами. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних проєкту може допомогти зрозуміти складні залежності та визначити оптимальні рішення. Використання доповненої реальності може допомогти в процесі тестування продукту та оцінки його відповідності вимогам користувача. Використання блокчейну може допомогти забезпечити безпеку даних проєкту.

6. Співпраця та партнерство: інноваційні підходи до управління IT-проєктами передбачають співпрацю та партнерство між різними зацікавленими сторонами. Це може включати залучення експертів із різних галузей, співпрацю з діловими партнерами чи науковими установами, а також залучення клієнтів і користувачів продукту. Співпраця та партнерство дозволяють об'єднати ресурси, ідеї та знання для спільної розробки та впровадження інноваційних рішень.

7. Гнучкі методології: гнучкі методології, такі як Scrum, Kanban, Lean, дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до управління IT-проєктами. Вони застосовують ітеративний і поступовий підхід до розробки продукту, який дозволяє швидко змінюватися та адаптуватися до мінливих вимог користувачів і ринку. Гнучкі методології також стимулюють взаємодію та співпрацю між різними ролями в проєкті, полегшують розподіл обов'язків і залучають команду до прийняття рішень.

8. Управління ризиками: інноваційні підходи до управління IT-проєктами передбачають активний аналіз та управління ризиками. Ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних рішень і технологій, можуть бути великими, тому важливо ретельно їх оцінювати та управляти ними на ранніх стадіях проєкту. Це може включати впровадження заходів контролю, створення планів ризиків, проведення тестування ризиків і прийняття стратегій зменшення ризиків.

9. Інноваційний маркетинг: цей підхід передбачає інтеграцію маркетингових стратегій у розробку та впровадження продукту. Це може включати використання цифрових маркетингових каналів, проведення маркетингових досліджень, аналіз ринку та користувачів, вивчення конкурентів і розробку маркетингових стратегій для впровадження інноваційного продукту. Інноваційний маркетинг може сприяти просуванню продукту на ринку, забезпечити залучення користувачів і підтримувати його успішне впровадження [2].

Ці інноваційні підходи до управління IT-проєктами в сучасному менеджменті можуть допомогти організаціям впровадити інноваційні рішення, реалізувати конкурентні переваги, забезпечити високу якість продукції та досягти успіху на ринку. Врахування інноваційних підходів у процесі управління IT-проєктами може стати вирішальним фактором у сучасному бізнес-середовищі, де



швидкі зміни технологій та вимог ринку вимагають постійної адаптації та інноваційного мислення.

Важливо враховувати такі фактори, як: дослідження ринку, управління інноваціями, створення сприятливої інноваційної культури та впровадження інноваційних маркетингових стратегій. Врахування цих підходів може стати важливим елементом успішної реалізації IT-проектів у сучасному бізнес-середовищі. Усі ці інноваційні підходи можуть сприяти вдосконаленню управління IT-проектами, забезпечуючи більш ефективну розробку, впровадження та експлуатацію програмного забезпечення. Однак впровадження інноваційних підходів також може вимагати додаткових ресурсів, навичок і зусиль від керівників проектів і команд розробників. Важливо ретельно оцінити переваги та проблеми використання таких підходів у конкретних умовах проекту, а також ретельно спланувати впровадження та врахувати потреби команди та організації.

Організації, які впроваджують інноваційні підходи до управління IT-проектами, можуть бути більш гнучкими, реалізовувати проекти швидше та з меншим ризиком, а також бути готовими до змін і викликів, які виникають у сучасному бізнес-середовищі. Інноваційні підходи дозволяють організаціям випереджати конкурентів, забезпечуючи постійне інноваційне вдосконалення, розвиток бізнесу та досягнення стратегічних цілей [3]. Загалом інноваційні підходи до управління IT-проектами відіграють важливу роль у розвитку організації у сучасному менеджменті. Вони сприяють створенню ефективних та інноваційних команд, впровадженню нових технологій, розширенню ринкових можливостей та досягненню стратегічних цілей. Застосування інноваційних підходів дозволяє організаціям отримати конкурентну перевагу та забезпечити стабільне зростання в IT-середовищі, яке швидко змінюється.

### Список використаних джерел

1. Зачко О.Б., Кобилкін Д.С., Зачко І.Г. Інформаційні технології у менеджменті безпеки транскордонних територіальних систем. *Інформаційні технології в освіті та практиці*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 17 грудня 2021) / упорядник: Т. В. Магеровська. Львів : ЛьвДУВС. 2021. С. 34-35.
2. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobylkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. *ITPM 2021*. P. 314–323.
3. Oleh Zachko, Oleh Kovalchuk, Dmytro Kobylkin and Valentyna Yashchuk. Information technologies of HR management in safety-oriented systems. *Materials of 2021 IEEE 16<sup>th</sup> International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2021)*. V. 2. Lviv, 2021. P. 387-390.

УДК 005.8

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙНУ**

*Гапончук Є.І., Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

З моменту створення системи цивільного захисту, людство використовувало різні методи та технології для захисту свого життя та майна від надзвичайних ситуацій. Однак з появою нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, система цивільного захисту може ефективніше працювати, прогнозувати ризики та реагувати на них.

Технологія, яка може бути використана в системі цивільного захисту, це блокчейн. Блокчейн - це технологія розподіленого реєстру, яка дозволяє зберігати дані безпечно та надійно. В системі цивільного захисту блокчейн може бути використаний для зберігання даних про надзвичайні ситуації та їх наслідки.

Крім штучного інтелекту та блокчейну, існують інші інноваційні технології, які можуть бути використані в системі цивільного захисту. Наприклад, дрони можуть бути використані для моніторингу надзвичайних ситуацій та виявлення пошкоджень, а також для пошуку людей в районах, де важко дістатися звичайними засобами.

Інноваційні технології в сфері цивільного захисту можуть бути використані для забезпечення швидкого та ефективного реагування на надзвичайні ситуації та запобігання негативним наслідкам для населення та інфраструктури.

Ось деякі з інноваційних технологій, які зараз використовуються в системі цивільного захисту:

1. Штучний інтелект (AI) - може бути використаний для прогнозування та попередження надзвичайних ситуацій, а також для оптимізації ресурсів та управління персоналом. AI також може допомогти у прискоренні процесу оцінки та відновлення після надзвичайних ситуацій.

2. Блокчейн - може забезпечити безпеку та цілісність даних, що використовуються в системі цивільного захисту, та поліпшити довіру між різними службами цивільного захисту, що є особо важливим для системи цивільного захисту, де точність та достовірність даних можуть мати життєво важливе значення. Блокчейн також може допомогти у забезпеченні ефективного моніторингу ресурсів, таких як паливо та ліки.

3. Дрони - можуть бути використані для пошуку та рятування, особливо у важкодоступних або небезпечних місцях. Дрони також можуть бути використані для збору даних та моніторингу надзвичайних ситуацій.

4. Аналіз великих даних (Big Data) - може допомогти у прогнозуванні та попередженні надзвичайних ситуацій, а також у визначенні оптимального розміщення ресурсів для боротьби з ними. Великі обсяги даних можуть бути зібрані з різних джерел, включаючи метеорологічні станції, датчики водопостачання, відеокамери тощо.

5. Мобільні додатки та платформи - можуть бути використані для швидкого та ефективного спілкування між різними службами цивільного захисту, а також для спілкування з громадськістю під час надзвичайних ситуацій. Мобільні додатки можуть також надавати корисні поради та інструкції з дій в разі надзвичайних ситуацій.

6. Робототехніка - може бути використана для роботи в небезпечних умовах, таких як радіаційне забруднення або небезпека вибуху. Роботи можуть допомагати у пошуку та рятуванні людей, моніторингу.

Заключно, хочу зазначити, що використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, може допомогти системі цивільного захисту бути більш ефективною та прогресивною. Однак важливо не забувати про захист приватності та безпеку даних, щоб забезпечити надійність та довіру до цієї системи.

#### **Список використаних джерел**

1. Придатко О.В. Інноваційні технології підвищення якості освітніх проєктів в системі цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, 2013. №7. 125-133 с.
2. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 грудня 2021 р. / наук. керівник конф. О. А. Баранов ; упоряд.: В. М. Фурашев, С. О. Дорогих. – Київ Одеса : Фенікс, 2021. – 324 с.
3. Костенко О. В. Напрями розвитку права у сфері Інтернет речей (IoT) та штучного інтелекту. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції: науковий журнал. 2021. № 3. С. 130-136. DOI: <https://doi.org/10.15421/392161>.
4. Радутний О. Е. Штучний інтелект як суб'єкт злочину. Інформація і право: науковий журнал / редкол.: В. Г. Пилипчук та ін. Київ : Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України, 2017. № 4(23). С. 106-115.
5. Костенко О. В. Електронна юрисдикція, метавесвіт, штучний інтелект, цифрова особистість, цифровий аватар, нейронні мережі: теорія, практика, перспективи. *Наукові інновації та передові технології* 2022. № 2(4). С. 54-78. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2\(4\)-54-78](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2(4)-54-78).

УДК 338.2; 339.94

## ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ОЦІНЮВАННЯ

*Гурський Ю.Я.*

*Шнак Н.О.* доктор економічних наук, професор  
Національний університет «Львівська політехніка»

Інструменти економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності ми розглядаємо як засоби збереження автономії підприємства, розвитку самобутності його виробничо-господарської і міжнародної економічної діяльності, задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів, які шляхом реалізації сукупності дій, що оптимізують процеси управління, гармонізують фінансовий стан підприємства, чим сприяють розвитку міжнародних відносин. Їх оцінювання забезпечує підвищення здатності підприємства нейтралізувати вплив негативних явищ та подій, що призводять до порушення стану рівноваги у найкоротші періоди часу, підтриманні стійкості виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення самобутності підприємства та збереження його характерних особливостей тощо.

Питання оцінювання захищеності окремих аспектів діяльності підприємства та у сфері міжнародних економічних відносин розглянуто у працях багатьох вітчизняних та іноземних дослідників, серед яких Кожушко О., Головень О. В., Клопов І. О., Хлистул О. А. тощо [1-3]. У дослідженнях цих та інших авторів увагу приділено методичному забезпеченню процесів оцінювання, вказано на його послідовність, складові та застосовуваний інструментарій.

Так, Хлистул О. А. розроблено методичні положення із визначення рівня фінансової захищеності економічної діяльності аграрних підприємств, до яких зараховано: методи і важелі, нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення та інструментарій (прогнозування, аудит, інвестування, оптимізація оподаткування) [3]. Для розрахунку рівня захисту інтелектуального капіталу промислових підприємств Кожушко О. рекомендовано використання методу таксономії [3]. Для оцінювання кадрово-інтелектуальної захищеності на підприємствах Головень О. В., Клопов І. О. пропонують здійснювати економіко-математичне моделювання із використання композиційного принципу, для чого рекомендовано комплекс моделей із оцінювання окремих складових кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства та здійснено їх синтез [1].

На підставі аналізування останніх досліджень та публікацій за проблемою, узагальнено складові методичного забезпечення оцінювання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності, до яких

зараховано: нормативно-правове (постанови, укази, статут юридичної особи, закони) та інформаційне забезпечення (норми, інструкції, методичні вказівки, накази і документація підприємства, звітні дані, статистичні показники тощо), методи та важелі впливу на суб'єктів керівної та керованої підсистеми (стимулювання, мотивування, адміністративні і дисциплінарні методи менеджменту), структурні властивості (ефективність; економічне зростання; сталість; стійкість; адаптивність; гнучкість; інноваційність), інструментарій (економіко-математичне моделювання, індекси, статистичні, експертні методи, спостереження, порівняння, метод нечіткої логіки, таксономічний аналіз, адитивне згортання з урахуванням вагомості складових елементів, теорія ігор) та порядок оцінювання (сукупність етапів, у процесі реалізації яких забезпечується використання рекомендованого інструментарію та управлінський вплив на представників керівної та керованої підсистем підприємства з метою досягнення поставлених цілей).

Із метою розвитку інструментарію як складової методичного забезпечення, рекомендуємо систему показників, призначену для оцінювання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності. Вона містить сім груп показників, які забезпечують оцінку рівня інструментів фінансового (рівень кредиторської заборгованості підприємства, рівень заборгованості з оплати праці та митних платежів, рівень витрат на хеджування фінансових та зовнішньоекономічних ризиків), маркетингового ( рівень витрат на маркетинг, індекс окупності витрат на рекламу, індекс вартості залучення споживачів), інформаційного (рівень захищеності інформаційних ресурсів, індекс продуктивності інформації), виробничо-технологічного (рівень логістичних витрат, індекс претензійної роботи, рівень страхового запасу підприємства), збутового (рівень автоматизації процесів виробництва, рівень витрат на захист об'єктів інтелектуальної власності), інтелектуально-кадрового (рівень участі підприємства у соціальних програмах, індекс приросту витрат на оплату праці, індекс лояльності персоналу) та нормативно-правового захисту (рівень витрат юридичних служб підприємства, рівень підготовки внутрішніх документів) підприємств в умовах міжнародної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Головень О. В., Клопов І. О. Економіко-математичне моделювання кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 256. С. 229-232;
2. Кожушко О. Використання методу таксономії для оцінки рівня захисту інтелектуального капіталу промислових підприємств. *Економічний аналіз*, 2010, № 7. С. 286-289. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4785/1/kostogriz%20.pdf#page=286>.
3. Хлестун О. А. Фінансова захищеність економічної діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 50-55.

УДК 342.4

## КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ДСНС

*Граудін І.С. Токарський С.С.*

*Саміло А.В.* кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) є ключовим організаційним підрозділом у системі управління надзвичайними ситуаціями в Україні. Як і в будь-якій іншій організації, керівництво та лідерство в ДСНС відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та досягненні стратегічних цілей.

Керівництво в організації ДСНС повинно мати досвід та знання, необхідні для успішного управління різними аспектами діяльності. Керівники повинні бути здатні приймати стратегічні рішення та координувати роботу підрозділів, щоб забезпечити швидку та ефективну реакцію на надзвичайні ситуації. Крім того, вони повинні бути здатні до комунікації та співпраці з іншими державними та громадськими організаціями, а також з міжнародними партнерами.

Лідерство в ДСНС є важливою складовою ефективного керівництва. Лідер повинен мати як особисті, так і професійні якості, щоб надихати та мотивувати свою команду до досягнення спільних цілей. Він повинен бути здатним приймати рішення в умовах нестабільності та невизначеності, вести комунікацію та співпрацю з різними зацікавленими сторонами, а також забезпечувати планування та контроль над діяльністю.

У ДСНС лідерство має різні рівні. На рівні вищого керівництва лідер повинен мати високі особисті та професійні якості, такі як лідерські здібності, стратегічне мислення, комунікаційні та переговорні навички. Він має бути здатним координувати та спрямовувати роботу всіх підрозділів ДСНС для досягнення стратегічних цілей.

На рівні керівників підрозділів лідер повинен мати знання та досвід у своїй галузі діяльності, а також бути здатним приймати рішення та керувати своєю командою. Він має надихати та мотивувати свою команду до досягнення спільних цілей та забезпечувати ефективну роботу свого підрозділу.

У ДСНС лідерство також має місце на рівні працівників, які повинні мати здатність працювати в команді та виконувати свої обов'язки в умовах нестабільності та невизначеності. Вони повинні бути здатні приймати відповідальні рішення та бути готові до ризикування для досягнення спільних цілей.

Керівництво та лідерство в ДСНС повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей, а також на забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів в

умовах надзвичайних ситуацій. Крім того, керівництво та лідерство повинні бути зорієнтовані на постійне покращення та розвиток організації, зокрема через застосування новітніх технологій та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

У підсумку, керівництво та лідерство в ДСНС є важливим елементом успішного функціонування та виконання завдань організації. Лідери повинні мати відповідні знання та навички для керівництва своїми командами та забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів ДСНС. Важливо, щоб керівництво та лідерство були спрямовані на досягнення стратегічних цілей та постійне покращення організації. Працівники повинні мати здатність в та бути готові до прийняття ризику для досягнення спільних цілей. Керівництво та лідерство в ДСНС має велике значення для успішної реалізації місії організації та забезпечення безпеки населення.

Незважаючи на те, що лідерство в ДСНС може бути складним завданням через нестабільність та невизначеність умов, керівники та працівники повинні мати здатність працювати в команді та приймати відповідальні рішення для досягнення спільних цілей.

Ще одним важливим аспектом лідерства в ДСНС є здатність до швидкого та ефективного реагування на надзвичайні ситуації та виконання координаційних функцій у таких ситуаціях. Крім того, лідер повинен мати відповідальний підхід до виконання своїх обов'язків та бути здатним до прийняття важких рішень у критичних ситуаціях.

Також важливо, щоб лідер в ДСНС мав високий рівень етичності та професійної моралі, адже він має нести відповідальність за безпеку та життя людей, а також за успішну роботу організації.

Для підвищення ефективності лідерства в ДСНС, необхідно забезпечувати постійний розвиток та навчання керівників та працівників, оновлювати технічне та матеріально-технічне забезпечення організації, а також підтримувати високий рівень взаємодії між всіма рівнями підрозділів ДСНС.

У підсумку, лідерство в ДСНС є ключовим фактором успіху організації. Ефективне керівництво та лідерство повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей, забезпечення безпеки населення та постійне покращення організації в умовах надзвичайних ситуацій.

Крім того, важливим елементом успішної роботи ДСНС є ефективна система управління ризиками. Лідерство в цій області передбачає розуміння та аналіз ризиків, які можуть виникнути в ході надзвичайних ситуацій, розробку та впровадження планів заходів з мінімізації ризиків та забезпечення безпеки громадян.

Крім того, лідерство в ДСНС також повинно бути спрямоване на розвиток міжнародної співпраці та партнерства з іншими країнами та організаціями, що займаються надзвичайними ситуаціями. Це дозволить ефективніше боротися з

наслідками надзвичайних ситуацій та забезпечити швидке реагування на кризові ситуації в різних частинах світу.

Нарешті, лідерство в ДСНС повинно бути засноване на принципах відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю. Лідери в ДСНС повинні бути готові до співпраці з громадськістю та дотримуватися високих етичних стандартів у своїй діяльності.

У цілому, керівництво та лідерство в ДСНС повинні бути спрямовані на максимальний захист життя та здоров'я населення в умовах надзвичайних ситуацій, а також на постійний розвиток та вдосконалення організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Електронний ресурс URL: <https://riskmanagement.org.ua/liderstvo-v-upravlinni-nadzvychnymy-situatsiyamy/>
2. Електронний ресурс URL: <http://www.dsns.gov.ua/>



УДК 355/02:004.056.5

## КІБЕРБЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

*Біла В.І*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Кібербезпека бізнесу охоплює заходи, призначені для захисту бізнесу від кіберзагроз, таких як кібератаки, крадіжки даних, шахрайство та інші злочинні дії в Інтернеті. Безпека в ІТ-сфері є дуже важливою для бізнесу, оскільки у багатьох компаній є велика кількість важливої інформації та даних, таких як фінансові звіти, клієнтські дані, бізнес-плани та інше.

Кіберпереслідування та кібератаки є реальною загрозою для бізнесу під час війни, особливо якщо війна проводиться і в онлайн-просторі. У таких умовах компанії повинні бути готові до можливих кібератак та вживати заходів для забезпечення безпеки своєї інформації та даних клієнтів.

Для зменшення ризиків, пов'язаних з кібератаками, я пропоную приймати наступні заходи:

1. Захист мережі: компанії повинні забезпечувати захист своєї мережі та ІТ-систем, включаючи захист від вірусів, шпигунського ПО та інших загроз.

2. Аудит інформаційної безпеки: компанії можуть проводити аудит інформаційної безпеки, щоб виявити можливі вразливості та проблеми в захисті своєї інформації.

3. Резервне копіювання даних: бізнеси повинні регулярно створювати резервні копії своїх даних, щоб у разі кібератаки можна було відновити інформацію.

4. Строгі політики паролів: компанії повинні встановлювати строгі політики паролів та обмежувати доступ до важливих даних тільки обраним працівникам.

5. Навчання персоналу: бізнеси повинні навчати свій персонал засобам захисту від кібератак та вірусів, а також навчати їх, як поводитися у разі кібератаки.

6. Співпраця з експертами з кібербезпеки: компанії можуть звернутися до експертів з кібербезпеки, щоб отримати поради щодо захисту своєї інформації та даних.

Забезпечення кібербезпеки охоплює широкий спектр заходів, таких як захист мережі, захист даних, аудит безпеки, політики паролів та доступу, навчання персоналу, регулярне оновлення програмного забезпечення та апаратних засобів, а також співпрацю з експертами з кібербезпеки.

Для бізнесу важливо розуміти, що кібербезпека не є одноразовою задачею,

а є постійним процесом, що вимагає стійкості та постійного вдосконалення. Компанії повинні бути готові до можливих кібератак та вживати заходів для забезпечення безпеки своєї інформації та даних клієнтів. Кібербезпека є невід'ємною складовою успішної діяльності бізнесу в сучасному світі.

Кібербезпека стає все більш актуальною проблемою в сучасному світі, особливо в умовах війни. Бізнес організації також стають предметом кібератак, що може спричинити значні втрати, як фінансові, так і репутаційні. Тому, важливо, щоб бізнес-лідери приділяли увагу захисту своїх компаній від кіберзагроз.

Отже, висновки наступні: Кібербезпека бізнесу під час війни є важливою складовою управління ризиками для бізнесу. Кібератаки можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати для бізнес-організацій. Кібербезпека вимагає системного підходу, що включає в себе технічні, організаційні та людські аспекти. Відповідно до потреб бізнесу під час війни, необхідно розглядати різноманітні інструменти та підходи, які допоможуть забезпечити кібербезпеку. Бізнес-лідери повинні бути відповідальними за захист своїх компаній від кіберзагроз та забезпечувати регулярне навчання та освіту персоналу з питань кібербезпеки.

#### **Список використаних джерел**

1. Лісовська Ю. П. Кібербезпека: ризики та заходи. 2019. с. 6
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. Київ: Кондор, 2003. 414 с.
3. Шегда А.В. Основи менеджменту. Київ: 2018. 453 с.
4. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Знання», 2018. с. 531.

УДК 005.8

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ: ВИЗНАЧЕННЯ, ОЦІНКА ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

*Жук Л.П.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Сфера інформаційних технологій (ІТ) почала швидкий темп розвитку наприкінці ХІХ століття і не вщухає у сьогоденні, залишаючись передовою та суміжною для інших сфер, оскільки розвиток обчислювальної техніки дав змогу використовувати, зберігати та розповсюджувати інформацію і дані так, як то потрібно замовнику [1]. Проєкт - це унікальне підприємство з різними рівнями складності. Компанія має чіткі часові рамки, виділені ресурси та цілі. Тому варто зазначити, що будь -який проєкт схильний до ризику, і будь -яка галузь чи сфера проєкту має свої конкретні характеристики, тому вони є ризикованими. Однак основна теорія та метод управління проєктами є основою будь -якої галузі.

РМІ розділяє процес управління ризиками на такі підпроцеси:

- планування управління ризиками;
- ідентифікація ризиків;
- аналіз ризиків;
- планування реагування на ризики;
- моніторинг ризиків [2].

ІТ-індустрія потребує гнучкої методології, що базується на таких підходах, які динамічно формулюють вимоги та забезпечують їх виконання на основі результатів постійної взаємодії в самоорганізованих робочих групах експертів різного профілю. Гнучкі методології (Agile) включають методи, засновані на безпосередньому спілкуванні (face to face). Більшість таких команд повинні розташовуватися в одному офісі, а іноді до складу цих команд входить замовник проєкту або його представники. До складу команд можуть входити тестувальники, дизайнери інтерфейсів, технічні спеціалісти та менеджери.

Дії з управління ризиками відбуваються на етапах планування та контролю проєкту, стандарт ANSI PMBOK перераховує шість компонентів процесу управління ризиками:

1. планування управління ризиками
2. ідентифікація ризиків
3. якісний аналіз ризиків
4. кількісний аналіз ризиків
5. планування реагування на ризики
6. контроль ризиків.

Етап ідентифікації ризиків передбачає створення реєстру проектних ризиків, на основі якого складається таблиця проектних ризиків і проводиться їх якісна та кількісна оцінка. Якісний аналіз ризиків - це суб'єктивна оцінка виявлених ризиків, де розробники представляють проблеми, які необхідно вирішити. В результаті команда приймає рішення про те, яким шляхом має йти розробка.

1. На етапі планування враховуються всі фактори, що впливають на процес розробки, наприклад, кваліфіковані працівники та пов'язані з ними ризики, а також залежність від кваліфікованих працівників та пов'язані з ними ризики, а також залежність від сторонніх послуг.

2. Щоденний повторюваний контроль, необхідний для того, щоб керівник проекту розумів, що відбувається на стадії проекту.

3. Швидке вирішення проблем, що виникають.

4. Комунікація із замовником, командою та відповідними працівниками на всіх етапах проекту.

Визначення ризиків: цей етап передбачає аналіз проекту на предмет виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на успішність проекту. Визначення ризиків можна проводити за допомогою SWOT-аналізу, діаграми ризиків та інших методів. Оцінка ризиків: на цьому етапі ризики оцінюються за їх важливістю та ймовірністю виникнення. Для цього використовуються методи оцінки ризиків, такі як метод "ймовірність-вплив", матриця ризиків та інші. Мінімізація ризиків: цей етап передбачає розробку стратегії мінімізації ризиків. Це може включати розробку плану ризиків, збільшення резерву часу та бюджету проекту, визначення запасних планів та резервних варіантів дій у разі виникнення ризиків. Отже, важливою складовою управління ризиками є постійний моніторинг та оновлення стратегії мінімізації ризиків. Управління ризиками є необхідною складовою будь-якого ІТ-проекту, щоб забезпечити його успішну реалізацію та досягнення мети проекту.

#### Список використаних джерел

1. Грабіна К.В., Шендрик В.В. Огляд процесів управління ризиками в ІТ-проектах у контексті стандартів проєктного менеджменту: навч. посіб. Суми : СДУ, 2020.

2. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2020.

3. Кобилкін Д. С., Зачко О. Б. Застосування ІТ технологій в забезпеченні безпечних параметрів функціонування інфраструктурних проєктів. "Сучасні інформаційні технології": зб. тез доповідей X міжнар. наук. конф. Одеса: ОНПУ, 2020. С. 130–131.

4. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobytkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. *ITPM 2021*. P. 314–323.

УДК: 373

## КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Войтенко О.А., Цьвока Д.Р.*

*Шульц С.Л.*, доктор економічних наук, професор

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»

Численні кризогенні фактори, які впливають на безпекову ситуацію в сучасному українському суспільстві, а це не лише військова агресія росії, а також масштабні міграційні процеси, зростання безробіття, ускладнена економічна ситуація тощо, потребують від влади вживання заходів із антикризового менеджменту у різних галузях. Однією з найважливіших сфер, грамотне управління якою здатне забезпечити зниження соціальної напруги та сприяти згуртованості людей і зростанню довіри, є сфера культури. Культурне життя суспільства є критерієм оцінки його загального благополуччя, оскільки саме культурна самореалізація особистості є однією з фундаментальних загальнолюдських цінностей [3]. Необхідно також відзначити роль культури та мистецтва у подоланні наслідків травм від війни. Як зазначається багатьма іноземними дослідниками, мистецька та культурна діяльність надають простір для творчого вирішення травми, яка виникає внаслідок збройного конфлікту, а також роблять доступними такі інструменти, як діалог, освіта та обізнаність, щоб подолати структурне та культурне насильство [1]. Загалом, діяльність у сфері культури може сприяти розвитку території, створюючи робочі місця та економічну цінність, а також покращуючи якість життя населення загалом. В перспективі, при повоєнній відбудові сфера культура може допомогти відродити занепалі індустріальні зони міських центрів, вдихнувши нове життя в мертву інфраструктуру заводів, електростанцій, трамвайних депо, шкіл, казарм, банків, тощо [2].

Сьогодні ж війна знищує потенціал і здатність українських регіонів створювати та надавати культурні послуги. Станом на 25 лютого 2023 року пошкоджено 1 322 об'єкти культурної інфраструктури (не враховуючи об'єкти культурної спадщини). Найбільших втрат і збитків культурна інфраструктура зазнала у Донецькій, Харківській, Київській, Херсонській, Миколаївській та Луганській областях. На території 199 територіальних громад пошкоджено та зруйновано клуби, бібліотеки, музеї, театри, філармонії, мистецькі навчальні заклади [5]. Також, за попередніми оцінками, внаслідок військових дій частково або повністю знищено понад 550 пам'яток і культурних об'єктів, концентрація уражень в кількох регіонах (Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька, Херсонська області) призводить там до катастрофічної ситуації.

Однак, варто зауважити значні зусилля, які докладає місцева і державна влада для захисту об'єктів культурної спадщини від наслідків війни: пам'ятники, музейні експонати, архітектурні об'єкти, тощо захищають різними методами, часто із застосуванням сучасних технологій. Зараз, у період екзистенційної загрози українській державі спостерігається національне відродження, що супроводжується зростанням інтересу до історії, культури, духовних витоків народу як з боку українців, так і з боку світової спільноти, яка активно підтримує Україну у протистоянні агресору.

Забезпечення культурної стійкості та розвитку сфери культури попри руйнівний вплив війни дозволить подолати кризогенні наслідки збройної агресії в суспільстві та сприятиме посиленню національної безпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Naidu-Silverman, E. The contribution of art and culture in peace and reconciliation processes in Asia. A literature review and case studies from Pakistan, Nepal, Myanmar, Indonesia, Afghanistan, Sri Lanka and Bangladesh. Denmark: Centre for Culture and Development. 2015.
2. OECD. Culture and local development. Background document. Venice. 2018. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/Culture-and-Local-Development-Venice.pdf>.
3. Кічурчак, М. В. (2016). Відтворення суспільних благ в економічній системі України: концептуальні засади теорії та практики: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка
4. Через російську агресію в Україні постраждали вже 1322 об'єкти культурної інфраструктури, Міністерство культури та інформаційної політики, 2023 URL: <https://mkip.gov.ua/news/8727.html>.

УДК 658.404

## МЕНЕДЖМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ

*Яловий Р.М*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Тема "Менеджмент інфраструктурних проєктів та програм" є дуже актуальною в сучасному світі. Інфраструктурні проєкти та програми є ключовими складовими економічного, соціального та технічного розвитку країн та регіонів. Ці проєкти та програми охоплюють будівництво та реконструкцію доріг, мостів, аеропортів, залізниць, тунелів, енергетичних мереж, водопостачання та водовідведення, телекомунікацій, а також розвиток соціальної інфраструктури, такої як лікарні, школи, бібліотеки тощо.

У зв'язку зі зростанням населення, швидким розвитком технологій та збільшенням потреб в інфраструктурі, відповідно зростає значення менеджменту інфраструктурних проєктів та програм. Управління такими проєктами вимагає високої кваліфікації менеджерів, які мають знання та навички в галузі проєктного менеджменту, фінансового управління, ризик-менеджменту, управління змінами та інші.

Крім того, в контексті змін клімату та розвитку сталого розвитку, інфраструктурні проєкти та програми повинні враховувати вплив на довкілля та забезпечувати сталість розвитку. Тому менеджмент інфраструктурних проєктів та програм також включає в себе питання сталого розвитку, екологічної стійкості та соціальної відповідальності.

Менеджмент інфраструктурних проєктів та програм - це система управління проєктами та програмами, пов'язаними з будівництвом та реконструкцією інфраструктури. Інфраструктура включає в себе різні галузі, такі як транспортна, енергетична, водопостачання та водовідведення, телекомунікації, соціальна інфраструктура тощо.

Менеджмент інфраструктурних проєктів та програм має свої особливості порівняно з іншими видами проєктів. Основні з них:

1. Великі масштаби проєктів. Інфраструктурні проєкти, як правило, мають великі масштаби та високу складність, тому їх виконання може займати від кількох років до десятиліть.

2. Суттєві фінансові інвестиції. Інфраструктурні проєкти потребують значних фінансових вкладень, які можуть бути здійснені за рахунок державних бюджетів, інвестиційних фондів, кредитів та інших джерел.

3. Стійкість до змін. Інфраструктурні проєкти часто пов'язані з будівництвом об'єктів, які мають тривалий термін експлуатації та є фундаментом

для розвитку інших галузей економіки, тому вони мають бути стійкими до змін у соціально-економічних умовах.

4. Участь багатьох стейкхолдерів. Інфраструктурні проекти вимагають участі багатьох стейкхолдерів, таких як державні органи, місцеві органи самоврядування, інвестори, ділові партнери та громадські організації.

5. Стратегічність. Інфраструктурні проекти мають стратегічне значення для розвитку економіки країни, регіону або міста, тому їх необхідно розглядати у контексті вирішення стратегічних завдань.

Управління інфраструктурними проектами та програмами повинно бути спрямоване на досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами та максимальними результатами.

Отже, управління інфраструктурними проектами та програмами є складним процесом, що потребує від менеджерів високої компетентності, системної роботи та ефективного використання ресурсів. Використання сучасних технологій та матеріалів, екологічних підходів, кіберзахисту та безпеки, а також ефективної комунікації та відкритості до змін дозволяють досягнути успіху в проектах та програмах.

#### **Список використаних джерел**

1. Менеджмент інфраструктурних проектів / М. Мельник, О. Бондаренко, В. Кушнір. Київ: Центр учбової літератури, 2012. с. 56.
2. Інфраструктурні проекти та програми: практичний підхід / Є. Чумаченко, Л. Молчанова, О. Бєленька. Київ: Центр учбової літератури, 2014. с. 86.
3. Менеджмент інфраструктурних проектів в Україні: теорія та практика / Ю. Жуковський, О. Корнійчук, О. Шумілов. Київ: КНЕУ, 2015. с. 32.
4. Менеджмент інфраструктурних проектів та програм / М. Кіндрачук, О. Парій, Л. Сиротюк. Івано-Франківськ: Видавництво НТК "ІФНТУНГ", 2016. с. 89.



УДК 355.415

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

*Каласев А.О.*, доктор наук з державного управління, доцент

*Гинда О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Національної академії сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного

Сталий розвиток інформаційних технологій характеризується проникненням в усі сфери життя людини та державотворчих процесів. Це не могло оминати також і військову сферу, де ці технології, особливо, у часі війни набувають нових якісних особливостей й стають трендовими рушійними силами у подоланні ворога. Еволюція систем озброєння та військового управління змінюють та уособлюють роль ІТ з допоміжної на основну, це зосереджує та розкриває основні запитання щодо їх ефективності та якісного використання.

Війни вимагають покращення планування всіх деталей операції, а саме: використання високоточного озброєння та техніки, потреба у якісному керуванні літаками-невидимками, а також безпілотних літаків-розвідників, вірне застосування приладів нічного бачення, чіткість обрахунку території та виведення координат на карту завдяки супутникових даних, а також вміле використання інформаційно-комунікаційних технологій управління.

На цій основі пропонується побудувати модель управління явними сучасними проектами інформаційних технологій у сфері безпеки та оборони з врахуванням усіх теоретичних засад та системно-синергетичних підходів та загальнонаукових методів. Нами запропоновано дефініцію, управління інформаційними проектами у військовій сфері – це поетапний процес організації, планування та чітких управлінських рішень із використанням спеціальних ресурсів інформаційного проекту з метою досягнення поставленої мети з урахуванням наявних обмежень, а саме часу, ресурсів чи сукупних витрат.

Для реалізації поставленої мети потрібно спеціальне математичне, а також програмне забезпечення, а саме спеціальні програми регулярного використання, якими забезпечуються робочі місця з метою підвищення ефективності роботи органів військового управління за рахунок автоматизації підготовки та вирішення конкретних поставлених задач.

Модель управління проектами інформатизації у сфері безпеки та оборони включає у своїй концептуальній структурі основні етапи виконання моделі, мету, основних учасників, а саме міністерства та державні відомства, підрозділи, військові частини, завдяки яким формуються та впроваджуються проектні рішення та реалізація інформаційних проектів у військовій сфері. Також подано систему управління проектами інформаційних технологій та основні складові для її

реалізації. Основою для реалізації таких проєктів є обов'язкова автоматизація робочих місць у всіх сферах і на усіх рівнях управління. Основними технологіями, що дозволяють реалізувати запропоновану модель, є: підтримка прийняття рішень (Decision support); аналіз даних (Data mining, Text mining, Video mining тощо), що виявляють значущі закономірності у великих масивах даних; управління документообігом (Document management), що здійснюють зберігання, архівацію, індексування, розмітку і публікацію текстових документів; мережеві технології – Internet, Intranet, тощо; корпоративні портали знань тощо.

Наступним етапом дослідження та реалізації проєктів виступає потреба в побудові чіткої схеми експертної системи управління проєктами інформатизації у сфері безпеки та оборони, яка б визначала основні помилки та основні причини відхилення показників проєкту інформатизації від передбачених нормативів.

Ефективне управління орієнтоване на практику програмних комплексів штучного інтелекту, саме тому ці експертні системи набули масового застосування, що дозволяє вирішувати складні для людини завдання. Експертна система проєктується фахівцями для будь-якої предметної області, про це свідчить вже готові розв'язані експертними системами завдання, а саме сюди варто віднести: діагностику, прогноз, проєктування, планування, управління, а також спостереження.

Виходячи із запропонованої схеми експертної системи управління проєктами інформатизації у сфері безпеки та оборони, варто виокремити основні використані методологічні підходи, що існують та виникають при управлінні та в процесі реалізації проєктів інформатизації [1].

Отже, основними принципами в підготовці проєктів інформатизації у сфері безпеки та оборони мають стати: урахування стратегічного контексту військової сфери; партнерство осіб, які діють у дослідженнях і управлінні військової сфери; інтеграція стратегій науково-технологічного (інноваційного) і комерційного розвитку.

Перераховані вище складові моделі та експертної системи управління проєктами інформатизації у сфері безпеки та оборони містить комбінацію синтаксичного й семантичного пошуку важливих рішень в екземплярах онтології з урахуванням їх семантичних властивостей і зв'язків.

### **Список використаних джерел**

1. Системи управління проєктами.URL: Експертні системи управління (ua-referat.com).

УДК 336.143:336.02

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІСКАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Шев'як І. М., Сарахман О.М.*

Львівський національний університет імені Івана Франка

Повномасштабна війна в Україні потребує перегляду підходів до формування політики у сфері державного регулювання економіки та пошуку нових ефективних методів державного управління. Основними викликами для нинішньої економіки України є зниження виробництва, збільшення кількості безробітних, послаблення стабільності державних фінансів і загрози стабільності валюти держави [1].

Війна стала ключовим викликом державності, що генерує виклики, ризики та загрози всім складовим національної безпеки.

Державна безпека визначається як стан захищеності фіскальних інтересів держави, компаній і громадян, здатність бюджетно-податкової системи вчасно виконувати свої функції, адекватно реагувати на виклики, протидіяти зовнішнім і внутрішнім ризикам і загрозам. У свою чергу, адекватне фінансове забезпечення є невід'ємною складовою військової, політичної та інформаційної і зрештою національної безпеки держави. Фіскальна безпека держави забезпечується шляхом реалізації ефективної фіскальної політики, яка реалізується через фіскальний механізм.

Основними інструментами бюджетного механізму є: суб'єкти бюджетування, плани бюджету, бюджетні норми і нормативи, доходи бюджету, видатки бюджету, бюджетні санкції, бюджетний контроль, міжбюджетна збалансованість, автоматизація бюджетного процесу тощо.

За допомогою інструментів бюджетного механізму здійснюється перерозподіл ВВП, відбувається визначення альтернативних методів вирішення проблемних питань соціально-економічного розвитку держави, підвищення ефективності витрачання коштів бюджету на всі його складники, здійснюється вплив на загальний рівень доходів і життя населення, здійснюється стимулювання економічного зростання, поліпшується формування сукупного попиту і споживання, забезпечується вирівнювання між адміністративно-територіальними одиницями тощо. Таким чином, від доходів державного бюджету і їх ефективного розподілу та використання залежить соціально-економічний розвиток країни, рівень життя населення та фіскальна безпека держави [2, с.74].

Методика інтегральної оцінки фіскальної безпеки держави в умовах війни складається з п'ятих етапів:

I етап. Формування множини (переліку) індикаторів. Інтегральний індекс фіскальної безпеки в умовах гібридної війни включає чотири групи субіндексів:

«макропоказники», що в свою чергу включає 4 індикатори ключових макроекономічних показників; «фіскальні показники» - 5 індикаторів бюджетно-податкових показників; «пенсійні показники» - 2 індикатори пенсійних показників; «воєнні показники і показники кількості постраждалих людей» - 4 індикатори воєнних показників.

II етап. Визначення характеристичних значень індикаторів. Розрахунок інтегрального індексу фіскальної безпеки держави пропонується здійснювати на основі оцінки 15 згрупованих індикаторів, які базуються на статистичних даних.

III етап. Нормування значень індикаторів за формулою:  $y(x) = (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$ , де  $X_{\max}$  - максимальне значення часового ряду;  $X_{\min}$  — мінімальне значення часового ряду.

IV етап. Визначення вагових коефіцієнтів груп та індикаторів експертним методом. Питома вага індикатора дорівнює питомій вазі групи, помноженій на питому вагу індикатора у групі. За результатами контрольної перевірки сума питомих ваг субіндексів дорівнює одиниці або 100%. І так само одиницю або 100% становить сума питомих ваг індикаторів.

V етап. Розрахунок інтегрального індексу фіскальної безпеки держави шляхом множення нормованих значень індикатора на його питому вагу. Отримані значення індикаторів додаються в межах кожного з п'яти субіндексів, а потім значення всіх субіндексів додаються між собою [3, с. 66-67].

Отже, забезпечення фіскальної безпеки держави є необхідною і важливою передумовою на шляху модернізації та реформування економіки країни та її адаптації до вимог європейських стандартів.

### Список використаних джерел

1. Сарахман О.М. Сучасні реалії аудиторської діяльності в період воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки URL: <http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/524/1/Panchenko%20marketing.pdf>.
2. Прокопенко Н. С. Забезпечення фіскальної безпеки держави в умовах євроінтеграції / Н. С. Прокопенко, А. О. Тимошенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(3). - С. 72-77. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27%283%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%283%29__18).
3. Касперович Ю. В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_2_13).

УДК 005.8

## НАЙПОШИРЕНІШІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Грех Л. А.*

*Кобилкін Д. С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління проєктом – це багатогранний процес, який охоплює кілька етапів – ініціювання, планування, виконання, закриття та моніторинг. Проблеми можуть виникнути в будь-який момент процесу, і пошук рішень таких проблем є однією з основних ролей керівника проєкту. Щоб допомогти поглянути на речі з перспективи, нижче огляд найпоширеніших викликів управління проєктами та рішень для їх подолання. Міцна комунікація є одним із ключів до успішного завершення проєкту. Маючи добре розвинені навички письмового та усного спілкування, керівник проєкту може ефективно давати інструкції, збирати інформацію та інформувати зацікавлених сторін. Інакше їхня команда може заплутатися, що призведе до затримок.

Покращити спілкування між усіма сторонами, залученими до проєкту, можна за допомогою: використання інструментів для спільної роботи та програмного забезпечення для керування проєктами для оновлення членів команди; надання частого відгуку про продуктивність співробітників; розробка плану комунікації та графіку звіту про стан для зацікавлених сторін; бути прозорим щодо прогресу проєкту. Розумне фінансове планування та вміле управління витратами мають важливе значення для забезпечення належного використання фінансування. Без чіткого контролю над фінансовими питаннями ваша команда може зіткнутися з перевитратою коштів, що, швидше за все, викличе незадоволення зацікавлених сторін і завадить успішному завершенню проєкту. Необхідно виконати такі дії, щоб уникнути проблем з бюджетом: плануйте свій бюджет заздалегідь, використовуючи реалістичні оцінки; перегляньте подібні проєкти, щоб порівняти їх бюджет із вашим; отримайте поради від експертів, наприклад розробників програмного забезпечення або спеціалістів із забезпечення якості, які знайомі з кошторисом витрат і часу для вашого типу проєкту. Аналіз ризиків – це процес прогнозування потенційних факторів, які можуть виникнути і можуть поставити під загрозу успіх проєкту. Це важлива частина життєвого циклу проєкту, але сам процес піддається певним ризикам. Наприклад, поспішний аналіз може призвести до недоглядів, які не передбачають серйозних перешкод. Це, у свою чергу, може призвести до недоліків у плані проєкту, фінансових проблем або невідомих змінних.

Покращуйте свій аналіз ризиків за допомогою: дослідження можливих проблем, з якими проєкт або команда можуть зіткнутися на кожному етапі проєкту; розробка заходів контролю для запобігання потенційним ризикам; створення планів заміни, які можна використовувати, якщо проєкт зміниться; знаючи, які ресурси ви маєте, щоб мінімізувати або контролювати ризики. У наш час програмне забезпечення для управління проєктами має важливе значення для планування, організації та управління прогресом проєкту. Нерідкі випадки, коли команди проєкту стикаються з проблемами програмного забезпечення та інших технічних інструментів, які вони вибрали для керування життєвим циклом проєкту. Будучи змушеними використовувати недостатню технологію, вони можуть зіткнутися із затримками через розчарування, уповільнене спілкування та додаткове навчання, необхідне для пошуку обхідних шляхів.

Уникайте або виправляйте технологічні недоліки, вибираючи ефективну програму, яка відповідає конкретним потребам, наприклад: відстеження часу; функціональність на кількох пристроях; налаштування; інтеграція з існуючими інструментами та програмним забезпеченням; канали зв'язку команди; планування; можливість пошуку; сповіщення; простий у використанні. Конфлікт планування – це ситуація, коли два або більше пріоритетів змагаються за ваш час і увагу. Якщо ваша команда або компанія працює над кількома проєктами одночасно, у вас можуть виникнути конфлікти планування. У результаті один або кілька проєктів можуть зіткнутися із затримками та труднощами щодо розподілу ресурсів.

Ефективно діліться ресурсами проєкту та тримайте свій проєкт за графіком: узгодження розкладу та потреб вашого проєкту з іншими менеджерами проєктів; перевірка графіків відпусток і відпусток членів команди, щоб уникнути несподіваної відсутності; використання онлайн-планувальника календаря для організації кількох проєктів та їхніх ресурсів одночасно. Проєкт є успішним, якщо він відповідає всім узгодженим вимогам, він закінчується вчасно і його витрати в межах бюджету. Як керівник проєкту, ви відповідальні за передбачення потенційних перешкод, розробку планів на випадок непередбачених обставин і виконання рішень для подолання будь-яких труднощів, що виникають.

### Список використаних джерел

1. Управління проєктами [Текст]: навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинський. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Кобилкін Д.С., Бурак Н.Є. Ідентифікація чинників впливу при управлінні проєктами підвищення безпеки об'єктів з масовим перебуванням людей. *PM Kyiv 2017 "Управління проєктами у розвитку суспільства"*: зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2017. С. 108–109.

УДК 330.11

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Чайковська Р.П.*

*Стеців І.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Інформаційна система менеджменту (ІСМ) постійно функціонує продукуючи економічну інформацію, на основі якої приймається 90% усіх рішень, допомагає суб'єкту економіки керувати своїми інформаційними ресурсами та оптимізувати процеси управління. ІСМ включає в себе використання інформаційних технологій та систем для збору, обробки, зберігання та передачі даних, що пов'язані з різними аспектами управління підприємством, що є вкрай важливим та актуальним в сучасних умовах.

Суть ІСМ характеризує її визначення. Вченими України воно подається наступним чином. Під інформаційною системою розуміють сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв [1, с. 201]. Автори зарубіжної літератури вказують, що ІСМ це спеціальний тип інформаційної системи, що виготовляє інформацію для прийняття рішень і планування. Вона включає комплекс інформаційних систем однією із яких є облікова інформаційна система [2, с. 13, 14]. На нашу думку, такі трактування не є вичерпними і недостатні для визначення методики організації ІСМ. Вони не точно формують її організаційні складові, що вимагає проведення додаткових досліджень. Ці дослідження повинні базуватися на положеннях загальної теорії систем, вивченні особливостей ІСМ і виявленні подібності з аналогічними явищами для забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Інформаційна система менеджменту – це сукупність компонент, що узгоджуються з функціями менеджменту характеризуються атрибутивними складовими які у взаємодії створюють економічну інформацію. Кожен елемент системи має свої характеристики. Важливість цих характеристик полягає в тому, що вони формують бачення завдань щодо організації кожного елемента ІСМ. Виходячи з цього щоб організувати ІСМ підприємства слід визначити підсистеми які узгоджуються з функціями управління та характеризуються елементами такими, як: інформація, процес, праця спеціалістів, підрозділ та забезпечення. Власне за допомогою використання методики організації елементів досягається ефективне функціонування ІСМ підприємства, що в свою чергу дозволяє вжити необхідних заходів для забезпечення інформаційної безпеки [3].

Інформаційна безпека підприємства - комплекс заходів, спрямованих на захист інформації, що належить підприємству, від несанкціонованого доступу, використання, зміни, видалення, викрадення, руйнування або інших загроз.

Таким чином можна сказати що, інформаційна безпека є однією з найбільш важливих складових безпеки підприємства та вимагає застосування різноманітних методів та засобів захисту. Ключовим елементом забезпечення інформаційної безпеки є постійний моніторинг та аналіз ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти та запобігати можливим загрозам.

Для кращого захисту інформації використовуються технічні засоби, такі як шифрування, фірмові файли, мережеві фаєрволи, а також організаційні методи, такі як політики безпеки, процедури аудиту та навчання персоналу.

Важливою складовою захисту інформації є виявлення та розслідування інцидентів безпеки, а також постійне моніторинг та оновлення засобів захисту. Захист інформації повинен бути комплексним та охоплювати всі складові інформаційної системи підприємства.

Організована ІСМ підприємства сприятиме:

1. забезпеченню швидкого та легкого доступу до інформації, необхідної для прийняття рішень;
2. підвищенню ефективності та ефективності процесів управління;
3. зменшенню ризиків та покращенню безпеки даних;
4. можливості отримувати аналітичні звіти для покращення управлінських рішень в цілому.

Отже, можна стверджувати, що належна організація ІСМ на підприємстві є хорошим базисом щодо використання технологій та методів забезпечення інформаційної безпеки.

#### **Список використаних джерел**

1. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища шк., 1995. - 351с.: іл.
2. Edward Lee Summers, Arthur Young Accounting Information Systems: Boston: Mifflin Company, 1989. – 784 p.
3. Стеців І. І., Стеців І. С. Організація економічної роботи на підприємстві: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка» Вид-во «СПОЛОМ», 2019. 244с.



УДК 351:331.08

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДСНС УКРАЇНИ***Буняк Н.М.*

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ефективність діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України), а також захищеність населення від різного роду загроз та небезпек безпосередньо залежать від кількісного та якісного її кадрового складу, рівня професійного та особистісного розвитку персоналу, його професійної підготовки. Пошук шляхів підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення, особливо в умовах воєнного стану, запобігання виникнення надзвичайних ситуацій, а також ліквідація їх наслідків обумовлює необхідність розробки дієвих інструментів залучення до цього процесу висококваліфікованих кадрів, підвищення рівня їхнього професіоналізму, що неможливо реалізувати без змін у кадровій політиці та за відсутності дієвого механізму забезпечення кадрової безпеки.

Варто зазначити, що в наукових джерелах поняття «кадрова безпека» переважно застосовується в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства як інструмент протидії різного роду загрозам зі сторони персоналу. Водночас сучасні реалії актуалізують необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності ДСНС України, зокрема й через забезпечення кадрової безпеки, тобто захищеності від внутрішніх й зовнішніх загроз і небезпек, обумовлених людським фактором, що забезпечується шляхом формування дієвої кадрової політики спрямованої на розвиток та зміцнення кадрового потенціалу. Основними її складовими є безпека життєдіяльності, професійна, соціально-мотиваційна та атниківконфліктна безпеки [2, с. 303], налагодження ефективної взаємодії між якими гарантує стабільність функціонування державних служб.

Загалом забезпечення кадрової безпеки передбачає своєчасне розпізнавання викликів, ризиків і загроз та реалізацію захисних заходів, із найбільш раціональним використанням наданих ресурсів, створенням умов для розвитку й зміцнення професійного та інтелектуального потенціалу працівників на основі принципів гнучкості та мобільності.

У контексті забезпечення кадрової безпеки особливу увагу необхідно приділяти безпеці життєдіяльності, оскільки рядовий склад ДСНС України безпосередньо проводить рятувальні роботи й займається ліквідацією надзвичайних ситуацій, що дуже часто пов'язано з небезпекою для їхнього життя особливо в умовах бойових дій. У сучасних реаліях керівництво ДСНС України надає перевагу молодим, перспективним кадрам з вищою освітою. Оскільки саме

вони в змозі швидко опанувати необхідні навички, якісно виконувати поставленні перед ними завдання.

Проведене дослідження дозволило виокремити внутрішні загрози кадровій безпеці ДСНС України (невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді; недостатня кваліфікація працівників; неефективна система мотивації; орієнтація на розв'язання внутрішніх поточних проблем; низький рівень організаційної культури тощо) та зовнішні (воєнні дії на території України, зміна політичної ситуації, погіршення економічної ситуації в країні тощо).

У зв'язку з цим система забезпечення кадрової безпеки ДСНС України повинна передбачати двосторонню спрямованість:

- внутрішню, яка охоплює забезпечення захисту працівників, тобто налагодження належної системи охорони їхнього здоров'я, соціального захисту, надання правових гарантій щодо стабільності праці, її умов та оплати, професійного росту фахівців, враховуючи всебічну адаптацію, навчання, мотивацію, підвищення кваліфікації, оцінювання;

- зовнішню, що передбачає проведення єдиної відкритої кадрової політики та здійснення якісного відбору кадрів.

Заразом основним її пріоритетом має бути підвищення професіоналізму, найбільш повне використання знань і здібностей персоналу в інтересах суспільства та держави [1].

На нашу думку, основними напрямками забезпечення кадрової безпеки ДСНС України є: формування професійного кадрового складу на основі оцінки його готовності до виконання завдань в умовах воєнного стану; розробка та впровадження дієвого механізму підбору та відбору кадрів; удосконалення системи професійного розвитку; застосування сучасних кадрових технологій проходження служби; планомірне оновлення кадрового складу шляхом залучення найбільш кваліфікованих фахівців; формування кадрового резерву на конкурсній основі та його ефективне використання; впровадження сучасних технологій документального забезпечення кадрової політики.

Отже, розв'язання проблем, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки ДСНС України, потребує від її керівництва значного осучаснення методів роботи з персоналом шляхом застосування останніх науково-практичних досягнень, збагачених досвідом кадрових практик комерційних підприємств та державних установ.

#### **Список використаних джерел**

1. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/34.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf) (дата звернення: 30.04.2023).

2. Кравченко В. О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 301.

УДК 005.8

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ НА ОБ’ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

*Павук І.В.*

*Кобилкін Д.С., кандидат технічних наук*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

На сьогодні в Україні та світі в умовах глобалізації процесів, динамічної зміни середовища, нестабільності та турбулентності, зростає загроза безпеці життєдіяльності населення й територій. Зокрема важливими елементами, що забезпечують безпеку та стабільність усіх сфер життєдіяльності, національної економіки та соціальної сфери, є об’єкти критичної інфраструктури. Водночас ці об’єкти можуть бути піддані ризикам, які можуть призвести до серйозних наслідків для безпечної життєдіяльності. Управління ризиками на об’єктах критичної інфраструктури – складне організаційно-технічне завдання, яке потребує комплексного підходу до його максимальної мінімізації. Одним із аспектів управління ризиками на об’єктах критичної інфраструктури є управління проєктними ризиками. Проєктні ризики пов’язані з можливими проблемами, які виникають під час реалізації проєктів на об’єктах критичної інфраструктури. Ці ризики можуть виникати на різних етапах життєвого циклу проєкту – від планування до введення в експлуатацію та подальшого функціонування та управління.

Управління проєктними ризиками на об’єктах критичної інфраструктури передбачає розробку концепції, яка визначає підходи до ідентифікації, оцінки та управління проєктними ризиками, що представлено у вигляді модель-схеми (рис.1).



Рис.1 Модель-схема етапів формування концепції управління проєктними ризиками на об’єктах критичної інфраструктури

Основними етапами формування концепції управління проєктними ризиками на об'єктах критичної інфраструктури ( $O_{si}$ ) є:

- Аналіз ризиків на об'єкті критичної інфраструктури  $R_a$  та їх вплив на проєкт.
- Визначення стратегії управління ризиками  $R_s$  та відповідних заходів
- Розробка плану управління ризиками  $R_p$ , який включає методи та інструменти ідентифікації, оцінки та управління ризиками.
- Визначення ролей та відповідальності учасників проєкту  $R_k$  щодо управління ризиками.
- Визначення критеріїв успіху та моніторинг ризиків проєкту  $R_m$ .

Можемо формалізовано описати модель виразом (1):

$$O_{si} = \{R_a; R_s; R_p; R_k; R_m\} \quad (1)$$

Одним із важливих аспектів управління проєктними ризиками на об'єктах критичної інфраструктури є розробка плану реагування на надзвичайні ситуації. Цей план повинен містити конкретні кроки, які необхідно вжити у випадку непередбачених ситуацій, які можуть мати серйозні наслідки для проєкту та об'єкта критичної інфраструктури. Також важливим аспектом є розробка системи моніторингу та оцінки ризиків, яка включає систему збору даних про можливі ризики, систему аналізу цих даних та розроблення відповідних заходів щодо запобігання або зменшення ризиків.

Таким чином, управління проєктними ризиками на об'єктах критичної інфраструктури є складним завданням, яке потребує комплексного підходу. Формування концепції управління ризиками проєкту на об'єктах критичної інфраструктури передбачає розробку плану управління ризиками та плану аварійних заходів, визначення ролей та відповідальності учасників проєкту, а також розробку системи моніторингу та оцінки ризиків. Забезпечення ефективного управління ризиками на об'єктах критичної інфраструктури дозволяє забезпечити безпеку та стабільність функціонування цих об'єктів, що важливо для забезпечення національної безпеки та економічного розвитку країни.

### Список використаних джерел

1. Зачко О.Б. Управління безпекою складних інфраструктурних проєктів в системі цивільного захисту. Управління проєктами: стан та перспективи: матер. 10 Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв: НУК, 2014. С. 91-92.
2. Кобилкін Д.С. Антикризове управління проєктами захисту об'єктів критичних інфраструктур Управління проєктами: стан та перспективи: матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв: МНУК, 2016. С. 75-76.
3. Кобилкін Д.С. Устїловський Я.В., Рак Ю.П. Управління ризиками в проєктах реалізації системи 112 в регіонах України. Проблеми та перспективи розвитку забезпечення безпеки життєдіяльності: матер. Міжнар. наук. – практ. конф. курсантів і студентів. Львів : ЛДУБЖД, 2013. С. 146-147.

УДК 005.8

## **ПЕРЕХІД ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД ДО ІННОВАЦІЙНИХ В СФЕРІ БЕЗПЕКИ**

**Ковальчук О.І., Ковальчук Н.Р.**

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління людськими ресурсами в сфері безпеки включає в себе набір процесів і стратегій, спрямованих на ефективне управління працівниками, які працюють у сфері безпеки. Цей сектор може включати такі галузі, як правоохоронні органи, армія, рятувальні служби, приватне охоронне агентство тощо. Основні аспекти управління людськими ресурсами в сфері безпеки включають такі елементи: рекрутинг і підбір персоналу. Розробка стратегій привертання талановитих фахівців у галузі безпеки, оголошення вакансій, проведення співбесід та оцінка кандидатів для відбору кращих спеціалістів.

Навчання і розвиток. Забезпечення постійного професійного навчання і розвитку працівників у галузі безпеки, включаючи тренінги з підвищення кваліфікації, семінари, курси та інші освітні програми. Управління талантами. Визначення та розвиток потенційних лідерів у сфері безпеки, створення програм менторства, планування кар'єри та розвитку для просування спеціалістів по службі.

Компенсація і заохочення. Встановлення справедливої системи оплати праці, розробка стимулюючих програм, бонусів та інших форм винагороди, що сприяють мотивації працівників у галузі безпеки. Зберігання та утримання персоналу. Розробка стратегій збереження та утримання талановитих спеціалістів у галузі безпеки, включаючи створення сприятливого робочого середовища.

Гнучкість у формуванні команд. Традиційні методи формування команд можуть бути обмеженими в плані варіативності та гнучкості. Інноваційний підхід передбачає створення команд, які відображають різноманітність індивідів з різними фаховими знаннями, навичками та досвідом. Такі команди можуть включати представників різних департаментів або відділів організації, а також залучати зовнішніх фахівців і консультантів.

Мультидисциплінарність. Інноваційні проекти в сфері безпеки вимагають інтеграції різних дисциплін, таких як інформаційна технологія, кібербезпека, інженерія, соціальні науки та інші. Формування команд з представників цих різних дисциплін допоможе забезпечити повноту та різноманітність підходів до розв'язання проблем безпеки. А також створення інноваційної культури в організації.

Однією з головних переваг формування проєктних команд є комбінація різноманітних навичок та компетенцій учасників. Кожен член команди має свою експертизу та досвід, що сприяє ширшому охопленню проблеми, забезпечує більше ідей та кращі рішення. Колективна праця над проєктом сприяє творчому мисленню, інноваціям та пошуку нових підходів.

Формування проєктних команд також сприяє ефективному розподілу завдань і відповідальності. Кожен учасник команди має чітко визначені обов'язки і цілі, що сприяє кращій координації та контролю за виконанням робіт. Крім того, командна робота сприяє підвищенню взаємодії та комунікації між учасниками, що покращує спілкування, вирішення конфліктів та досягнення спільних цілей.

Крім того, проєктні команди спроможні працювати більш ефективно та швидко, порівняно з індивідуальними зусиллями. Спільна робота над проєктом дозволяє розподілити навантаження та збільшити продуктивність.

Перехід від традиційних методів формування проєктних команд до інноваційних в сфері безпеки може включати ряд важливих аспектів. Нижче наведено кілька ключових пунктів, які можна розглянути:

1. Традиційні моделі управління людськими ресурсами в сфері безпеки: використання ієрархічної структури та стандартних методів рекрутингу, підбору та навчання персоналу.

2. Необхідність модернізації: в умовах постійних змін у сфері безпеки, традиційні моделі не відповідають сучасним викликам та потребам організації.

3. Роль стратегічного управління: перехід до інноваційного підходу в управлінні людськими ресурсами у сфері безпеки, що базується на стратегічних принципах та прогнозуванні майбутніх потреб.

4. Розвиток навичок та компетенцій: акцент на постійному навчанні, розвитку та адаптації персоналу до нових викликів у сфері безпеки.

5. Інтеграція технологій: використання сучасних технологій та інформаційних систем для оптимізації процесів управління людськими ресурсами та підвищення ефективності безпекових дій.

6. Стратегічне партнерство: співпраця з іншими відділами та організаціями з метою обміну досвідом та впровадження найкращих практик у сфері управління людськими ресурсами безпекових структур.

7. Оцінка та визначення успіху: розробка об'єктивних метрик та показників, що дозволяють вимірювати ефективність моделей управління людськими ресурсами.

Отже, формування ефективних проєктних команд є ключовим фактором успіху будь-якого проєкту.

**Список використаних джерел**

1. Kovalchuk, O., Zachko, O., Kobylkin, D., Hiroshi, T. IT development of HR-systems in the field of human safety. CEUR Workshop Proceedings, 2021, 2851, pp. 314–323.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Project Management Institute. Publications, 2017.
3. P2M A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation.

УДК 351

## **ПРОБЛЕМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ**

*Стеців І.С.*, кандидат економічних наук, доцент  
*Дзюрах Ю.М.*, доктор філософії  
Національний університет «Львівська політехніка»

Можливість застосування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою базується на використанні економічних законів, що тісно пов'язано із міцним підґрунтям у вигляді ефективно функціонуючих суб'єктів агропромислового комплексу, зокрема харчової промисловості, розвиток якої відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки. Дослідження стану харчової галузі в Україні свідчить про складну ситуацію, яка погіршилась протягом останніх років внаслідок багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Найважча ситуація спостерігалася у таких підгалузях харчової промисловості як виробництво олії та тваринних жирів, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, виробництво готових кормів для тварин, а також перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків. У 2022 році кількість підприємств, що спеціалізувалися на переробленні та консервуванні фруктів і овочів також різко знизилась, що пояснюється наслідками війни в Україні [1, с. 207]. Такими змінами характеризується стан харчової промисловості по всій Україні, незалежно від області де були розташовані переробні підприємства. Констатуючи загострення негативних тенденцій харчової промисловості після початку війни в Україні, варто відмітити слабкі темпи розвитку галузі і у довоєнний період. Зокрема приріст кількості діючих підприємств харчової галузі знижувався в середньому на 0,63% у рік, а переважна більшість галузей взагалі мала від'ємні показники. Для аналізу проблем, що призвели до таких наслідків нами проведене дослідження, результати якого дозволили побудувати аналітичну модель негативного впливу проблем харчової промисловості України на продовольчу безпеку [1, с. 209].

За результатами проведеного дослідження можна прослідкувати конкретні наслідки описаних проблем, що мають негативний вплив на можливість реалізації економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Зокрема, неповне та неефективне використання потенційних можливостей сировини, неправильний вибір технологічного обладнання, низький рівень охоплення переробними підприємствами наукових досліджень у сфері харчових технологій зумовлені недостатньою кількістю персоналу, здатного опановувати передові



технології, блокує можливості реалізації економічного механізму державного управління продовольчою безпекою у частині впровадження державного фінансування інноваційних ресурсозберігаючих природозахисних технологій, тим самим призводячи до низького рівня охоплення підприємствами нових технологій у харчовій промисловості. Поряд із цим порушення процесу створення апаратно-логічних схем виробництва, недотримання технологічного процесу виробництва харчової продукції, відсутність контролю технологічних процесів виробництва, порушення технології приготування харчових продуктів внаслідок нерозуміння сутності перетворень основних компонентів продовольчої сировини, втрати сировини в ланцюзі “виробництво-заготівля-зберігання - переробка – споживання”, нерациональне використання продовольчої сировини, зумовлене недосконалістю технологій переробки та низький рівень програм ефективного функціонування підприємств харчової промисловості, призводить до зниження рентабельності підприємств харчової промисловості, а відтак при отриманні державної підтримки кошти витрачаються на подолання наслідків неефективного господарювання, а не на розвиток галузі. Окрім цього, помилки техніко-економічних розрахунків сировини та обліково-звітної документації, високі похибки аналізування стану і динаміки попиту на харчові продукти, низька частка прийняття ефективних рішень, оцінювання і порівняння альтернатив у сфері харчових технологій, у тому числі у невизначених ситуаціях та за наявності ризиків, зумовлена недостатньою кваліфікацією персоналу, негативно відображається на достовірності економічної інформації, зокрема щодо реальної собівартості продовольчої продукції та обґрунтованої необхідності державної підтримки харчового сектору за тими чи іншими розрізами. Запропонована аналітична модель негативного впливу проблем харчової промисловості України на продовольчу безпеку вказує на існування тісного зв'язку між проблемами функціонування харчової промисловості та станом продовольчої безпеки у розрізі її складових, відтак, описані проблеми, що стають на перешкоді до впровадження економічного механізму державного управління продовольчою безпекою потребують нагального вирішення.

### Список використаних джерел

1. Стеців І.С., Дзюрах Ю. М. Проблеми харчової промисловості України та їх вплив на ефективність економічного механізму державного управління продовольчою безпекою: освітній аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1386/1396>

УДК 332.021:351.863 (477)

## РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА У РАКУРСІ БЕЗПЕКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВИ

*Нагірний Р.М.*

*Шульц С.Л., доктор економічних наук, професор*

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

Державна регіональна політика в своєму класичному розумінні передбачає комплекс дій держави щодо регулювання регіонального розвитку, усунення територіальних диспропорцій, підтримки та стимулювання розвитку регіонів. Повномасштабна війна на фоні втрат економічного потенціалу країни та її регіонів і переміщення значної кількості людей всередині і за межі країни міжрегіональні і внутрішньо регіональні відмінності безумовно зростають. А оскільки їх мінімізація є основною пріоритетною ціллю ДРП України як і регіональних політик країн світу та ЄС, то необхідно буде провадити модернізацію інструментарію як державної регіональної політики, так і регіональної політики, яку реалізують органи регіональної та місцевої влади. У повоєнний період державна регіональна політика має відігравати важливу роль у відбудові українських регіонів і територій, постраждалих від військової агресії і тилових, які прийняли вимушених мігрантів і релокований бізнес. Зрозуміло, що певні обмеження щодо реалізації заходів цієї секторальної політики виникатимуть за умов прогнозованого дефіциту бюджетних коштів.

Зазначимо, що до головних результатів проведених в Україні реформ у довоєнний період слід віднести:

- ✓ ухвалення базового законодавчого поля державної регіональної політики;
- ✓ активізація співпраця громадського сектору з урядовим, особливо на рівні територіальних громад;
- ✓ децентралізація, яка запустила перехід від національних компенсаторних механізмів до багаторівневого управління;
- ✓ набуття досвіду управління проектами, фінансового менеджменту та контролю за проектами, що фінансуються ЄС;
- ✓ запровадження практики регіонального стратегічного планування на засадах SMART-спеціалізації та розробка стратегій розвитку регіонів і територіальних громад;
- ✓ створення та функціонування ДФРР, який дозволив на конкурсній основі реалізувати проекти місцевого розвитку.

Довоєнний формат ефективності державної регіональної політики був оцінений у звіті ЄС щодо готовності України до вступу в ЄС на 2 з 5 балів і основні зауваги стосувались законодавчого поля, адміністративної спроможності, фінансового

моніторингу, менеджменту співпраці з європейськими фондами, відсутністю довгострокового бюджетування та ін.

Хоча багато вже зроблено на шляху законодавчого регулювання регіонального розвитку, залишається відкритим питання правової бази для досягнення цілей, передбачених статтями 174-175 Угоди про функціонування ЄС, а саме щодо зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості, зменшення диспропорцій і підтримку розвитку сільських територій та територій, які втратили свій індустріалізований потенціал.

У контексті оновлення стратегічних цілей та інструментарію реалізації державної регіональної політики, економічної політики регіонів і територіальних громад доцільно:

- поєднати територіальний та секторальний підходи у наданні допомоги Україні зарубіжними партнерами, державами–донорами та міжнародними організаціями, що забезпечить пріоритетне вирішення проблем відбудови об’єктів соціальної і критичної інфраструктури у найбільш постраждалих від військових дій регіонах, а й сприятиме зростанню продуктивної спроможності регіонів за рахунок розбудови інноваційно-орієнтованої структури економіки. Такий підхід дозволить в умовах обмежених ресурсів акцентувати увагу не тільки на потребах у підтримці проблемних територій (сільських чи гірських), а й сприяти подальшому нарощенню потенціалу точок зростання;

- внести корективи до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., як в частині узгодження типології функціональних територій, запропонованої у Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій" (№2389-IX від 9.07.2022 року), так і передбачивши фінансовий та проектний інструментарій стимулювання та підтримки їх розвитку;

- посилити зв’язок між стратегічним і бюджетним плануванням шляхом забезпечення довгострокового фінансового планування та диверсифікації джерел співфінансування регіональних програм та забезпечити фінансовий контроль за процесами міжнародного донорства;

- створити Фонд відновлення територій, який функціонуватиме за прикладом Структурних фондів ЄС, а джерелами його фінансування, на відміну від ДФРР, повинні стати конфісковані активи рф, міжнародні фінансові ресурси, кредити, гранти та інші;

- внести зміни до механізму розподілу та використання коштів ДФРР, зокрема, встановити диференційовані нормативи співфінансування державних програм з місцевих бюджетів, відповідно до податкоспроможності територіальних громад, звернувши особливу увагу на постраждалі від військових дій громади.

УДК 005.8+658.404

## **РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ БЕЗПЕКИ**

***Білик Б.І.***

***Кобилкін Д.С.***, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління проєктами в галузі безпеки - це підхід до організації та виконання проєктів, пов'язаних з безпекою людей, майна та інших ресурсів. Цей підхід використовується для планування, координації та управління проєктами для досягнення конкретних цілей безпеки.

Управління проєктами в галузі безпеки проєктами включає такі етапи, як виявлення потенційних ризиків, визначення заходів, необхідних для їх зниження, розробка плану дій у разі виникнення небезпеки, впровадження заходів безпеки, моніторинг їх виконання та оцінка результатів.

Цей підхід може бути використаний у різних галузях, включаючи промисловість, транспорт, енергетику, охорону здоров'я, туризм і державні послуги. Важливим елементом управління проєктами безпеки є співпраця та координація дій різних зацікавлених сторін для досягнення спільної мети - забезпечення безпеки людей та їхнього майна.

Управління проєктами в галузі безпеки пов'язане зі значними ризиками, оскільки від того, як буде реалізовано проєкт, може залежати безпека життя та майна людей. Ось деякі з можливих ризиків в управлінні проєктами в галузі безпеки:

1. Недостатня підготовка та досвід учасників проєкту - помилки в плануванні та виконанні проєкту можуть призвести до порушення безпеки
2. Недостатня координація між учасниками проєкту - необхідні заходи безпеки можуть бути не реалізовані належним чином, що може призвести до порушення безпеки
3. Неадекватна оцінка ризиків - може призвести до того, що певні ризики будуть недооцінені або проігноровані, що може негативно вплинути на безпеку
4. Технічні проблеми - можуть включати неадекватне обладнання, неочікувані помилки програмного забезпечення, технічні проблеми, які можуть поставити під загрозу безпеку.
5. Стихійні лиха - такі як повені, землетруси та урагани, які можуть зруйнувати інфраструктуру та серйозно вплинути на безпеку.

Ці ризики можна зменшити за допомогою належного аналізу ризиків, ретельного планування, використання відповідних технологій і процедур, залучення кваліфікованих фахівців і регулярного моніторингу проєкту для виявлення і виправлення будь-яких негативних наслідків.

**Список використаних джерел**

1. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobylkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. ІТРМ 2021. Р. 314–323.
2. Кобилкін Д. С., Бурак Н. Є. Ідентифікація чинників впливу при управлінні проектами підвищення безпеки об’єктів з масовим перебуванням людей. *РМ Київ 2017 “Управління проектами у розвитку суспільства”*: зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2017. С. 108–109.

УДК 332.021:351.863

## **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРІВ З БЕЗПЕКИ В РОБОТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ НА ПРИКЛАДІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВОЇНІВ ОУН ТА УПА**

**Ройко А.І.**, начальник відділу

Спеціалізована прокуратура у сфері оборони Західного регіону

Попередження та вирішення кризових ситуацій в органах державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності потребує комплексного підходу та інноваційних, креативних рішень менеджерів з безпеки та керівництва. З цією метою на приватних підприємствах, зокрема в умовах інновігу сучасних трендів, запроваджено посади спеціалістів з менеджменту безпеки.

Так, однією з важливих функцій менеджерів даної категорії, є проведення заходів по забезпеченні внутрішньої безпеки, безпеки особистості та колективу, визначення критеріїв та підбір працівників, для виконання завдань.

Проте, в правоохоронних органах функцію менеджерів з безпеки виконують працівники різних підрозділів, зокрема кадрового, підрозділів з організації та контролю виконання, статистики, інформаційних технологій, матеріально-технічного забезпечення, діловодства, спеціалісти з інформаційної політики, тощо. Їх організація роботи, переважно, закріплюється за різними заступниками керівників, чим ускладнюється створення цілісної системи безпеки установи. Покладення завдань з безпеки на підрозділи, яким не притаманні дані функції, призводить до неналежного виконання обов'язків на окремих напрямках і як наслідок дискредитація правоохоронних органів перед суспільством та міжнародними партнерами.

Так, в 1991 році, з прийняттям Закону України «Про реабілітацію жертв політичних репресій на Україні» (далі - Закон), в Україні розпочався процес реабілітації жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років. Відповідно до ст. 2 Закону та згідно з вказівкою Генерального прокурора Союзу РСР і Голови КДБ СРСР № 42с/13/40с від 30 липня 1988 року після перевірок, які проводили обласні управління Служби безпеки України, архівні кримінальні справи направлялись до відповідних прокуратур (в залежності від підслідності злочинів) для перевірки та прийняття рішення.

З аналізу архівних матеріалів вбачається, що на початкових етапах реабілітації, попередні висновки Служби безпеки України складені без належного вивчення та переважно носили відмовний характер, і лише після додаткового опрацювання прокуратурою частково змінювались.

Позитивне рішення про реабілітацію, часто залежало від людського фактору, політичного переконання, компетенції та стажу роботи за відповідними

напрямами. Масовість звернень та незначна чисельність працівників (до трьох) призводило до порушення строків їх розгляду, розгляд окремих звернень міг тривати більше двох років. Із архівних журналів встановлено, що лише за п'ять місяців 1993 року до прокуратури регіону надійшло більше 500 заяв про реабілітацію.

З метою врегулювання даного питання та залучення додаткових працівників 28.05.1993 Генеральною прокуратурою України видано директиву № 13-193 п/с «Про виділення коштів для утримання додаткових позаштатних працівників та їх оплату за строковими трудовими договорами по перегляду архівних кримінальних справ». В період з 1995 по 1998 роки прокуратурами укладено декілька десятків трудових угод, однак, якісний показник розгляду даної категорії звернень суттєво не змінився.

У ході аналізу трудової діяльності вказаних працівників встановлено, що частина осіб, з якими укладались трудові угоди, не мали досвіду роботи або юридичний стаж був мінімальний, при цьому не був дотичний до реабілітації. Переважна більшість найманих працівників працювали в кадрових підрозділах МВС, юристами в державних установах, помічниками директорів з правових питань.

Тобто, кадровими підрозділами прокуратури не було враховано основні потреби до кандидатів, на яких покладался обов'язок реабілітації, якісний показник роботи не покращився, а у суспільства склалось негативне враження щодо процесу реабілітації в Україні.

Підсумовуючи викладене, необхідно зазначити, що в правоохоронних органах необхідно втілити єдиний підхід до забезпечення безпеки установи, ввівши додатковий відділ з безпеки (менеджерів з безпеки), який підпорядкуватиметься безпосередньо керівнику та до складу якого, окрім інших, входитимуть спеціалісти з інформаційної безпеки та інформаційної політики, а також психологи.

### Список використаних джерел

1. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
2. Закон України «Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років». Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 22, ст.262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-12#Text>.
3. Закон України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 25, ст.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text>.

УДК 005.8

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

*Качковський Б.С.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Стратегія управління інформацією - це план або метод для покращення управління інформацією, тобто для покращення того, як інформація створюється, збирається, вводиться, обробляється як інформація створюється, збирається, вводиться, обробляється, обмінюється та зберігається, обміну та зберігання інформації. Стратегія управління інформацією має покращити здатність інформаційної інфраструктури пов'язувати, обмінюватися і структурувати інформацію в межах підприємства (Haesckel & Nolan, 1993)

Як засіб покращення продуктивності проєкту, а також досягнення інших бізнес-цілей, багато підприємств, компаній та галузей впроваджують технології, компанії та галузі впровадили різні технології. Зусилля з використання ІТ були фрагментарними (Keen, 1991) і багато з цих технологій були впроваджені для автоматизувати ізольовані функції в рамках бізнес-процесів а не компанії чи підприємства в цілому (Haesckel & Nolan, 1993).

Згідно з попередніми дослідженнями та літературою, ці стратегії повинні бути незалежними від технологій. Стратегії також повинні передбачати інтеграцію інформації в масштабах всього підприємства і не обмежуватися функціональним або дисциплінарним фокусом.

**Управління даними.** Опис стратегії: Керування окремими фактами такими як тип матеріалу, дата або розмір, щоб використовувати їх як основу для висновків, розрахунків або аналізу. Цілі: Розробити повністю інтегровану систему даних, яка: об'єднує та зберігає всі існуючі ресурси даних; розширює можливості користувачів щодо обробки даних; дозволяє збирати нові та модифіковані дані та робити їх доступними для всіх користувачів одразу після входу до будь-якої частини інформаційної системи. Наразі є декілька ресурсів для таких цілей, одним з яких є додаток *Notion*, де можуть зберігатись, додаватись та редагуватись будь які дані проєкту кожним членом цього проєкту. Або ж доступ до даних може надаватись іншим особам без змоги редагування. Цей додаток чудово підходить для мовної школи онлайн, веб-тренінгів, курсів тощо.

**Управління документами.** Опис: Управління відформатованим збором даних, таких як дизайн креслення, службові записки, замовлення на закупівлю або контрактів, які будуть використовуватися для бізнес-транзакцій. Цілі: Розробити повністю інтегрований документ систему, яка об'єднує та зберігає всі існуючі



документні ресурси та їхні компоненти даних; розширює можливості користувачів обробляти документовану інформацію; дозволяє реєструвати нові документи і робити їх доступними для всіх користувачів одразу після входу до будь-якої частини інформаційної системи; розповсюджує всі нові та змінені дані і всі документи, що містять змінений елемент даних або зазнали його впливу. Ідеальним ресурсом для цієї стратегії є *Google Docs*, який дозволяє зберігати всі документи проєкту в одному місці та надавати можливість іншим учасникам їх переглядати та редагувати у будь який час з будь якого девайсу.

**Обмін інформацією.** Опис: Можливість ділитися інформацією та інтерпретаціями цієї інформації. Цілі: Розробити взаємопов'язану інформаційну систему таким чином, щоб: оновлена інформація була негайно доступна для будь-кого в компанії в будь-який час і в будь-якому місці, коли вона необхідна. Інформація може бути миттєво переміщена з одного джерела, місця, користувача чи носія до іншого. Зараз ми маємо безліч варіантів сервісів та додатків для використання цієї стратегії, зокрема *Telegram*, який дозволяє надсилати документи будь якого формату до інших користувачів, тобто учасників проєкту для їхнього перегляду та майбутнього обговорення.

#### Список використаних джерел

1. Haeckel, S.H., & Nolan, R. (1993). *Managing by wire*. Harvard Business Review, 71, 122–132.
2. Keen, P.W. (1991). *Shaping the future*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Рак Ю.П., Кобилкін Д.С. Модель управління інформаційним ресурсом та комунікацією в проєктах реалізації Системи 112 // Управління розвитком технологій: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2015. С. 76-78.
4. Рак Ю.П., Кобилкін Д.С. Управління ресурсами та гармонізації відносин для підвищення ефективності проєктно-організаційно-технічних систем // РМ Kiev 2014 Розвиток компетентності організації в управлінні проєктами, програмами та портфелями проєктів: зб. тез доповідей XI Міжнар. конф. Київ: КНУБА, 2014. С. 169-171.
5. Кобилкін Д.С., Рак Ю.П. Управління взаємодією розподілу ресурсів при управлінні проєктами впровадження та функціонування систем екстреного виклику // Вісник НТУ «ХП». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків: НТУ «ХП», 2016. № 1 (1173). С. 66-69.

УДК 338.2; 339.94

## СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМНІ ОСОБЛИВОСТІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

*Малик М.В.*

*Маслак О.О.*, доктор економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»

Сучасні умови господарювання характеризуються прагненням до збільшення рівня соціальної відповідальності бізнесу, зменшення рівня негативного впливу підприємств на навколишнє середовище, дбайливого поводження із природними ресурсами та рівня їх споживання, повторного використання відходів виробництва, зростання інноваційної складової виробничих процесів тощо. Це відповідає стратегії сталого розвитку та концепції циркулярної економіки.

Як відомо, глобальна програма сталого розвитку, що прийнята ООН у 2015 р. містить 17 цілей сталого розвитку. План дій ЄС для циркулярної економіки («Циркулярний пакет»), що прийнятий Комісією ЄС у грудні 2015 року) передбачає програму, заходи із її реалізації та календарний план для забезпечення повного виробничого циклу, включаючи проекти із управління відходами на ринку вторинної сировини [1]. Зазначимо, що у 2019 р. Комісією ЄС повідомлено про повне виконання згаданого вище плану. У березні 2020 р. експертна група ЄС з фінансів опублікувала «Загальну систему категоризації циркулярної економіки», де розкрила сутність бізнес-моделей та положень діяльності для компаній, що функціонують за принципами замкнутого циклу [2].

Водночас перехід до циркулярної економіки законодавчо закріплено також у низці європейських країн, Японії, Китаї. Як приклад, наведемо Закон «Про замкнутий цикл речовин та поводження з відходами» (1996 р.), що прийнятий урядом Німеччини; «Основний закон про створення суспільства, що базується на переробці», ухвалений у Японії; Закон про сприяння циркулярній економіці в Китаї (2009 р.) тощо [3]. Щодо вітчизняного законодавства, то у низці нормативних актів закладено напрям переходу національної економіки до замкнутого циклу. До них належать «Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року»; Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року; Експортна стратегія України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки тощо.

Отже, під циркулярною економікою розуміється економічна система замкнутого циклу виробництва (передбачає відновлення, перепроєктування, перероблення ресурсів тощо), а моделі циркулярної економіки (циркулярні бізнес-

моделі) є інструментами, що забезпечують перехід підприємств до економіки замкнутого циклу.

Циркулярну бізнес-модель слід розглядати як концепцію ведення конкретного бізнесу, яке забезпечує створення цінності підприємства в умовах розширення співпраці із стейкхолдерами, дбайливого споживання і вільного переміщення ресурсів та перетворення відходів у ресурси (шляхом переробки, повторного використання тощо), що реалізується із метою вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Її відмінності від традиційних бізнес-моделей полягають у: реалізації замкнутого (закритого) типу моделей у економічному середовищі, що на відміну від прямого (лінійного), характеризується повторним використанням і заміщенням ресурсів, їх шарінгом, участю підприємств у процесах утилізації відходів тощо; орієнтації на взаємодію із більш широким колом незалежних стейкхолдерів з метою досягнення цілей сталого розвитку тощо.

Системні складові циркулярних бізнес-процесів підприємств та їх взаємозв'язки слід розглядати наступним чином. Внутрішнє середовище системи циркулярних бізнес-процесів підприємств формують принципи і елементи системи циклічних технологій, інструментарій замкнутих циклів, система моніторингу. Внутрішнє середовище взаємодіє із зовнішнім оточенням (циркулярним бізнес-середовищем, яке представлено стейкхолдерами підприємств), споживаючи ресурси. На виході системи циркулярних бізнес-процесів підприємств пропонуємо вказати на результати діяльності, які надходять до системи менеджменту підприємства, що генерує управлінські рішення щодо створення його цінності. Управлінські рішення спрямовані на задоволення потреб стейкхолдерів в умовах циркулярної економіки.

### Список використаних джерел

1. Ковальчук С. Я. Циркулярні бізнес-моделі в агропродовольчій сфері. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 284-290. DOI:<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-47>.
2. Резнікова Н. В., Панченко В. Г., Іващенко О. А. Вплив кон'юнктури ринку рідкоземельних елементів на економічну та енергетичну безпеку держав: Глобалізаційні виклики сьогодення економіки. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9068>.
3. Зварич І. Я. Сталі інвестиції в циркулярну економіку. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія. 2021. С. 108-124. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/16673/monografiyalviv>.

УДК 005.8

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

*Хоменко Я.Б.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Перш за все, проект – це ідея певної задачі, для якої ми встановлюємо спосіб її реалізації. Метою будь-якого проекту є отримання кінцевого продукту. Оскільки ІТ-сектор постійно розвивається, з'являються процеси, які передбачають планування, організацію та нагляд за впровадженням ІТ-проектів, гарантуючи, що вони будуть завершені вчасно, у межах бюджету та на задоволення зацікавлених сторін. Тому важливо мати здатність до швидкої адаптації, щоб досягти бажаних цілей і продуктивно працювати, все має бути ретельно організовано та сплановано. З використанням сучасних і гнучких методологій управління проектами цей процес стає набагато простіше.

Управління ІТ-проектами має вирішальне значення для успіху будь-якого ІТ-проекту. Це гарантує, що проект буде завершено вчасно та в рамках бюджету, що є критичним для будь-якої організації. Без належного управління ІТ-проектами проекти можуть не досягти своїх цілей або навіть повністю провалитися. Управління ІТ-проектами також підвищує ефективність проекту та зменшує відходи шляхом виявлення потенційних ризиків і проблем на ранніх стадіях життєвого циклу проекту.

Визначає три ключові елементи управління ІТ-проектами: ініціювання проекту, планування проекту та виконання проекту. Ініціація проекту передбачає визначення цілей проекту, обсягу та зацікавлених сторін. Це важливий крок у процесі управління проектом, оскільки він закладає основу для решти проекту. Планування проекту передбачає розробку плану проекту, графіку, бюджету та оцінки ризиків. Цей крок гарантує, що проект добре спланований і що всі зацікавлені сторони знаходяться на одній сторінці.

Існує кілька найкращих практик успішного управління ІТ-проектами. По-перше, важливо чітко визначити цілі та завдання проекту. Це гарантує, що всі, хто бере участь у проекті, працюють над тією самою кінцевою метою. По-друге, важливо розробити реалістичний план і графік проекту. Це гарантує, що проект добре спланований і що всі зацікавлені сторони обізнані з графіком проекту.

Аналізуючи більше, управління ІТ-проектами включає в себе фази:

- перш за все, це вивчення потреб клієнта;
- формування бізнес-цілей;

- аналіз потенціалу використання існуючої бази для реалізації нових цілей;
- визначення кола осіб, зацікавлених у реалізації проекту (кінцеві споживачі, менеджмент, інвестор);
- створення проектної групи;
- управління проектами;
- підтримка та консультування.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління IT-проектами є критично важливою складовою успіху будь-якої організації в сучасному технологічному світі. Це гарантує, що IT-проекти будуть завершені вчасно, у межах бюджету та на задоволення зацікавлених сторін. Ключові елементи управління IT-проектами включають ініціювання проекту, планування проекту та виконання проекту. Передові методи успішного управління IT-проектами включають чітке визначення цілей і завдань проекту, розробку реалістичного плану та графіку проекту, а також розподіл ролей і обов’язків між членами команди.

#### **Список використаних джерел**

1. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobylkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. ІТРМ 2021. Р. 314–323.
2. Oleh Zachko, Oleh Kovalchuk, Dmytro Kobylkin and Valentyna Yashchuk. Information technologies of HR management in safety-oriented systems. Materials of 2021 IEEE 16<sup>th</sup> International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2021). V. 2. Lviv, 2021. P. 387-390.
3. Зачко О.Б., Кобилкін Д.С., Зачко І.Г. Інформаційні технології у менеджменті безпеки транскордонних територіальних систем. Інформаційні технології в освіті та практиці: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 17 грудня 2021) / упорядник: Т. В. Магеровська. Львів : ЛьвДУВС. 2021. С. 34-35.

УДК 355.415

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

*Ролук О. В.*, кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

*Вишневська С. М.*, кандидат економічних наук

Національної академії сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного

Російська агресія проти України зумовила до посилення процесу становлення та навантаження активного концептуально-теоретичного дискурсу щодо проблематики управління інформаційних технологій у сфері безпеки та оборони. На цій основі, виникає необхідність аналізу тих визначень, які існують сьогодні щодо комплексної й складної категорії. Насамперед, потрібно врахувати її багатовимірність, концептуальну складність, структурно-функціональну поліморфність, системну складність та різноманітні підходи до визначення сутності категорій «інформаційні технології та інформаційна безпека», саме тому так важливо коректно та ефективно вписати цю проблематику в контекст повноцінного забезпечення національної та державної безпеки.

Суспільство в наш час широко використовує, в контексті сучасного філософсько-політологічного дискурсу, «інформаційну безпеку» як стан захищеності та якісного збереження національних інтересів України в інформаційному середовищі. Отже, такі визначення несуть в своїй основі важливість обраної проблематики та виступають своєчасним запобіганням тим шкідливим ситуаціям, які можуть спровокувати інформаційні загрози, задля швидкого реагування та подолання негативних наслідків із якомога меншою шкодою для суспільства. Доволі широкий зміст категорії «Національної інформаційної безпеки» у своїх дослідженнях розкриває В. Гурковський: «Національна інформаційна безпека України – це суспільні відносини, що пов'язані із захистом та збереженням життєво важливих інтересів громадянина, суспільства та держави від потенційних загроз в інформаційному просторі, це є основною умовою збереження та збагачення духовних і матеріальних цінностей утворюючої нації, її існування, самозбереження і прогресивного розвитку України як суверенної держави» [1, с. 35].

Інформаційна безпека у багатьох розвинених країнах виступає невід'ємною складовою частиною національної безпеки. У своїх дослідженнях науковці розглядають інформаційну безпеку не лише як окремий елемент національної безпеки, але також завдяки їй можна сферу, яка забезпечуватиме захист громадян, суспільства та держави зокрема.

Інформаційні технології управління – це технологія, що базується на системному управлінні, основою якої є організована сукупність методів та засобів

знаходження, збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації для визначення завдань щодо управління на основі розвинутого програмного забезпечення. Сучасні тенденції в управлінні викликають необхідність використання автоматизованих інформаційних технологій, тобто управлінські технології, що забезпечуються завдяки технічних і програмних засобів. Зміна системи управління покликана реалізувати той чи інший механізм прийняття управлінських рішень, що є необхідним чинником для досягнення оптимальних результатів [2].

Саме в часі війни в якій перебуває Україна, виокремились основні завдання на полі бою, та виникла потреба в управлінні інформаційними системами та технологіями у сфері безпеки та оборони нашої країни. Ведення війни вимагає покращення планування всіх деталей операції, а саме: використання високоточного озброєння та техніки, потреба у якісному керуванні літаками-невидимками, а також безпілотних літаків-розвідників, вірне застосування приладів нічного бачення, чіткість обрахунку території та виведення координат на карту завдяки супутникових даних, а також вміле використання інформаційно-комунікаційних технологій управління.

Проведення такої операції потрібно ретельно проаналізувати та виявити усі переваги та недоліки. Але цього не є достатньо, адже потрібно врахувати всі процеси управління інформаційною безпекою та обороною, також задля захисту інформаційних систем від хакерських атак потрібно забезпечити організацію прийнятого національного плану. За таких умов особливо актуальною є потреба в обґрунтуванні нових методологічних основ функціонування сучасних інформаційних систем та побудові моделі управління явними сучасними проектами інформаційних технологій у сфері безпеки та оборони з врахуванням усіх теоретичних засад та системно-синергетичних підходів та загальнонаукових методів.

### **Список використаних джерел**

1. Гурковський В. Організаційно-правові питання взаємодії органів державної влади у сфері національної інформаційної безпеки // «Механізми державного управління». Київ, 2004, 225 с.
2. Онлайн підручник. URL: [Інформаційні технології, Види і функції інформаційних технологій.](#)

УДК 005.8

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ УПРАВЛІННІ БЕЗПЕКОВИМИ ПРОЕКТАМИ**

*Горшков Н.С.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ефективне управління проектами безпеки має враховувати значні ризики, такі як невизначеність вимог, непередбачуваність змін, недостатня координація між різними частинами проекту та потенційні загрози безпеці, які можуть призвести до збою проекту або серйозних порушень безпеки. Враховуючи важливість безпеки в різних галузях, управління проектами в галузі безпеки може стати досить складним завданням через багатофакторність і невизначеність вимог до проекту, а також непередбачуваність змін. Необхідність враховувати ризики та ефективно ними керувати може допомогти зменшити вплив негативних факторів і збільшити шанси на успішне завершення проекту.

Одним із головних ризиків управління проектом безпеки є невизначеність вимог, що може призвести до несумісності між різними частинами проекту. Це може призвести до затримок робіт і збільшення витрат, а також до погіршення безпеки проекту. Крім того, відсутність координації між різними частинами проекту може призвести до проблем безпеки, таких як недостатній захист від кібератак, несанкціонований доступ до конфіденційної інформації тощо.

Потенційні загрози безпеці також є серйозним ризиком для управління проектами безпеки. Незалежно від того, чи йдеться про проект у сфері кібербезпеки чи промислової безпеки, неправильне управління ризиками може призвести до серйозних наслідків, таких як витоки даних, нещасні випадки на виробництві чи навіть загрози життю та здоров'ю людей.

Щоб зменшити ризики управління проектами безпеки, необхідно дотримуватися певних інструкцій і професійних стандартів. Важливо визначити всі вимоги до проекту та забезпечити їх належне узгодження.

Достатню увагу слід приділити налагодженню механізмів контролю та моніторингу проектних ризиків. Це дозволить вчасно виявити потенційні загрози безпеці та вчасно їх усунути. Для цього можна використовувати спеціальні інструменти та технології, які дозволяють ефективно контролювати ризики та своєчасно приймати рішення щодо їх усунення.

Також важливо брати до уваги кваліфікацію та досвід команди проекту. Недостатня компетенція та досвід управління проектами безпеки можуть становити серйозний ризик і призвести до неправильного управління проектом і



загроз безпеці. Тому важливо залучати професіоналів з відповідним досвідом та знаннями у сфері безпеки.

Щоб знизити ризики управління проєктами у сфері безпеки, необхідно проводити регулярну оцінку ризиків і за необхідності вносити корективи в плани проєкту. Це дозволить своєчасно виявити та усунути потенційні загрози безпеці та забезпечити успішне завершення проєкту.

Таким чином, врахування ризиків та ефективне управління ними є критично важливим для успішного управління проєктами у сфері безпеки. Забезпечення належного контролю та моніторингу ризиків, використання професіоналів із відповідним досвідом і дотриманням професійних стандартів, а також регулярна оцінка ризиків є ключовими аспектами, які допомагають зменшити ризики та забезпечити успішне завершення.

### **Список використаних джерел**

1. Кобилкін Д.С., Бурак Н.Є. Ідентифікація чинників впливу при управлінні проєктами підвищення безпеки об'єктів з масовим перебуванням людей. РМ Київ 2017 “Управління проєктами у розвитку суспільства”: зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2017. С. 108-109.
2. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobylkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. ІТРМ 2021. Р. 314-323.
3. Kobylkin D., Zachko O., Korogod N., Tymchenko D. Development of models for segregation the elements of infrastructure projects management with the application of a mono-template under safety-oriented management. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 6. № 3 (108). 2020. P. 42-49.

УДК 351

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Андрійшин А.М*

*Стеців І.С.*, кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»

Удосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових завдань державного управління. Ця проблема має особливе значення у зв'язку із забезпеченням підвищення ефективності та доступності надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Вивченню системи надання адміністративних послуг в Україні присвятили свої праці такі вчені як В. Авер'янов, К. Афанасьєв, О. Васильєва, І. Голосніченко, В. Долечек, В. Євдокименко, Р. Калюжний, В. Кампо, В. Кудря, І. Коліушко, С. Курінний, Р. Куйбіда, та ін. На сьогоднішній день багато органів місцевого самоврядування в Україні вимагають надати понад 700 видів адміністративних послуг [3]. Однак, на жаль, у багатьох випадках процес надання послуг є недостатньо ефективним, терміни виконання затягуються, а якість обслуговування залишається бажати кращого.

Одним із головних причин такого стану є відсутність єдиного підходу до організації надання адміністративних послуг. Часто кожен орган місцевого самоврядування встановлює власні правила та процедури, що сприяють стандартизації та уніфікації процесів надання послуг. Це ставить громадян та бізнес у складну та незручну ситуацію. У зв'язку з цим одним із важливих кроків удосконалення організації надання адміністративних послуг є встановлення єдиних правил та процедур на рівнях держави. Такий підхід дозволить створити стандартизовану та уніфіковану систему надання послуг, яка буде діяти на всій території країни [1, 4]. Згідно з дослідженням, проведеним у 2021 році агентством «Рейтинг державних послуг», більше половини громадян України відзначають низьку якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Це підтверджується тим, що лише 15% громадян повністю задоволені наданням послуг, а більше 60% відзначають проблеми з термінами та доступністю надання послуг [2]. Крім того, за даними Міністерства розвитку громад та територій України, в середньому, процедура надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування може здійснюватися від 10 до 30 днів, що є неприйнятним для багатьох громадян та бізнесу [5, 6]. Ці статистичні дані є підтвердженням проблем, які існують у сфері надання адміністративних послуг в Україні та свідчать про необхідність їх удосконалення.

Для вирішення проблем низької якості та недостатньої доступності надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні необхідно впроваджувати комплексні заходи, зокрема:

1. Створення центрів надання адміністративних послуг. Ці центри дозволяють зменшити черги та скоротити терміни надання послуг, відсутність усіх необхідних документів та процедури, які будуть виконуватися в одному місці.

2. Забезпечення якості надання послуг. Необхідно впроваджувати механізми контролю якості надання послуг та відповідальність за порушення термінів надання послуг. Також необхідно забезпечити навчання та підвищення кваліфікації співробітників, які надають адміністративні послуги.

3. Популяризація доступних інформаційних ресурсів. Необхідно здійснювати інформаційну роботу з населенням та бізнесом, щодо доступних інформаційних ресурсів та електронних сервісів, які забезпечують надання адміністративних послуг.

Отже, вирішення проблеми низької якості та недостатньої доступності надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні потребує комплексного підходу, зокрема впровадження електронного управління та електронних послуг, створення центрів надання адміністративних послуг, забезпечення якості послуг та популяризацію надання доступних інформаційних ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Державна стратегія реформування системи надання адміністративних послуг на період до 2020 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28.05.2014 року № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>.

2. Дослідження агентства «Рейтинг державних послуг». Режим доступу: <https://rating.services.gov.ua/uk/researches/2021/doslidzhennya-yakisnoyi-otsinky-adm-nstrativnikh-poslug-v-organakh-m-stsevogo-samovryaduvannya-ukrayini/>

3. Закон України "Про адміністративні послуги" від 03.07.2011 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

4. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 13.01.2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

5. Закон України "Про звернення громадян" від 02.10.1996 року № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Звіт про стан надання адміністративних послуг в Україні на 2020 рік, опублікований Міністерством розвитку громад та територій України.

УДК 355.415

## УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

*Фариник І.І., Вантух С.А.*

*Клебан О.О.*

Відокремлений структурний підрозділ "Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування"

У теперішній економічній, соціальній, політичній, культурній середовищі, що характеризується непередбачуваними та частковими змінами діяльність того чи іншого економічного суб'єкта комерційної чи навіть й некомерційної організації, органу влади або установи є завжди практично ризикованою. Так, в даному випадку від економічного суб'єкта, який завжди прагне досягти великого успіху, потрібні постійно відстежувати зміни, щодо навколишнього середовища та пошук вирішення рішень гнучкість та готовність щодо впровадження нових технологій. При прийнятті важливого рішення повинні бути зваженими та конкретно обґрунтованими. Саме управління спрямоване на створення та захист і зростання активів за допомогою врахування чинників невизначеності, які можуть вплинути як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Отже, управління ризиками це довготривалий процес виконання та прийняття відповідних управлінських рішень, які спрямовані на зниження певної ймовірності, щодо виникнення конкретного та негативного результату та зменшення можливих втрат, викликаних реалізацією. В рамках управління ризиками здійснюється якісна та кількісна оцінка можливості досягнення передбачуваного результату, невдачі чи відхилення від мети.

Сам механізм управління ризиками виступає сукупністю інструментів та методів чи засобів взаємодії суб'єктів управління ризиками із метою розроблення та подальшої реалізації управлінських рішень, які спрямовані на попередження настання ризиків діяльності, зменшення та подолання наслідків їхнього впливу.

Керування ризиком – це складний процес прийняття рішень та здійснення певних заходів, які спрямовані на забезпечення мінімально можливого ризику. Зазначимо, що управління банківськими ризиками формується із певних етапів, а саме із якісного аналізу тому, на основному цьому етапі визначають значення кожного з банківських ризиків та їхню структуру, а також виявляють чинники впливу та способів зниження їхніх ризиків на цьому етапі обирають кращий спосіб зниження банківських ризиків, що можливо дасть кращу змогу привести рівень ризику до прийнятного та кількісного аналізу, на конкретному етапі обирають систему кількісних показників кожного із банківських ризиків і визначають методи їхньої оцінки, та прийняття основних рішень це і є

найважливіший та заключний і основний етап щодо управління банківськими ризиками, у якому ж і передбачають прийняття важливих і основних фінансових рішень із певним урахуванням ризику.

Ключовим етапом в управлінні ризиками є здійснення конкретних заходів щодо їх усунення або зниження. Так, серед основних способів оптимізації та зниження основного ризику теж виділяються наступні, а саме це поділ ризику із конкретними партнерами та диверсифікація зазначених об'єктів, відступ від основного ризику та страхування.

#### **Список використаних джерел**

1. Артус М.М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2015. № 5. С. 54-59
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 624 с.
3. Банківські операції : підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М. Ф.Пуховкіна та інш.; За ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.
4. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ : Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

УДК 005.8

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЇ

*Бамболя І.В.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління проектами в галузі фізичної безпеки вимагає високої кваліфікації та експертизи, оскільки ця галузь включає в себе безліч різноманітних проектів, пов'язаних з охороною здоров'я, охороною праці, екологією та іншими аспектами фізичної безпеки.

Управління проектами в галузі фізичної безпеки повинно бути відповідальним, прозорим та цілеспрямованим для досягнення успішних результатів та запобігання можливих негативних наслідків. Одним з найважливіших аспектів управління проектами в галузі фізичної безпеки є визначення та управління ризиками. Ризик-менеджмент повинен бути проведений на рівні проекту, і це повинно включати ідентифікацію, оцінку та керування ризиками відповідно до вимог законодавства та стандартів безпеки.

Для досягнення успіху в управлінні проектами з фізичної безпеки необхідно також забезпечити детальний аналіз проекту та створення плану проекту, який містить всі необхідні кроки, що дозволяють ефективно керувати ризиками та забезпечити безпеку проекту. Управління проектами в галузі охорони праці та безпеки є складним та вимагає детального розуміння вимог законодавства та стандартів безпеки. Для досягнення успіху в цій галузі необхідно мати відповідний досвід та знання щодо технічних, юридичних та соціальних аспектів безпеки.

Ключовими етапами управління проектами в цій галузі є ідентифікація потенційних небезпек, оцінка ризиків, розробка та реалізація планів дій для зменшення ризику та забезпечення безпеки, а також взаємодія зі стейкхолдерами та забезпечення відповідності законодавству та стандартам безпеки.

Управління проектами в галузі фізичної безпеки також пов'язане з використанням технологій та інновацій для покращення безпеки та зниження ризиків. Серед цих технологій можна відзначити відеоспостереження, датчики виявлення пожежі та газу, системи контролю доступу та багато інших. Однак, впровадження таких технологій також потребує відповідного управління проектом та врахування технічних та людських аспектів.

У підсумку, управління проектами в галузі фізичної безпеки є надзвичайно важливим для забезпечення безпеки людей, майна та довкілля. Використання відповідних підходів та стратегій, таких як управління ризиками та детальний

аналіз проекту, може допомогти забезпечити успішну реалізацію проектів та запобігти можливим негативним наслідкам.

### **Список використаних джерел**

1. "Управління проектами в галузі безпеки" Боба Хейза та Кетлін Котвіки. "Ефективна фізична безпека" Лоренса Дж. Феннеллі.
2. Кобилкін Д. С., Бурак Н. Є. Ідентифікація чинників впливу при управлінні проектами підвищення безпеки об'єктів з масовим перебуванням людей. РМ Київ 2017 "Управління проектами у розвитку суспільства": зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2017. С. 108-109.
3. Ковальчук О.І., Зачко О.Б., Кобилкін Д.С. Проекти автоматизації формування проектних команд в сфері безпеки. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2022: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко – Том 1. Одеса.: ШПР, 2022. С. 48-51 с.

УДК 005.8

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Варунок Л.В.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління проектами – це комплексний підхід до організації, планування, контролю та виконання процесу реалізації проєкту з метою досягнення поставлених цілей в рамках обмежених ресурсів таких як: бюджет, часові рамки, людські ресурси тощо та необхідність забезпечення якості робіт. Управління проектами передбачає системне застосування методів та інструментів управління в цілях отримання заданих результатів проєкту [3; 23].

Управління проектами є важливим елементом в будь-якому бізнесі, та в умовах кризової економіки це стає ще важливішою задачею. Кризова економіка має значний вплив на бізнес-процеси, включаючи і проєктний менеджмент. Управління проектами реалізується шляхами, які зазначені на рисунку 1 [4; 7].



*Рисунок 1. – Шляхи управління проектами*

Одним із важливих аспектів управління проектами в умовах кризи є реалістичне планування. Оскільки під час кризи немає жодних гарантій, і плани можуть змінюватися в будь-який момент. Тому важливо розглядати різні сценарії розвитку подій та розробляти гнучкі плани.

Окрім цього, необхідно готуватись до виникнення ризиків та швидко реагувати на них. В умовах кризової економіки, ризики постають непередбачуваними та небезпечними, тому потрібно мати план дій на випадок виникнення таких ситуацій. Це може бути посилення контролю за виконання



завдань, створення аварійного фонду, забезпечення надійного зв'язку між учасниками проєкту.

Наступним аспектом є управління командою та співпрацею. В умовах кризи комунікація та співпраця можуть стати складнішими через віддалену роботу або невизначеність ситуації. Тому потрібно забезпечити ефективний обмін інформацією та підтримку команди, задля забезпечення успішного виконання проєкту.

Для ефективного управління проєктом в умовах кризової економіки важливо забезпечити ефективний моніторинг та контроль за виконанням проєкту, за допомогою різних інструментів та метрик, для відстеження прогресу та ідентифікації можливих проблем. Важливо забезпечити належне управління бюджетом та фінансами, та організувати належний контроль за якістю проєкту.

Для того, щоб управління проєктами могло функціонувати комплексно та керувати можливими ризиками в інтеграції окремих процесів, варто застосовувати п'ять основних елементів управління проєктами, якими є [3; 3]: проєктна команда, комунікація проєкту, планування командних дій, життєвий цикл проєкту та організаційні зобов'язання.

Управління проєктами включає в себе наступні етапи зображені на рисунку 2.



Рисунок 2. – Етапи управління проєктами

Розвиток теорії та практики проєктного управління спрямований на створення нових моделей управління інформацією. При цьому сучасні концепції управління проєктами засновані на формуванні та використанні внутрішніх

джерел знань щодо структури об'єктів, зв'язків, моделей та механізмів управління матеріальними, інформаційними, людськими та іншими ресурсами [1; 7].

### Список використаних джерел

1. Бушуєв С. Д., Гогунський В. Д., Кошкін К. В. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами». *Управління проектами*. 2012. № 12. С. 7.
2. Гринкевич С. С., Баховський Л. А. Використання сучасних технологій для управління проектами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 3.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Приймак В. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2021. 268 с.

УДК 658.155.5

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ

*Грунт Р.Т.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Слід зазначити, що управління ризиками в ІТ-проєктах є складним і не завжди ефективним. У багатьох випадках компанії не приділяють достатньої уваги управлінню ризиками і не використовують відповідні методи зменшення ризиків під час процесу розробки програмного забезпечення.

Слід також зазначити, що управління ризиками може затримувати проєкти та збільшувати витрати. Наприклад, додаткове тестування для зменшення ризику помилок може збільшити витрати на розробку.

Крім того, управління ризиками може призвести до "паралічу аналізу", коли команди витрачають стільки часу на аналіз ризиків, що не можуть витрачати час на фактичну розробку продукту. Слід також зазначити, що неможливо передбачити всі можливі ризики, тому навіть при плануванні та контролі немає гарантії, що небажаних подій можна повністю уникнути.

Метою управління ризиками в ІТ-проєктах є зменшення потенційних втрат, які можуть виникнути під час розробки, тестування та впровадження програмного забезпечення. Для досягнення цієї мети необхідно визначити потенційні ризики та розробити план дій щодо їх управління.

Основні кроки управління ризиками в ІТ-проєктах можуть включати такі етапи:

- 1) Оцінка ризиків. Визначення потенційних ризиків, які можуть виникнути під час розробки та впровадження програмного забезпечення.
- 2) Аналіз ризиків. Оцінка ймовірності виникнення ризику та визначення можливих наслідків цього ризику для проєкту.
- 3) Розробка плану управління ризиками. Розробка стратегії управління кожним виявленим ризиком, включаючи превентивні та активні заходи.
- 4) Реалізація плану. Впровадження заходів з управління ризиками на ранніх стадіях проєкту.
- 5) Моніторинг і контроль. Постійний моніторинг ризиків, аналіз впливу заходів з управління ризиками на проєкти, внесення необхідних коригувань.

Добре спілкування та співпраця між різними учасниками проєкту, такими як розробники, тестувальники, менеджери та клієнти, також важливі для успішного управління ризиками в ІТ-проєктах. Також необхідно, щоб усі учасники проєкту мали відповідний рівень кваліфікації та використовували інструменти та методології управління ризиками в ІТ-проєктах.

Зважаючи на швидке зростання технологій та залежність бізнесів від них, управління ризиками в ІТ - проєктах стає все важливішим. Нижче представлена таблиця, що демонструє етапи управління ризиками в ІТ – проєктах.

Таблиця 1. Основні етапи управління ризиками в ІТ-проєктах

<b>Етап</b>	<b>Опис</b>
1.Виявлення ризиків	Оцінка потенційних ризиків та визначення їх впливу на бізнес – процеси.
2.Аналіз ризиків	Оцінка вірогідності виникнення ризиків та їх впливу на бізнес – процеси.
3.Планування ризиків	Розробка плану заходів щодо управління та їх попередження.
4.Реалізація плану	Здійснення запланованих заходів щодо управління ризиками.
5.Моніторинг та контроль	Систематичне спостереження за ризиками та вжиття заходів щодо їх зниження, якщо це необхідно

Оцінка ризику реалізації проєкту шляхом мінімізації рівня витрат всього життєвого циклу проєкту дозволяє не тільки розрахувати ступінь ризику у вартісних еквівалентах, але й оптимізувати технічні та технологічні параметри, що впливають на ризик, що дозволяє нам оптимізувати продукт за технічними параметрами проєкту рівень конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел**

1. Ткач С.М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2015. 234 с.
2. В. Бакуменко. Управління проєктами. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.:Парламентське видавництво, 2011. с.738
3. Кобилкін Д.С., Зачко О.Б. Застосування ІТ технологій в забезпеченні безпечних параметрів функціонування інфраструктурних проєктів. “Сучасні інформаційні технології”: зб. тез доповідей Х міжнар. наук. конф. Одеса: ОНПУ, 2020. С. 130-131.
4. Kovalchuk Oleh, Zachko Oleh, Kobytkin Dmytro and Hiroshi Tanaka: IT development of HR system in the field of human safety. *ITPM 2021*. P. 314-323.

УДК 005.8

## УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЗА УМОВ ВІЙНИ

*Міросьський Є.Є.*

*Кадикова І.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

В умовах війни управління соціальними проєктами має свої особливості. Одна з найважливіших особливостей – це невизначеність майбутнього. У військовому конфлікті ситуація часто швидко змінюється, що ставить під загрозу як реалізацію соціальних проєктів так і актуальність деяких з них. Тому управління соціальними проєктами за цих умов має бути максимально гнучким та адаптивним.

Друга особливість – це зміна пріоритетів у напрямках соціальної підтримки в умовах війни. Наприклад, підтримка працездатності шкіл та лікарень є більш важливим, ніж будівництво нових доріг. Також управління соціальними проєктами має бути спрямоване на забезпечення базових потреб населення, таких як харчування, медична допомога та житло.

Третя особливість – це більша важливість комунікації та залучення громадськості. В умовах війни, коли населення перебуває в складних умовах та у тривалому психоемоційному напруженні, важливо налагодити взаємодію з місцевими громадами та організаціями, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та відновлення інфраструктури. У цьому контексті управління соціальними проєктами має бути спрямоване на залучення громадськості до проєктів, що сприяє їх успішній реалізації та підвищує рівень довіри до влади.

Четверта особливість – це велика кількість стейкхолдерів в таких проєктах. У військових конфліктах велика кількість організацій (формальних і неформальних) займаються різними аспектами відновлення країни та надання допомоги населенню. Тож специфіка полягає у збільшенні як внутрішніх так і зовнішніх стейкхолдерів різних груп [3, 53].

Говорячи про управління соціальними проєктами в галузі забезпечення безпеки за умов війни, мова іде про такі види безпеки: фізична, інформаційна, продовольча, соціальна, що є особливо важливим і вимагає спеціальної уваги. Тож в центрі уваги керівників проєктів за таких умов мають бути:

- оцінка ризиків: необхідно провести оцінку ризиків, пов'язаних з війною, і визначити найбільш критичні питання в галузі забезпечення безпеки, які потребують невідкладних заходів;

- моніторинг та оцінка наявних ініціатив для забезпечити ефективного розподілу та використання ресурсів [1, 687] і уникнення дублювання;
- партнерство з формальними та неформальними організаціями, органами державної влади та місцевого самоврядування, які мають досвід у роботі з питань безпеки, а також з міжнародними організаціями, що можуть надавати фінансову, організаційну та технічну допомогу;
- використання інформаційних технологій: важливо використовувати інформаційні технології для збору та аналізу даних, моніторингу реалізації ініціатив та забезпечення взаємодії між учасниками проєкту [2, 118];
- комунікація: важливо забезпечити відкритість та прозорість комунікації між учасниками проєкту та громадою, щоб забезпечити довіру та підтримку проєкту.

Управління соціальними проєктами в умовах війни є складним, вимагає багато зусиль від команди проєкту, яка працює в умовах небезпеки, комунікуючи переважно з особами травмованими психологічно та/або фізично. Тож, є певні і вагомні особливості, які потрібно обов'язково враховувати при плануванні та реалізації проєктів. Гнучкість, адаптивність, спрямованість на базові потреби населення та залучення громадськості є ключовими факторами успіху в управлінні соціальними проєктами в умовах війни.

### Список використаних джерел

1. Dotsenko N., Chumachenko D., Chumachenko I., Husieva I., Lysenko D., Kadykova I., Kosenko N. Human Resource Management Tools in a Multiproject Environment.// Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering-Synergetic Engineering, ICTM 2020 – Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. 188. P. 680–691. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7_58).
2. Блага Н. В., Крупка М. І., Живко З.Б., Червінка К.А. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 1 (7). С. 51–58. Режим доступу: URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=>

УДК 657.1:334

## **ЩОДО ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАРАМЕТРІВ КОНТРОЛЮ, ЯК СПОСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стеців І.І.*, кандидат економічних наук., доцент  
*Гальчинський В.* директор департаменту комунікацій АТ "Кредобанк"

Економічна безпека підприємства у значній мірі залежить від контрольно-перевірочної роботи яку виконують різні контролюючі органи. Досягнення мети здійснення будь-якого виду контролю вимагає насамперед вирішення питання щодо охоплення ним аспектів функціонування суб'єкта економіки, який перевіряється та визначення меж його проведення, тобто параметрів контролю. Більшість вітчизняних вчених при висвітленні методики контролю, визначаючи параметри перевірки переважно вживають такі категорії як завдання і об'єкти контролю [1, с.12-15, 68-70; 2, с.109, 140]. Автори зарубіжної літератури у галузі контролю виражають їх як критерії, задачі, вимоги, підходи, передумови і напрями контролю (аудиту). Огляд літератури доводить, що однозначність вчених у цьому важливому питанні не досягнута. На наш погляд, це негативно впливає на викладання та засвоєння матеріалу студентами спеціальних навчальних дисциплін з контролю, а також на проведення будь-якого виду контролю у практичній діяльності, що в свою чергу становить певний рівень загрози діяльності. Визначення параметрів контролю є вкрай важливим в нинішніх умовах для України. У спеціальній літературі звертається увага на численність органів контролю і невизначеність та дублювання контрольних функцій [3, с.14-16]. Викладене можна виразити як проблему параметрів контролю, що потребує вирішення.

В.В. Сопко та В.П. Завгородній визначають, що під номенклатурою контролю слід розуміти склад даних інформації, яка використовується у контрольному процесі для підготовки управлінських рішень. Поділяють їх на первинні, проміжні і підсумкові і підкреслюють, що контрольні номенклатури служать основою для проектування носіїв контрольної інформації. Також вказують на необхідність визначення об'єктів контролю і формування переліку контрольних номенклатур, але не подають методики його створення [4, с. 120-123], що затрудняє використання наукових положень у практиці.

Безперечно проблема параметрів контролю вимагає насамперед уточнення суті і змісту цього поняття. Крім того, необхідна методика організації номенклатур контролю.

На наш погляд, контрольні номенклатури це параметри виконання операцій процесу контролю з метою створення контрольної інформації. Вони

обумовлюються потребами користувачів контрольної інформації. Номенклатури контролю є основою для створення носіїв контрольної інформації.

Взаємозв'язок цих понять забезпечує задоволення інформаційних потреб користувачів (рис. 1).



Рисунок 1. Номенклатури контролю у процесі створення контрольної інформації

Формування контрольних номенклатур потребує використання спеціальної методики їх організації, що в свою чергу забезпечить належний рівень безпеки суб'єкта економіки.

Така методика організації контрольних номенклатур носить загальний уніфікований характер[5, с. 93-94]. Вона може застосовуватися будь-яким видом (ланкою) контролю і дозволяє враховувати особливості та характерні риси кожного.

#### Список використаних джерел

1. Гончарук Я.А., Рудницький В.С. Аудит: Навч. посібник. Львів : Світ, 2001. 296 с.
2. Давидов Г.М. Аудит: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2001. 363 с.
3. Авксентьев Ю.А., Івченко О.М. Контроль і перевірки підприємницької діяльності./ Авт.: Київ : Хрінком Інтер, 2004. 400с.
4. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2004. - 426с.; іл.
5. Стеців І.І., Стеців І.С. Організація економічної роботи на підприємстві: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка» Вид-во «СПОЛОМ», 2019. 244с.



УДК 658.155

## **ЯК ЗАХИСТИТИ СЕБЕ ВІД ФІНАНСОВИХ ШАХРАЇВ В ОНЛАЙНІ**

*Процишин А.С., Гнип Ю.Б.*

*Марутяк Г.С.*

Відокремлений структурний підрозділ "Вишнянський фаховий коледж  
Львівського національного університету природокористування"

Протягом половини 2020 року в Україні було зазначено більше 47 тисяч даних випадків шахрайства з банківськими картками сумою понад 86 млн грн. За даними поліції кожного року реєструється понад три тисячі таких випадків, пов'язаних з крадіжками із карточок. Дивлячись на такі погані результати статистики багато кому здається, що їх це не стосується. Ніде немає 100 % гарантій, що ми не потрапимо під вплив шахраїв та не постраждаємо від фішингу, скімінгу та інших різних шахрайств в інтернеті.

Ті які постраждали від махінацій із даними банківськими картками переважно задумуються над тим, звідки шахрай знає їхні основні дані. Ще, злодієві для початку достатньо дізнатися лише мобільний номер постраждалого, а вже все інше він дізнається вже пізніше. Зазвичай люди, самі не розуміючи, що необхідну для злодія інформацію самі ж вони розміщують в мережах. Наприклад, продавцям товарів при замовленні в інтернет магазині чи послуг в онлайн – платіжках повідомляють прізвище ім'я, номер банківської карти та номер телефону.

Періодично гроші із карточок зникають у людей, які збирають гроші для хворих в соціальних мережах. Особливо під час карантину шахраї скористалися коронавірусною панікою. Люди бояться за своє здоров'я, тому більше почали користуватися онлайн-магазинами, онлайн-платіжками, переказами готівки з картки на картку, оплата в онлайн комунальних послуг. Людині так зручніше і безпечніше, а шахраям, навіть дуже вигідно, бо під час карантину кількість фінансових шахрайств зросла в 2,2 рази. Шахраї намагаються фальшиво продавати засоби захисту. Нам потрібно бути обов'язково обмеженими з покупками продуктів, речей і засобів захисту на перевірених сайтах.

Найпоширенішим методом викрадення даних є соціальна інженерія. За одну махінацію з використанням соціальної інженерії аферисти виманюють більше ніж 3 тисячі грн. В соціальній інженерії збір потайних даних використовують за допомогою психологічного впливу. Наприклад, дуже життєва ситуація, яка багато з ким виникала: вам телефонують і повідомляють, що ваш банківський рахунок заблоковано. І щоб його розблокувати потрібно вказати дату видачі картки та термін її дії, CVV-код.

Також часто шахраї довідуються таким способом від нас паролі і пін-коди. Тільки за один рік понад 1200 номерів потрапило у чорний список телефонів. Вилучення інформації психологічно та технічними методами є поширений різновид соціальної інженерії – фішинг.

Фішингові сайти є одним з найпоширеніших способів шахрайства в інтернеті. Їхньою головною метою є отримання конфіденційних даних користувачів інтернету. На ці сайти наразитися можна в електронній пошті, соціальних мережах і без винятку в пошуковій видачі.

Вистежуючи повні реквізити карток, паролів та кодів, шахраї створюють сайти-клони. Особливо потрібно бути уважними з сайтами, де купляємо товар та оплачуємо його. Щоб переконатися, що сайти, які приймають онлайн-платежі захищені, потрібно на назву адреси, вони повинні містити `https://` та значок". Також на сайті повинні бути значки захисту онлайн-покупок від платіжних систем - VerifiedbyVisa та MasterCardSecureCode. Хитрюги шифруються під сайтами: з переказу коштів з картки на картку, поповнення мобільного телефону, онлайн-кредитування на картку, поповнення інтернету, інтернет-магазинів, з онлайн-іграми, онлайн-лотереї.

Перепуск наших SIM-карток є ще одним досить поширеним методом обману в Україні. Людям, які стали жертвами телефонують декілька разів і навіть можуть поповнити рахунок, після цього звертаються до оператора з вимогою відновити нібито вкрадену SIM-картку. Для того щоб відновити картку, як відомо, потрібно назвати номери, з яких найчастіше телефонували на SIM-картку і також суму, на яку поповнили рахунок. Оператор звісно, що ідентифікує шахрая як власника номера телефону, і тоді зловмисник отримує доступ до SIM-картки. А ще, можливо й до інтернет-мереж чи мобільного банкіngu нашої платіжної картки.

#### **Список використаних джерел**

1. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2015. № 5. С. 54-59
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту : підручник. Львів : Світ, 2005. 296 с.
3. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

УДК 351

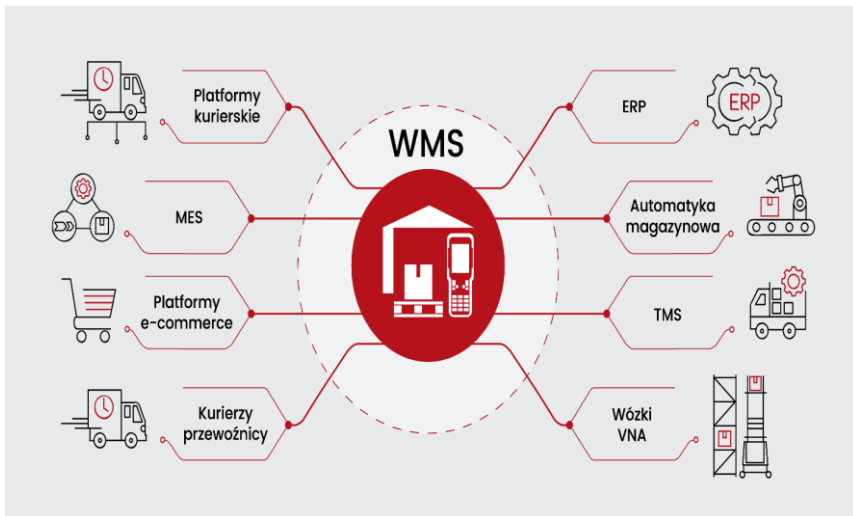
## WYDAJNOŚĆ SYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH

*Bublyk V.A.*

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie

Pojęcie logistyki pojawiło się w odległym XIX wieku, ale jako nauka i przedmiot. Badania pojawiły się w drugiej połowie XX wieku. W najbardziej uniwersalnym formacie logistyka to proces planowania i organizowania przepływu materiałów wartości, usług i informacji z miejsc ich pochodzenia do miejsc ich konsumpcji w określonym celu zapewnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Głównym globalnym zadaniem logistyki jest wzrost zysków przedsiębiorstw kosztem osiągnięcia maksymalnej zdolności adaptacyjnej firm do zmian przy najniższych kosztach sytuacji rynkowej, zwiększając swój udział w rynku i zdobywając nad nim przewagę konkurencji. Jednym z ogólnych zadań logistyki jest również tworzenie zintegrowanego skutecznego systemu regulacji i kontroli materiałów i informacji przepływów zapewniających wysoką jakość dostaw produktów. Logistyka odgrywa dużą rolę w rozwoju gospodarki zarówno w skali mikro, jak i makro jest wykorzystywana na każdym etapie przekształcania zasobów w dobra konsumpcyjne (logistyka transportu, logistyka produkcji, logistyka magazynowa). Logistyka może być kluczowym czynnikiem poprawy działalności przedsiębiorstw, przepływów transportowych, a o znaczeniu lokalnym i międzynarodowym, z uwzględnieniem potencjału tranzytowego Ukrainy. Przez pod względem wskaźnika tranzytu Ukraina zajmuje pierwsze miejsce w Europie. Dalsza integracja Ukrainy w gospodarce światowej, rozwój stosunków handlowych i gospodarczych z innymi krajami pozwolą na zwiększenie dochodów finansowych z transportu różnych towarów środkami transportu, a także z różnych opłat. Rośnie liczba połączonych przepływów towarowych Europa z Chinami, Indiami i innymi krajami, skłaniają się ku Ukrainie łączność transportowa. Zarządzanie i organizacja procesów tranzytowych przez Ukrainę, odnowa fizycznie przestarzałego transportu i infrastruktury, dostosowanie ciasnych istniejących wzajemnych powiązań i interakcji transportu kolejowego, drogowego, morskiego i drogowego priorytetowe zadania dla gospodarki.

System logistyczny to zespół wzajemnie powiązanych elementów, które zapewniają optymalną organizację transportu, magazynowania i dystrybucji towarów z dostawców do konsumentów końcowych. Systemy logistyczne są różnego typu i typów są używane inaczej. Na przykład system logistyczny WMS jest przeznaczony do pracy w magazynie. System ERP przeznaczony jest do pracy w biurze. Został stworzony do zarządzania personelem, materiałami, finansami. System 5S powstał w celu utrzymania czystości i porządku w firmie. co z kolei daje szybkie wykonanie pracy.



Rysunek 1. - System logistyczny

Zadaniem systemów logistycznych jest zapewnienie wysokiej jakości i terminowości dostaw towarów konsumentom końcowym po minimalnych kosztach. Aby osiągnąć ten cel, logistyczny system musi zapewniać efektywną koordynację wszystkich elementów w nim zawartych. Można stwierdzić, że Ukraina powinna nadal rozwijać logistykę działalności, gdyż jest ważnym elementem optymalizacji wszystkich procesów z nią związanych produkcją dóbr materialnych i świadczenie usług na rzecz konsumentów. Do promocji efektywności logistycznej w gospodarce kraju, należy zwrócić szczególną uwagę na jej główne wskaźników i starać się je poprawiać. W tym celu konieczna jest poprawa stanu regulacji działalności logistycznej i jej ram legislacyjnych, w celu opracowania zachęt dla wprowadzenie nowych koncepcji logistycznych w przedsiębiorstwach, stworzenie odpowiedniej bazy naukowezaplecze naukowo-techniczne do szkolenia specjalistów średniego i wyższego szczebla logistyki.

## Секція 2

---

# HR – МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС ПРОЄКТУВАННЯ

УДК 658.0:004.738.5:005.334.2

## АКТУАЛЬНІ ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ СПЕЦИФІКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Пасінович І.І.*, кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»

Сьогодні формується постіндустріальне суспільство, в якому основним ресурсом є людський капітал, а рушійною силою розвитку – знання. Відтак змінюється обсяг і зміст управлінської діяльності, порівняно з конвеєрним виробництвом часів засновника наукового менеджменту Ф. Тейлора. Це вимагає інших підходів до менеджменту, іншої культури і філософії менеджменту. Аналіз порівняльних характеристик показав, що відмінності між індустріальним і постіндустріальним суспільством носять глибинний, системотворчий характер, що проявляється як у підходах до організації виробництва, так і управління.

Ключовими факторами конкурентоспроможності в індустріальному суспільстві були зниження витрат, вихід на нові ринки збуту, розширення виробництва, диверсифікація виробництва, а в постіндустріальному суспільстві успіх забезпечується насамперед здатністю генерувати нові ідеї, нестандартно мислити, також особливого значення набуває постійне навчання персоналу. На зміну машинним технологія приходять інтелектуальні, науково-інформаційні технології, які базуються на знаннях, відповідно основним ресурсом компанії є люди.

Сьогодні спостерігаємо перехід від механістичної компанії до органічної, яка, подібно до живого організму, функціонує на основі системи взаємопов'язаних процесів. Також зміщується акцент із необхідності забезпечити високу ефективність, яка передбачає якнайповніше залучення й використання усіх ресурсів та максимізацію прибутку, на результативність, яка визначається співставленням отриманого результату до поставленої мети. Відповідно ефективнішою є та діяльність, яка дозволяє досягти бажаних результатів. У цьому випадку особлива увага має приділятися формулюванню цілей, серед яких соціальна складова буде якщо не домінуючою, то рівнозначною з фінансово-економічною.

У динамічному світі менеджмент повинен бути проактивним. Проактивність передбачає використання технології випереджаючого проблеми принципу управління і перехід до системного бачення управлінської роботи. Проактивне управління виходить із розуміння того, що світ став надзвичайно мінливим, турбулентним та невизначеним і щоб бути конкурентоздатним, необхідно вміти передбачати зміни, діяти «на випередження», а не рефлексувати та пристосовуватись, важливо розуміти альтернативні варіанти розвитку подій та швидко генерувати відповідні рішення.

Зростає значимість системності в управлінні. Менеджер повинен мислити системно. За словами Скібіцької Л.І., «Системне мислення – найбільш придатний в області менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, вміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними» [1]. Нерідко проблеми в управлінській діяльності зумовлені, насамперед тим, що при прийнятті управлінських рішень менеджери розглядають певну проблему відособлено, не пов'язану з багатьма іншими сторонами діяльності компанії. Системний підхід в управлінській роботі допомагає мінімізувати ризики прийняття неправильних рішень. Мислити «системно» означає, що, оцінюючи проблему, слід враховувати багато факторів, що впливають на неї. Антиподом системного мислення є лінійне мислення, яке направлене на пошук причин і винних, визначення причинно-наслідкових зв'язків.

Не менш важливою є демократизація менеджменту. Партиципативний менеджмент, як відомо, ґрунтується на використанні закону децентралізації управління. Управління повинно бути не лише професійним, але й демократичним, максимально відповідати інтересам людей. Адміністративно-командний тип управління будувався на строгій підлеглих і обмежував людей, влада керівника зростала у міру нової посади, але нею і обмежувалась. На протигагу цьому, демократичне управління передбачає активну роль працівників в управлінських процесах, високу їх поінформованість, залучення значної кількості працівників до прийняття управлінських рішень (у т.ч. шляхом рахунок передачі їм майна (акцій та інших цінних паперів); впровадження нововведень в управлінських структурах. Демократизація управління базується на таких взаємовідносинах керівника і підлеглих, коли дії керівника викликають позитивну відповідну реакцію. творення середовища, в якому кожна людина може показати себе з найкращої сторони, коли є зворотній зв'язок між менеджером і підлеглими.

Як ніколи зростає роль інновацій, і саме менеджери повинні стимулювати інноваційні підходи у різних сферах. Під інноваціями розуміються не лише радикально нові ініціативи, а також ітераційні покращення існуючих процесів та продуктів. Великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект, відновлювальна енергія, безпілотний транспорт, дрони, біотехнології, нанотехнології, 3D принтери,

робототехніка тощо демонструють великий потенціал для досягнення сталого світового технологічного розвитку. Потреба у зростанні продуктивності, аналізі великих масивів даних, розробці унікальних конкурентних бізнес-процесів потребує прискороного впровадження інноваційних рішень для втримання позицій на ринку.

Отже, сучасні менеджери повинні враховувати існуючі глобальні тренди та нові пріоритети розвитку, якими є інтелектуалізація, здатність до постійних інновацій, соціалізація із можливостями самореалізації, а також екологізація виробництва і середовища життєдіяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

УДК 615.07:615.12:658.8:339.18

## **АКТУАЛЬНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*Голубцова К. К.*

*Сагайдак-Нікітюк Р. В.*, доктор філологічних наук, професор  
Національний фармацевтичний університет

Фармацевтичний ринок є складним та багаторівневим утворенням зі стабільно високими темпами зростання виробництва лікарських засобів, обсягів реалізації і показниками прибутку та рентабельності, що пов'язано зі специфікою фармацевтичної продукції, попит на які зростає незалежно від політичних та соціально-економічних чинників.

Сьогодні на розвиток виробничих фармацевтичних підприємств впливають як загальносвітові тенденції, так і внутрішні соціально-економічні та політичні фактори, які, незважаючи на відносно стабільний стан фармацевтичного сектору, вже призводять до певних змін: об'єднання підприємств, скорочення невеликих оптових фармацевтичних фірм внаслідок поглинання більш потужними, розвиток і посилення ринкових позицій аптечних мереж. Зазначені зміни потребують від виробничих фармацевтичних підприємств впровадження сучасних технологій менеджменту.

Проаналізувавши досвід розвинутих країн світу в галузі фармації, можна дійти висновку, що більшість країн застосовує інтегровану модель ресурсно-факторного адаптивного управління, яка дає змогу виробничому фармацевтичному підприємству нарощувати виробничий потенціал та закріплювати позиції на світовому фармацевтичному ринку.

Ресурсно-факторна адаптивна інтегрована модель представляє собою систему вимог, а саме:

- наявність множини параметрів;
- адаптування до загальних цілей виробничого фармацевтичного підприємства;

- забезпечення управління результативністю виробництва лікарських засобів;

- оцінювання ефективності змін, зокрема диверсифікації продуктового портфелю; забезпечення можливості оптимізації змін за критеріями мінімізації часу та фінансових витрат;

- забезпечення можливості контролю функціонування виробничих фармацевтичних підприємств в будь-який момент часу.



Необхідність впровадження ресурсно-факторного адаптивного управління виробничими фармацевтичними підприємствами зумовлена не тільки тим, що такий вид управління дозволить підприємствам нарощувати економічний потенціал, забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності підприємства, отримувати нові можливості та розвивати систему мотивування працівників, а й має великий соціальний аспект та дозволяє більше уваги приділяти підготовці та перепідготовці кадрів, налагодженню партнерських стосунків між керівництвом і персоналом підприємств, а також налагодити ефективний процес опору змінам.

УДК 005. 35

## **ДИНАМІЧНІ ЕФЕКТИ У ДІАГНОСТИЦІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ**

*Момот В.Є., Литвиненко О.М.*

Корпоративна культура є важливим аспектом будь-якої компанії. Корпоративна культура – це набір цінностей, поведінкових норм і настанов, що формуються всередині організації та визначають її взаємовідносини як зі співробітниками, так і з зовнішнім середовищем. Для успішного функціонування компанії важливо створити та підтримувати позитивну корпоративну культуру, яка сприятиме розвитку бізнесу та досягненню поставлених цілей. Корпоративна культура визначає унікальність компанії й сприяє формуванню єдиної команди, здатної працювати на досягнення спільної мети. Діагностика корпоративної культури компанії дає змогу визначити її поточний стан і виявити проблемні моменти, які необхідно розв’язати для поліпшення її ефективності.

Один зі способів вимірювання корпоративної культури компанії – це опитування співробітників. Воно дає змогу виявити їхнє ставлення до компанії та зрозуміти, наскільки вони поділяють її цінності та місію. У межах опитування співробітники можуть оцінити різні аспекти корпоративної культури, включно з цінностями компанії, рівнем комунікації між співробітниками та керівництвом, стосунками на робочому місці тощо, тому важливо, щоб опитування було анонімним, щоб співробітники могли чесно висловитися, не побоюючись можливих наслідків. Опитування може містити запитання про лояльність до компанії, задоволеність роботою, сприйняття корпоративних цінностей і ступінь їхнього впливу на поведінку співробітників. Опитування проводиться на основі певного інструменту діагностики, найбільш визнаним з яких слугують опитувальник Денісона та Камерона-Куїна, й саме опитувальник Денісона містить такі виміри, як згуртованість навколо місії та цінностей компанії.

Іншим способом діагностики корпоративної культури є аналіз документів і матеріалів, пов’язаних із корпоративними цінностями та правилами поведінки. Це може охоплювати аналіз статуту, політик компанії, кодексу поведінки, матеріалів навчання та інших документів, пов’язаних із корпоративною культурою. Аналіз цих матеріалів дає змогу визначити, які цінності та норми компанії є важливими, і як вони реалізуються на практиці. Слід зауважити, що деякі українські підприємства почали активно включати питання протидії кризі, що може бути викликана бойовими діями або терористичними атаками ще з 2014 року.

Також можна провести інтерв’ю з вищим керівництвом компанії та з’ясувати їхнє бачення корпоративної культури та її вплив на бізнес. Керівництво

компанії відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури і є ключовим фактором у її розвитку. Інтерв'ю з керівництвом дає змогу визначити, які цінності та норми мають вищий пріоритет у компанії та як вони впливають на ухвалення рішень.

Нарешті, можна провести спостереження за поведінкою співробітників у робочому середовищі. Це може включати в себе спостереження за їхнім спілкуванням, взаємодією. Слід зауважити, що такий інструмент, як діагностика за Камероном-Куїном містить у собі додатковий опитувальник, що дозволяє оцінити управлінську поведінку та з'ясувати, наскільки вона відповідає декларувемій або офіційно підтримувемій.

Однак, в умовах бойових дій та кризи, що була ними обумовлена, корпоративна культура може зіткнутися з розшаруванням.

Розшарування корпоративної культури відбувається, коли всередині компанії формуються групи співробітників, які мають різні цінності, поведінкові норми та місії. Ці групи можуть розділятися на основі багатьох чинників, таких як вік, стать, національність, досвід роботи тощо. Розшарування корпоративної культури може призвести до серйозних наслідків для компанії.

По-перше, розшарування корпоративної культури може призвести до порушення єдності компанії та погіршення комунікації між співробітниками. Коли співробітники не поділяють спільні цінності та місію компанії, вони можуть стати менш вмотивованими і не намагатимуться досягати спільних цілей. Це може призвести до зменшення продуктивності та зростання плинності кадрів.

По-друге, розшарування корпоративної культури може призвести до погіршення іміджу компанії. Коли різні групи співробітників мають різні цінності та поведінкові норми, вони можуть представляти компанію по-різному в очах клієнтів і партнерів. Це може призвести до конфліктів із клієнтами та партнерами, а також зменшення лояльності споживачів.

По-третє, розшарування корпоративної культури може призвести до конфліктів між співробітниками та погіршення робочої атмосфери. Коли співробітники мають різні цінності та поведінкові норми, вони можуть не розуміти один одного і виникатимуть конфлікти. Це може призвести до звільнень і зниження продуктивності.

Розшарування корпоративної культури можна ідентифікувати під час проведення кількісної діагностики за методиками Денісона та Камерона-Куїна на основі відстежування моменту, коли працівники долучилися до опитування та проміжку часу, що респонденти витрачали на опитування. За результатами діагностики було встановлено, що чим раніше співробітник прийняв участь у діагностиці, тим достовірнішою була його оцінка культури. Крім того, стосовно витрат часу було встановлено, що найбільш вмотивовані та залучені співробітники витрачають приблизно 20 сек на відповідь на одне питання.

УДК 338.242

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*Ван Дунчен*

*Красноносова О. М.*, кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Протягом двадцятих років ХХІ сторіччя представники малого бізнесу переважної більшості країн світу роблять значні зусилля, що спрямовані на пошук можливостей для продовження діяльності в умовах існування пандемії Covid 19, []. Багато з них в умовах пандемії зупинили свою діяльність. Серед головних негативних чинників можна визначити обмеження можливостей споживачів з боку урядів країн світу щодо відвідування громадських закладів, зокрема, ресторанного бізнесу, обмеження можливостей їх звичайної діяльності та переривання ланцюгів постачання продукції. Незважаючи на наявні кризові явища спричинені пандемією та поточні економічні виклики, такі як: інфляція, проблеми ланцюгів поставок, зростаючі ціни на енергоносії та нестачу персоналу, сучасні цифрові технології можуть допомогти та забезпечити стабільну діяльність представників малого бізнесу, [1, с. 497]. Залучення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів забезпечать більшу ефективність діяльності представників ресторанного бізнесу.

Існує думка, що сучасний період стає епохою тотальної діджиталізації. Нові технології, повсюдне використання інноваційного програмного забезпечення та різноманітних гаджетів, глобалізація сервісів, перехід сфери послуг та продажів в режим онлайн – все це необхідно враховувати у діяльності компаній та підприємств. Адже без цього сьогодні неможливо вести бізнес та отримувати гідний прибуток. З'явилась стійка тенденція на автоматизацію бізнесу, ефективне управління та продуману складську логістику для підприємств оптової та роздрібною торгівлі. В складі заходів означеного напрямку окремо визначимо ті, які мають допомогти отримати повну прозорість та наявність внутрішніх операцій. Вони надають можливість вести оперативну діяльність, контролювати витрати, підвищити ефективність роботи закладів та в результаті збільшити прибутки.

Цифровізація внутрішніх процесів діяльності набуває реальності в багатьох галузях економіки, [2, с. 284], але у діяльності ресторанів просувається повільніше. Це пов'язано з тим, що існує велика кількість закладів харчування з невеликою кількістю персоналу та невеличких сімейних ресторанів. В той же час існує велика кількість середніх, великих ресторанів та навіть великих рестораних мереж, в яких значну частину документообігу пов'язаного з контролем, виготовленням,

зберіганням харчових страв та їх складових, все ще покладають на «ручку та папір». На сьогоднішній час в значній частині невеликих закладів ресторанного бізнесу проблема оперативної діяльності, обліку та контролю вирішується за допомогою електронних таблиць типу Office Excel. Застосування великої кількості розрахунків ускладнює діяльність персоналу. Використання цифрових технологій та програмного забезпечення пришвидшить виконання функцій контролю й зберігання необхідних запасів.

Малий бізнес в умовах жорсткої конкуренції спрямовує зусилля на скорочення витрат, в результаті, стикається з проблемою нестачі кваліфікованого персоналу. Нестача кваліфікованого персоналу, інфляція і проблеми з ланцюгами постачання, як-от відсутність запасів, були серед головних в 2021-2022 роках. Тим не менш, підприємства не зупинились у пошуку конкурентних переваг. Багато з них скористалися можливістю оптимізувати комунікації з клієнтами та знайти способи більш ефективно використати наявні трудові та матеріальні ресурси, [3, с. 246]. Використання нових заходів у цифровій трансформації довела свою ефективність та необхідність у подальшому розвитку.

Сучасний період трансформації ресторанного бізнесу деякі фахівці характеризують як кінець технологічного підходу типу «розгортай і молися». Галузь наразі розвивається шляхом інтенсифікації бізнес-процесів. Можна визначити, щоб відповідати сучасним викликам та умовам підприємство малого бізнесу має застосовувати найбільш ефективні засоби виробництва та найновіші науково-технічні досягнення. Досвід останніх років доводить, що діджиталізація та використання цифрових технологій є найбільш ефективним та по суті безальтернативним шляхом розвитку для представників малого бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Antypenko N., Wang Dongcheng, Lysenko Zh., Krasnonosova O., Grynevych L. Directions of the Activation of the Development of a Small Innovative Enterprise. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.12, December 2021. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>
2. Красноносова О.М., Пономаренко Є.В., Харченко Р.В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. 2021. Бізнес Інформ. № 11. С. 281-286. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-281-286>
3. Tur O., Krasnonosova O., Polyakova O. Priority Areas of Small Business Development Support in Ukraine. 2021. Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels. Baltija Publishing. P. 244-263 <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-32>

УДК 159.923

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕСУ

*Лозинський О.М.*, кандидат психологічних наук,  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,

У 2018 р. нами було розроблено і перевірено запитальник «Сила організаційної культури» для оцінки особливостей організаційної культури трудових колективів в бюджетних установах і комерційних організаціях (дивись нижче). Сильна організаційна культура проявляється: у підтримці її цінностей більшістю членів організації, у високій згуртованості колективу; бажанні співробітників залишатися членами організації й докладати зусилля для реалізації її інтересів; наявності вольових керівників; делегуванні повноважень; позитивній репутації; бонусній системі оплати праці. В певних випадках вона може блокувати інноваційний розвиток організації.

Для дослідження взаємовпливу організаційних культур та особистості співробітників фірми проведено анонімне анкетування вибірки обсягом 130 респондентів, що працюють на Львівщині. Застосовано 3 запитальники: стандартизований «Запитальник особливостей організаційної культури», тест «Загальної самоефективності» (Шварцер Р., Єрусалем М., Ромек В.Г.), авторський запитальник «Сила організаційної культури». *Опис вибірки.* Форма власності праці: бюджетні організації 29%; комерційна фірма 70%, громадська організація 1%. Вік респондентів: до 35 років 70%; більше 36 років 30%. Стать респондентів: жіноча 70%; чоловіча 30%. Освіта: вища у 55%; середня спеціальна у 45%. Загальна самоефективність низька у 28%; посередня у 62%; висока у 10%.

Найбільш поширеною виявилась організаційна культура, орієнтована на завдання; друге місце займає авторитарна організаційна культура та культура, орієнтована на людину; на останньому місці бюрократична організаційна культура.

Встановлено розподіл організаційних культур за «індексом сили»:

- «сильна» орг. культура у 41% фірм та організацій (індекс 8-10);
- «середньої сили» орг. культура у 51% фірм та організацій (індекс 4-7,5);
- «слабка» орг. культура у 8% фірм та організацій (індекс 0-3,5).

Встановлено розподіл організаційних культур за «індексом інноваційності»:

- «високий рівень інноваційності» орг. культури у 29% фірм та організацій (індекс 8-10);
- «середній рівень інноваційності» орг. культури у 53% фірм та організацій (індекс 4-7,5);

- «низький рівень інноваційності» орг. культури у 18% фірм та організацій (індекс 0-3,5).

Результати даних анкетування досліджені кореляційним аналізом змінних. Шкала «Індекс сили організаційної культури» має зворотну кореляцію з шкалою «Бюрократична організаційної культури» ( $r=-0,49$ ;  $p\leq 0,05$ ); має пряму кореляцію з шкалою «Організаційна культура, орієнтована на людину» ( $r=0,32$ ;  $p\leq 0,05$ ); має пряму кореляцію з шкалою «Загальна самоефективність» ( $r=0,26$ ;  $p\leq 0,05$ ). Шкала «Індекс інноваційності організаційної культури» має сильну пряму кореляцію з шкалою «Індекс сили організаційної культури» ( $r=0,87$ ;  $p\leq 0,05$ ); зворотну кореляцію з шкалою «Бюрократична організаційної культури» ( $r=-0,51$ ;  $p\leq 0,05$ ); має пряму кореляцію з шкалою «Організаційна культура, орієнтована на людину» ( $r=0,24$ ;  $p\leq 0,05$ )

Таблиця 1. Запитальник «Сила організаційної культури»

<b>Запитальник «Сила організаційної культури»</b>			
<b>Інструкція:</b> до кожного твердження виберіть ту відповідь (відповідь 1, або відповідь 2), яка більшою мірою описує стосунки на Вашій роботі.			
	Запитання	Відповідь 1	Відповідь 2
		Оцінка «0»	Оцінка «1»
1	Назва фірми є відомою і престижною	Ні	Так
2	Співробітники користуються фірмовою символікою, одягом або іншими фірмовими речами?	Ні	Так
3	Яка тональність оголошень в приміщенні?	Наказова	Інформуюча
4	Як поведуться співробітники, коли їм повідомлять, що їх колега захворів ?	Нарікатимуть, що побільшало роботи	Обговорять як розподілити його роботу
5	Як поведуться співробітники стосовно інформації про посадове підвищення їх колеги?	Значна частина відреагує скептичними репліками	Більшість щиро привітають
6	Як поставляться співробітники щодо проведення тренінгу професійних навиків (у робочий час)?	Як до чергової трудової повинності або з байдужістю	З живим інтересом і очікуванням

7	Чи відгукнуться співробітники щось запропонувати у письмовій формі у випадку влаштування «Скриньки ідей і пропозицій»?	Скринька швидше за все залишиться майже порожньою	Письмових пропозицій та ідей буде багато
8	Співробітники ...	...зобов'язані лише виконувати вказівки керівника, звітувати про їх виконання	...можуть самостійно приймати рішення в межах своїх посадових обов'язків
9	Більшість співробітників...	...є більш-менш добрими виконавцями	...є хорошими спеціалістами в своїй сфері
10	Зарплата в працівників...	...стабільна, в розмірі посадового окладу	...гнучка, складається з посадового окладу плюс надбавки (бонуси) за додатковий внесок
11	Належне виконання виробничих нормативів...	...вимагає від працівника значних витрат з власної зарплати	...не вимагає від працівника витрат з власної зарплати
12	Конструктивні пропозиції працівників щодо рішень керівництво ...	...здебільшого ігнорує	... підтримує
13	Як ставляться співробітники до вказівок безпосереднього керівника?	З думкою «як би швидше цей монолог закінчився»	З інтересом і повагою
14	Як співробітники реагують на критику з боку керівника ?	Вислуховують мовчки і відчужено	Відповідають із застереженнями та аргументацією
15	Як поведуться співробітники, коли повз них проходить керівник (наприклад у коридорі або під час роботи) ?	Ніяковіючі, намагаються не потрапити йому на очі	Поведуться спокійно як завжди



16	Як проходять виробничі наради?	Керівник одноосібно доводить до відома підлеглих розпорядження і нормативи, дає безапеляційну оцінку результатів їх роботи	Керівник залучає з доповідями відповідальних за окремі напрямки роботи, готовий почути конструктивні пропозиції що можуть вплинути на рішення
17	Як часто співробітників інформують про плани та зміни?	Із запізненням	Регулярно і завчасно
18	Цінності та цілі керівника і співробітників...	...суперечать один одному	...скеровані в тому ж напрямку
19	Організаційна культура передовсім скерована...	...на тримання керівництвом контролю	...на отримання колективом результату
20	Психологічна атмосфера в колективі	Не здорова	Конструктивна

<b>Ключ</b>			
	№ запитання	Коефіцієнт	Результат
Індекс інноваційності організаційної культури	7, 8, 9, 10, 12, 16, 19, 20	0,125	
Індекс сили організаційної культури	Усі 20-ть запитань	0,05	
<b>Інтерпретація результатів</b>			
Якщо індекс менший 0,3	результат дуже низький		
Якщо індекс від 0,3 до – 0,6	результат середній		
Якщо індекс більший 0,6	результат дуже високий		

Висновок. Отримані результати засвідчують, що бюрократизація стосунків в організації найбільшою мірою зменшує силу та інноваційність організаційної культури, що проявляється у появі формальних бар'єрів в циркуляції інформації між окремими підрозділами, а також між співробітниками та менеджерами фірми, що негативно позначається на результатах роботи і конкурентоздатності установ або бізнесу.

УДК 502.131(477)(045)

## ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ

*Владига Х. Я*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Екологічний менеджмент - це процес планування, організації, контролю та здійснення управлінських рішень щодо екологічних аспектів діяльності підприємства.

В Україні екологічний менеджмент є важливою темою для підприємств, оскільки у зв'язку зі стрімким зростанням попиту на товари та послуги, зростає відповідальність за їх виробництво та негативний вплив на навколишнє середовище.

Особливості екологічного менеджменту в Україні включають кілька важливих аспектів:

1. Законодавча база. Україна має достатньо розвинену законодавчу базу, що регулює питання екології та охорони навколишнього середовища. Це дозволяє підприємствам розуміти свої обов'язки та відповідальність, а також виявляти та уникати можливі ризики.

2. Екологічна свідомість. В Україні зростає екологічна свідомість населення, що дозволяє підприємствам бути більш відкритими та прозорими в своїй діяльності. Крім того, підприємства можуть використовувати екологічну інформацію як конкурентну перевагу та сприяти поліпшенню свого іміджу.

3. Необхідність у вдосконаленні. Україна є країною з високим рівнем забруднення довкілля, тому підприємства повинні бути уважними та вдосконалювати свою екологічну діяльність. Це може бути здійснено за допомогою використання екологічної техніки та технологій, використання відновлюваних джерел енергії та інших заходів.

4. Міжнародна співпраця. Україна є членом багатьох міжнародних організацій, що займаються питаннями охорони навколишнього середовища, таких як ООН та Європейський союз. Це дає можливість підприємствам бути в курсі найновіших тенденцій та стандартів у сфері екології, а також використовувати їх у своїй діяльності.

Наприклад, Україна прийняла зобов'язання згідно з Паризькою угодою про зменшення викидів парникових газів, що зумовило необхідність впровадження енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії. Крім того, Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями у сфері охорони біорізноманіття, водних ресурсів та інших аспектів екології.

Міжнародна співпраця також дозволяє підприємствам залучати іноземні інвестиції та технології, що допомагає поліпшувати екологічну ситуацію в країні. Крім того, міжнародна співпраця забезпечує обмін досвідом та знаннями між країнами, що є важливим для вдосконалення екологічного менеджменту в Україні.

Загалом, міжнародна співпраця є важливим чинником в ефективному впровадженні екологічного менеджменту в Україні. Це дозволяє країні бути у курсі найновіших тенденцій та стандартів у сфері охорони навколишнього середовища, забезпечує залучення інвестицій та технологій, а також сприяє обміну досвідом та знаннями між країнами.

Отже, екологічний менеджмент є важливою темою в Україні, адже підприємства повинні не тільки забезпечувати якість своїх товарів та послуг, але й відповідально ставитись до впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Здійснення екологічного менеджменту дозволяє підприємствам зменшити витрати на використання ресурсів та операції з відходами, поліпшити ефективність виробничих процесів та збільшити конкурентоспроможність.

Проте, реалізація екологічного менеджменту потребує певних зусиль і ресурсів, що можуть бути недосяжними для менших підприємств. Тому важливо, щоб держава та міжнародні організації надавали підтримку та стимули для впровадження екологічного менеджменту, зокрема через надання фінансової допомоги, нормативного регулювання та інших заходів.

У цілому, впровадження екологічного менеджменту є важливим кроком для створення стійкого та екологічно збалансованого суспільства в Україні, що сприятиме збереженню природних ресурсів та підвищенню якості життя населення.

### **Список використаних джерел**

1. Екологічний менеджмент. Ю.С. Брич та О.В. Кондакової. Київ: Центр учбової літератури, 2015. с.75.
2. Екологічний менеджмент / Л.П. Шаблій. Київ: Кондор, 2017. с. 87.
3. Екологічний менеджмент: підручник для вищих навчальних закладів / О.І. Супрун. Київ: Видавничий дім "Слово", 2012. с. 120.
4. Екологічний менеджмент: підручник / В.І. Кононенко. Київ: Наукова думка, 2014. с. 55.

УДК005.95

## ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

*Шмега М.П.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Менеджмент у соціальній сфері є складним і складається з багатьох викликів. Ось деякі з них: Перший, фінансові обмеження: дуже багато установ у соціальній сфері працюють з обмеженим бюджетом, що може становити виклик для ефективного управління ресурсами і забезпечення необхідної якості послуг. Другий, доступність: нерівність у доступі до послуг у соціальній сфері може становити виклик для менеджменту, особливо у віддалених регіонах або для людей з обмеженими можливостями. Третій, зміни в законодавстві та політиці: зміни в законодавстві та політиці можуть вплинути на роботу установ у соціальній сфері, що може створювати виклики для їх ефективного управління. Четвертий, диверсифікація потреб: у соціальній сфері існує багато різних потреб, від допомоги в догляді до медичної допомоги та соціальної реабілітації. Це може створювати виклик для менеджменту, оскільки потрібно забезпечити ефективну координацію та співпрацю між різними установами та організаціями.

Пятий, збільшення потреб: збільшення потреб в соціальній сфері, пов'язаних зі старінням населення, епідеміями та збільшенням кількості людей з хронічними захворюваннями, може створювати виклик для менеджменту, оскільки потрібно забезпечити достатні ресурси для забезпечення якісних послуг.

Для ефективного менеджменту у соціальній сфері також необхідно мати чіткий план та стратегію, залучати до співпраці відповідні стейкхолдери, забезпечувати належну комунікацію та взаємодію між різними установами та організаціями. Для досягнення успіху, менеджери у соціальній сфері також повинні мати високу моральну відповідальність та бути готовими до вирішення непередбачуваних ситуацій.

У сучасному світі соціальна сфера стає все важливішою і потребує ефективного менеджменту для досягнення хороших результатів. У зв'язку з цим, менеджери в соціальній сфері зіштовхуються з різноманітними викликами, такими як бюджетні обмеження, зміни в законодавстві, нестабільність на політичній арені та складні соціальні проблеми.

Але, разом з викликами і труднощами, менеджмент у соціальній сфері також пропонує великий спектр різноманітних можливостей, таких як покращення якості життя населення, підвищення рівня освіти, зменшення бідності і безробіття,

забезпечення доступу до медичних послуг, розвиток культури та мистецтва і багато іншого.

Одним з ключових факторів менеджменту в соціальній сфері є грамотне використання коштів і ресурсів, розуміння потреб та очікувань населення. Для досягнення цього, менеджери повинні мати хороші знання про соціальні проблеми та механізми їх вирішення, а також бути компетентними у взаємодії з різними заінтересованими сторонами.

Крім того, ефективний менеджмент у соціальній сфері вимагає створення хорошої команди, здатної працювати в умовах невизначеності та швидких змін. Потрібно також зазначити що важливо мати розроблену стратегію та моніторингову систему для відстеження результатів та корекції напрямків діяльності.

Отже, успішний менеджмент у соціальній сфері може допомогти вирішувати важливі проблеми та підвищувати якість життя людей, зокрема, забезпечуючи доступ до необхідних послуг та ресурсів. Завдяки ефективному менеджменту можна досягнути більшої ефективності використання обмежених ресурсів, що дозволить зменшити витрати та забезпечити більш економічну та результативну діяльність.

Крім того, менеджмент у соціальній сфері може сприяти розвитку та впровадженню нових технологій та інновацій, що дозволить поліпшити якість надання соціальних послуг та зробити їх більш доступними для населення.

Врешті-решт, важливим аспектом успішного менеджменту у соціальній сфері є розвиток партнерських відносин між урядом, громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволить збудувати сприятливе середовище для результативної співпраці та спільної діяльності з метою досягнення спільних цілей та задоволення потреб населення.

### **Список використаних джерел**

1. Lawton, A., Rajan, S. I., & Smith, H. J. (2016). Digital inclusion in low-income and disadvantaged communities. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(5), 376-382.
2. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
3. Крамаренко О. В. (2020). Управління якістю в контексті сталого розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, (2), 27-37.

УДК 658.1

## ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АВТОМОБІЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Трикоз В. О.*

*Товарянський В. І.*, кандидат технічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Логістичний менеджмент в автомобільній промисловості ґрунтується на принципах безперебійного постачання необхідних компонентів для процесу виробництва [1]. Ефективна співпраця між клієнтом та логістичним оператором є запорукою стабільної роботи підприємства. Оптимально налагоджений ланцюг постачання, реверсивне логістичне управління, блокчейн та інші інновації у царині логістики — це сучасні рішення для передових компаній в автомобільному секторі [2]. Такі методи управління в середовищі логістичної системи сприяють її оптимізації та адаптації до умов промисловості.

На багатьох заводах виробництво автомобілів починається лише після того, як дилер отримує замовлення на конкретну модель. Саме кінцевий споживач вибирає собі варіант комплектації, тип трансмісії, функціонал систем захисту та багато іншого. Адаптація до цих вимог має на меті усунення будь-яких затримок, пов'язаних із ланцюгом постачання. Іноді на одній складальній лінії випускається декілька моделей, що вимагає забезпечення раціонального логістичного менеджменту та ефективного керування всім виробничим графіком. Ключовими питаннями тут є: своєчасність постачання, дотримання технічних параметрів, відповідність вимогам автомобільних стандартів та забезпечення доступності продукції.

Блокчейн в автомобільній промисловості має велике значення для багатьох виробників у цьому секторі. Насамперед, це спосіб надати всім учасникам процесу достовірну, повну та якісно сформовану інформацію про окремі продукти. В результаті з'являється можливість повністю контролювати логістичні ланцюги, перевіряти джерело матеріалів, історію заготівель та транспортування необхідних ресурсів. Це також є ключовим фактором з точки зору швидкого та точного контролю за якістю запасних частин. Однією з найбільших переваг блокчейну є прозорість та впевненість у цілісності даних. Це своєю чергою призводить до скорочення витрат часу та грошей на перевірку та передачу інформації, внаслідок чого підвищується ефективність ланцюга постачання та самого виробництва на кожному етапі.

XCEED — один з найбільших проєктів блокчейну для автомобільної промисловості, який є результатом співпраці таких компаній, як Renault, IBM та

Knauf Industries. Завдяки його реалізації можна швидко та точно відстежити весь логістичний ланцюг. Його використання не зумовлює потреби проведення тривалих і складних аудитів, що дає змогу постійно підтримувати високі стандарти виробництва та одночасно підвищувати його ефективність.

Також одним із сучасних ефективних рішень логістичного менеджменту є провадження реверсивної логістики, суть якої полягає у зміні напрямку матеріального потоку: пройшовши шлях кінцевого споживача, ресурси мають повернутися до виробника. Такий підхід є кроком до захисту навколишнього середовища, скорочення відходів та оптимізації витрат. У випадку автомобільної промисловості реверсивна логістика реалізовується в основному шляхом використання багаторазової упаковки. Прикладом такого рішення є компанія Knauf Industries, яка виготовляє багаторазову транспортну тару у вигляді контейнерів. Транспортні контейнери Knauf є універсальними, забезпечують захист вантажу, його довговічність, міцність, а також надійність і якість в процесі постачання. Однак оптимальний вибір упаковки має набагато істотніше значення, яке поширюється також на виробничі та логістичні процеси у межах виробничого підприємства.

Говорячи про ефективні рішення логістичного менеджменту для автомобільної промисловості не можна забувати й про раціональне управління ланцюгами постачання, що має базуватися на наступних принципах:

- усунення будь-яких втрат, що виникають на кожному етапі виробництва;
- швидкість застосування;
- гнучкість у впровадженні нових рішень.

Такий підхід допомагає ефективно відповідати вимогам автомобільного ринку, що швидко змінюється. Успішне використання принципів для раціонального управління ланцюгами постачання забезпечуватиме створення комплексної системи, що надасть змогу впливати на прямі показники роботи підприємства, а також формувати відповідну культуру праці.

Таким чином, ефективними рішеннями логістичного менеджменту в автомобільній промисловості є блокчейн та реверсивне логістичне управління, які дають змогу оптимізувати процеси в межах функціональних областей логістики.

### Список використаних джерел

1. Borowiak J., Wąsowicz A. Badania procesów logistycznych w motoryzacji // *Autobusy–Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*. – 2019. – Т. 228. – №. 3. – S. 66-70.
2. Harrison A., Van Hoek R. and Skipworth H. *Logistics Management and Strategy* // Pearson Education Ltd, Harlow, UK. – 2019. – 496 p.

УДК 656.5.012

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИЗИКУ

**Біла В.І.**

**Содома Р.І.**, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управлінські рішення в умовах ризику - це процес прийняття рішень на підприємстві з урахуванням наявних ризиків та можливих наслідків. Ризики на підприємстві можуть мати різні форми і впливати на різні сфери діяльності. Деякі з ризиків, з якими стикається АТ Укрпошта, можуть включати:

1. Фінансові ризики: зміни валютних курсів, нестабільність ринків, збільшення цін на сировину та інше.
2. Організаційні ризики: зміни відносин з партнерами, технічні проблеми, зміни в законодавстві та регулюванні та інше.
3. Інформаційні ризики: крадіжка даних, хакерські атаки, невірна інформація та інше.
4. Людські ризики: працівники, які не виконують свої обов'язки, невідповідність кваліфікації, відмови від роботи та інше.

Прийняття управлінських рішень в умовах ризику є важливим елементом ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє робити виправлення та приймати рішення, які зменшують ризик неуспіху та підвищують шанси на успіх.

До інноваційних методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності та війни входять вісім методів, які зображені в таблиці 1.

Таблиця 1. Методи інноваційного менеджменту в умовах ризику та війни

Тип методу	Назва методу
1. Методи виявлення думок	інтерв'ю анкетування, вибіркові опитування, експертиза
2. Аналітичні методи	системний аналіз написання сценаріїв, функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз
3. Методи оцінки	оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробок, оцінка організаційно-



	технічного рівня виробництва, оцінка витрат, оцінка порога прибутковості, оцінка ризику і шансів, оцінка ефективності
4. Методи генерування ідей	метод мозкової атаки, 6-3-5 метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри й ситуації
5. Методи прийняття рішень	економіко-математичні моделі, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив
6. Методи прогнозування	експертні методи, методи екстраполяції, метод аналогії, метод дельфі, регресивний аналіз
7. Методи наочного уявлення	графічні моделі, фізичні моделі, посадові описи та інструкції
8. Методи аргументування	презентації та проведення переговорів

Результати досліджень показали, що успішне прийняття управлінських рішень в умовах ризику залежить від вміння ефективно оцінювати та управляти ризиками, застосування аналітичних і інноваційних методів, а також від важливості взаємодії між різними підрозділами підприємства. Для забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень на АТ Укрпошта рекомендується використовувати інноваційні підходи, вдосконалювати систему ризик-менеджменту, забезпечувати взаємодію між різними підрозділами підприємства та навчати працівників використовувати аналітичні і інформаційні інструменти.

### Список використаних джерел

1. Гриценко Н.В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами // Збірник наукових праць УкрДУЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків: «УкрДУЗТ» 2016. № 54 С. 345-349
2. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. Київ: АртЕк, 2011. 392 с.

УДК 159.923:37.035:316.46

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Чинчар Ю.В.*

*Балаш Л.Я.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі. Виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- висунення лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне;
- сфері дій лідера – в основному мала група; поле діяльності керівника ширше, оскільки він представляє трудовий колектив в більш широкій соціальній системі.

Найголовніший принцип людини – це прагнення бути визнаним [1]. Згідно з дослідженням Рона Берта, професора школи бізнесу при Чиказькому університеті, вміння поєднувати різні світи та навіть різних людей однієї професії – це головна характерна риса менеджерів, які можуть похвалитися високою зарплатою та стрімким кар'єрним ростом [1]. Завдання менеджера полягає не лише в управлінні, а також в гнучкості та адаптивності до змін, які досить швидко впроваджуються в наше життя. Ми кожен день читаємо сотні статей, де лідери думок нав'язують свої правила та хочуть внести корективи в життя інших, руйнуючи сталі закони ведення бізнесу чи поведінки керівників компаній. Важливо розуміти, що певна стратегія, яка працює на одному виробництві не може бути застосована до всіх сфер, тому тут важливий досвід лідера, який зможе

правильно спроектувати наступні дії та донести головну думку команди. Переважно це є запорукою хорошого управління.

Єдиний спосіб вплинути на поведінку людей це - визнати їхню важливість і змусити їх почуватися цінними для інших у глибині душі кожен з нас прагне визнання [1]. Досвідчений керівник розуміє, що не будь-яка людина придатна для будь-якої посади, навіть за наявності професійної кваліфікації. [1, с. 58]. Він повинен мати підхід до кожного, адже співробітнику важливо почути, що його робота належно оцінена - від цього залежить не лише відношення до лідера, а ще продуктивність та якість роботи. Також важлива комунікація в колективі – не кожен хоче бути частиною команди і цілком може виконувати свої зобов'язання наодинці. Такі працівники будуть більш продуктивними, коли в них буде персональне завдання, яке кожен зможе виконати без залучення колег.

Керівнику, як і лідеру, необхідно знати і зможти реалізувати наступне:

- Формувати систему необхідно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.
- Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації.
- Кожен із елементів системи (відділів організації) представлений людьми, і вся різноманітність відносин в системі визначається взаємодією окремих людей.
- Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, ніж намагатися змінити його особистісні особливості шляхом тиску і насилля.
- Коли відповідне місце в системі для людини знайдене, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий). До цих пір не відкритий спосіб управління, який не можна було би назвати або “кнутом” або “пряником”, тобто система заохочення і покарання – єдина система регулювання в руках лідера.

Для успішного функціонування організації необхідним є професійно підготовлений управлінець, якому притаманна ціла низка якостей та властивостей. Успішність керівника полягає в умінні керувати людьми. Керівник має ставити собі завдання-максимум, знаходити правильний підхід до співробітників, підвищувати їх кваліфікацію, взаємодіяти з потенційними клієнтами або інвесторами, оперувати цифрами та роз'яснювати працівникам їх внесок в розвиток компанії. [2, с.119].

### Список використаних джерел

1. Пекар В. Різномарний менеджмент. : навч. посіб. Фоліо, 2016. 192 с.
2. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління Випуск 2. С.115-121

УДК:004.738.5:658.5

## ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

*Васянович З.П.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Війна постійно провокує нові виклики й випробовує бізнес на міцність. Тому головною умовою для ефективної роботи в складних умовах є правильно пропрацьовані ризики.

Реальність показує, що:

- будь-коли можна втратити особисту безпеку;
- є високий ризик втрати майна через обстріли;
- є ризики нових атак по енергетичній інфраструктурі;
- спостерігається зростання кількості підприємств, які можуть не виконати своїх зобов'язань.

Тому важливо вчасно визначати ризики, аналізувати вірогідність їх настання, бачити пріоритети роботи з ними, ефективно реагувати на умови, у яких вони можуть виникнути та тримати контроль над ситуацією. Насамперед потрібно аналізувати та оцінювати ризики з погляду безпеки, адже це – найвищий пріоритет.

Насамкінець, ведення бізнесу в кризовій ситуації і пошук можливостей для його розширення дають змогу виховувати в собі унікальні якості. Ті, хто зараз працюють в тилу й забезпечує економічний фронт, напружують навички орієнтації в складних умовах та вміння швидко ухвалювати рішення, а в моменти загальної невизначеності правильно розставляти пріоритети та не зупинятись. Тож зараз – найкращий час оптимізувати бізнес-процеси.

У сучасному світі найціннішим для компанії є час виходу її бізнес-продуктів на ринок, і без ІТ-складової уявити цей процес неможливо. Варіант побудови класичної інфраструктури може тривати місяці, а якщо замовляти і доставляти специфічне обладнання - часові рамки можуть сягати півроку й більше.

Ми говоримо про хмару, як про можливість, що дозволяє значно скоротити час на створення ІТ-інфраструктури компанії - до лічених днів. Саме в даному випадку доречно висловлювання: «краще дати можливість власнику бізнесу займатися улюбленою справою, ніж довго «стрибати на вибоїнах» ІТ-інфраструктури - без належної підготовки».

Сучасний світ характеризується бурхливим розвитком технологій, які здатні значно удосконалити діяльність бізнесу. Одним із ключових трендів є

хмарні технології, які за прогнозами експертів в найближчій перспективі здійснять глобальний вплив на усі сфери людського життя.

Хмарні технології визначають як модель для забезпечення безперервного та повсюдного доступу до загального пулу обчислюваних ресурсів (мереж, серверів, центрів зберігання даних, додатків і сервісів), що можуть бути швидко надані та налаштовані з мінімальними управлінськими затратами та зверненнями до провайдера [1, с.1]. По суті, хмара – це можливість доступу до великого об’єму інформації в будь-який момент часу та місці з будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету, на комерційній основі. Використання хмарних сервісів у діяльності підприємства дозволяє значно економити на ресурсах за рахунок [2]:

- зменшення витрат на створення центрів обробки даних, купівлю серверного та мережевого обладнання, апаратного і програмного забезпечення;

- відсутності потреби утримання офісних приміщень (оскільки робочі дані зберігаються у хмарі, працівники мають можливість працювати віддалено, а керівник контролювати їх роботу);

- скорочення витрат на утримання персоналу.

Важливою перевагою хмарних технологій є забезпечення безпеки інформації та безперервності роботи. Збереження інформації в хмарі, на відміну від серверів та комп’ютерів, які можуть бути вилучені або виходити з ладу, дозволяє захистити підприємство від негативних зовнішніх впливів.

Хмарні технології набувають все більшого поширення у світі, в той час як в Україні їх розвиток знаходиться на етапі формування. За даними Gartner до 2025 року прогнозується зростання світового ринку хмарних технологій з 4% до 65% [3].

Таким чином, впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси компанії, скоротити витрати ресурсів, підвищити продуктивність, що забезпечує зростання прибутку та перехід на новий етап його розвитку.

### Список використаних джерел

1. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1191/>.

2. Як «хмарні» технології можуть допомогти бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=24579>.

3. The Internet of Things: Sizing up the opportunity [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bit.ly/1QSxUP4>.

УДК 331.104

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Ставицька Д. В*

*Ищейкін Т. Є.*, кандидат економічних наук, доцент

*Вороніна В. Л.*, кандидат економічних наук, доцент

Полтавський державний аграрний університет

Нова реальність значним чином змінює уявлення про методи управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довготривалої стратегії організації, спрямованої на формування певних умов, які б розвивали та реалізували на практиці кращі якості працівників. Для цього потрібний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, у свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами сполучним елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю та навчанням. Все це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами, оскільки управляти інтелектуальними співробітниками традиційними методами вже неможливо. Таким чином, розробка ефективних методів та підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогодні є досить актуальним питанням.

Завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами – це не тільки відбір компетентних та зацікавлених працівників, а й мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну креативність в масштабах існуючої стратегії. У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами можна вважати підвищення якості трудового життя [2].

Якість трудового життя характеризується такими ознаками:

1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці та справедливу винагороду.
2. Співробітники повинні обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їхню роботу.
3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з гарним освітленням і низьким рівнем шуму тощо.
4. Повинна бути забезпечена підтримка працездатності кожного працівника.
5. Обов'язково має бути сприятливий психологічний клімат у колективі.

Безперечно, для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. При цьому, використання інноваційних методів не означає виключення

вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо в умовах інноваційної діяльності [1].

Отже, інноваційні методи управління людськими ресурсами – це сума прийомів та способів, що дозволяють за певної чисельності працівників застосовувати інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, безперервно розвивати творчий потенціал співробітників для забезпечення максимальної ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, такі методи управління включають: методи організації; методи планування; методи мотивації; методи контролю; методи збору та аналізу інформації (рис. 1):

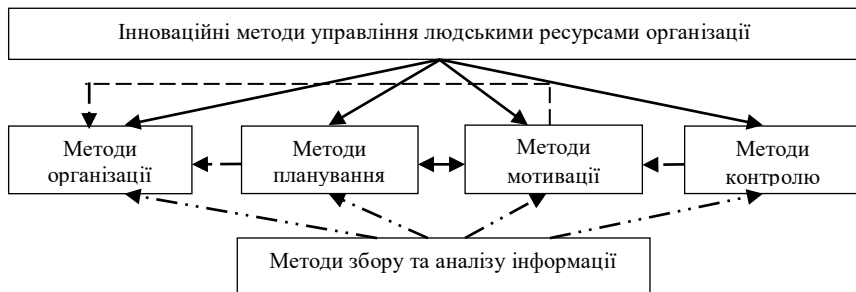


Рисунок 1. Інноваційні підходи до методів управління людськими ресурсами

Використання та розвиток зазначених механізмів управління людськими ресурсами раціонально та логічно сприяє прагненню підвищити ефективність управління інноваційним підприємством, оптимізує використання знань, можливостей, мотивів людського капіталу, а також стимулює сприйнятливість до інноваційних змін. Іншими словами, реалізація концептуальних підходів при виборі ефективної моделі управління людськими ресурсами сприяє зростанню конкурентоспроможності, впровадженню перетворень під призою нововведень, а також підвищує результативність та ефективність менеджменту підприємства.

### Список використаних джерел

1. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.
2. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Філатова К.Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17.

УДК 005.95

## ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПІДРОЗДІЛАХ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

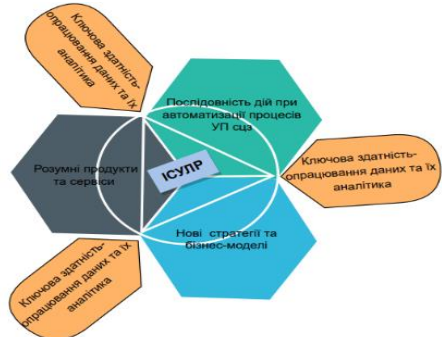
*Матківська Х.С.*

*Зачко О.Б.*, доктор технічних наук, професор

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Впровадження систем інформаційних технологій стало необхідністю в умовах швидкоплинного часу. Основною тенденцією є визначення нових методів та моделей управління персоналом, застосування яких потребує запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (ІСУЛР). Систематизація HR-процесів надасть змогу більш ефективно керувати процесами продуктивності праці та людського потенціалу, також створить цифрове середовище для персоналу. Державним структурам сьогодні необхідно приймати рішення щодо адекватного оснащення сучасним обладнанням та програмами, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни передових технологій. Інформаційна система управління людськими ресурсами - це система, яка забезпечує базу даних для інформації з управління людськими ресурсами (HRM) та виступає в якості бізнес-аналітики для вищого керівництва для прийняття кадрових рішень. Її впровадження має на меті підвищити ефективність та результативність кадрової роботи, задоволеності потреб та послідовності дій при автоматизації кадрових процесів управління персоналом цивільного захисту.

Крім того, ІСУЛР може функціонувати, як інструмент для полегшення процесу управління людськими ресурсами в державних структурах. Для оцінки його ефективності важливо проаналізувати застосування та виміряти рівень ефективності по відношенню до задоволеності працівників (користувачів) в державному секторі. Ця інформаційна система допоможе фахівцям з управління персоналу та професіоналам приймати більш швидкі, точні та ефективні зворотні зв'язки та рішення.





З використанням веб-технологій, функціональність людських ресурсів є простою, швидкою та актуальною, з ефективними даними управлінських транзакцій між працівниками та HR-менеджерами. Людські ресурси мають стати більш стратегічними, гнучкими, економічно ефективними та зручними для користувачів завдяки впровадженню інформаційних систем управління людськими ресурсами. Це

свідчить про те, що використання інформаційних технологій має потенціал для скорочення адміністративних витрат, збільшення виробництва, швидкого реагування, поліпшення роботи осіб, які приймають рішення, та підвищення ефективності послуг, орієнтованих на працівників. Цілі інформаційної системи управління людськими ресурсами в цивільному захисті:

З використанням інформаційних систем, працівники зможуть

оновлювати інформацію в будь-який час, посилаючись на неї та роздруковувати документи, які були завантажені керівниками кадрових служб. Крім того, управління людськими ресурсами стає простішим і дозволяє керівництву більше зосередитися на організаційних цілях та більш важливих напрямках діяльності та планах стратегічного планування.

Важливим аспектом оцифрування HR є можливість використання отриманих даних для підтримки запроваджених організаційних змін, включаючи впровадження різноманітних ІТ-систем, що полегшують роботу інших сфер державних структур. Завдяки використанню відповідних інструментів відділ кадрів може стати незамінним у кожному процесі впровадження нових рішень. Використання інформаційних систем дозволить працівникам використовувати потужні пошукові можливості. Це означає, що співробітники можуть знаходити файли одним натисканням кнопки, набагато швидше, ніж трудомісткий ручний процес пошуку конкретного файлу в прихованій папці.



**Співробітники можуть використати цей додатковий час на інші проекти.** Економія часу співробітників стає особливо цінною у зв'язку виконанням повторюваних завдань великого обсягу та роботою з великими об'ємами інформації, у зв'язку з великою штатною структурою.

Цифрове управління персоналом – це можливість постійного зворотнього зв'язку, що показує ступінь досягнення поставлених цілей. Впровадження сучасних платформ може стати великою підтримкою для роботи державних структур. За результатами проведених дослідів і спостережень було визначено, що на сьогоднішній день управління персоналом служби цивільного захисту потребує нових ідей та підходів. Функції інформаційних систем не обмежуються кадровим обліком, а включають в себе проблемні питання які є на сьогоднішній день в кадрових процесах державної служби: прийняття рішень щодо вирішення цих проблем, моніторинг великих об'ємів інформації, розвиток, навчання та оцінка ефективності праці працівників.

#### **Список використаних джерел**

1. Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Діджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки. ІТРМ. 2022. С. 183-195.
2. Бушуєв С., Бушуєв Д., Русан Н. Емоційний інтелект – драйвер розвитку проривних компетенцій проекту // Матеріали 12-ї Міжнародної науково-технічної конференції з комп'ютерних наук та інформаційних технологій, CSIT. – 2017, 2, стаття № 8099418, С. 1- 6.
3. С. Бушуєв, М.Дорош, Н. Шакун, Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами // Управління розвитком складних систем. 2016. № 26, С. 49-57.

УДК 358:78

## КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

*Тютько О.І.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Традиційні структури та методи управління, як інструменти досягнення підприємницьких цілей у сучасних умовах наукомісткої економіки, вичерпують ресурси розвитку бізнес-процесів, насамперед у структурному аспекті, оскільки віртуалізація економічних процесів зумовлює значущість комунікацій [1, с. 21].

Дослідниця М. Туріяньська стверджує, що важливим сучасним засобом інформаційного забезпечення є відеозапис. Відеоконференції дозволяють обговорювати проблеми людям, які перебувають у різних місцях, зокрема на різних континентах. Саме комунікації дають можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечити узгоджену суспільну діяльність. Для того, щоб керівник зміг примусити працювати інших, він повинен довершено володіти мистецтвом комунікації. [2].

Під час обміну інформацією враховувати, що він складається з кількох етапів, які пов’язані між собою: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача та декодування. Обмін повідомляється про створення ідеї або вибору необхідної інформації, після чого відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто обмінювати. Структура комунікативних компетенцій представлена на рисунку 1.

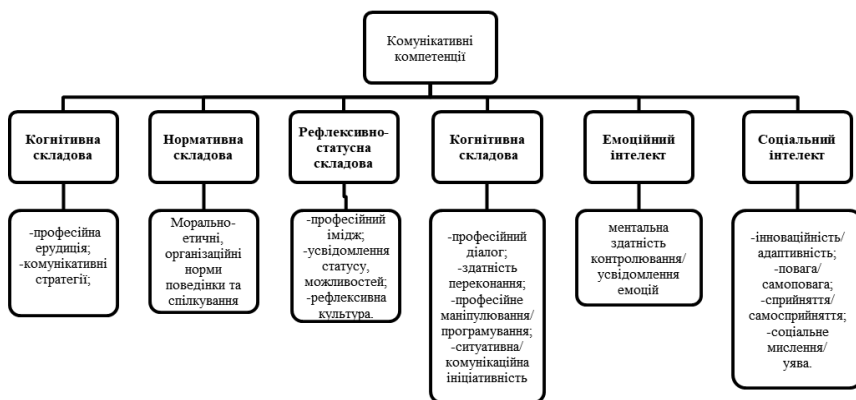


Рисунок 1. Структура комунікативних компетенцій фахівця.

У сучасних умовах, коли інформаційні технології швидко розвиваються, успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки добре керівники можуть керувати комунікативними процесами. Досвід та вміння управління комунікаціями стають важливими факторами для забезпечення успішності підприємства в сучасному світі.



Рисунок 2. Система комунікативних процесів

Тому, належне функціонування організації та створення її корпоративної культури, включаючи передачу та пропагандування цінностей і ідей, стають неможливими без ефективних комунікаційних процесів. Комунікації створюють сприятливу атмосферу для професійного та бізнес-розвитку співробітників, що сприяє використанню їхнього творчого потенціалу з метою створення додаткових цінностей та досягнення позитивного результату.

### Список використаних джерел

1. Bilous S., Panasyuk V., Pavlova A., Zhuchenko A. (2018) Modernin formation management technologies in business incubation, as a factor of sustainable development in the region. Scientific journal: Innovativ esolutionsin modern science. Dubai. 2018. No 3(22). P. 20–35
2. Туріяньська М. (2016) Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. Київ: 2016. № 2. С. 194–196.

УДК 656.2.001

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*Варунок Л.В.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій, поведінкових стандартів та підходів, які формують ідентичність компанії та визначають, як співробітники повинні взаємодіяти між собою та з клієнтами. Вона відображає особливості організації та її підходи до взаємодії зі своїми співробітниками, інвесторами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Як нам відомо, головною метою корпоративної культури є забезпечення високого рівня прибутковості підприємства, що досягається за допомогою вдосконалення системи управління людськими ресурсами, що у свою чергу забезпечує хороші відносини між працівниками та керівником чи менеджером, а також дає співробітникам впевненість у компанії та бажання продуктивно працювати [1]. Корпоративна культура включає в себе ключові елементи зображені на рисунку 1.



Рисунок 1. Ключові елементи корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим елементом успішної організації, оскільки вона формує стиль управління, спосіб взаємодії зі співробітниками, а також впливає на підтримку інновацій та розвитку компанії. Умови діджиталізації можуть відобразитися на корпоративній культурі, змінюючи спосіб, яким співробітники взаємодіють та працюють, та вимагаючи нових підходів до управління персоналом та комунікації. У таких умовах важливо розробляти та підтримувати корпоративну культуру, яка стимулює ефективну взаємодію та

співпрацю в онлайн середовищі, сприяє інноваційному мисленню та підвищенню продуктивності роботи, а також забезпечує рівні можливості.

Управління персоналом – це процес планування, організації, контролю та координації діяльності працівників з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей компанії. На рисунку 2 зображені основні елементи управління персоналом.



Рисунок 2. Основні елементи управління персоналом

Управління персоналом може бути ефективним тільки за умови забезпечення належного рівня комунікації між співробітниками та керівництвом компанії. Взаємодія між керівниками та працівниками повинна бути прозорою та відкритою, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та думками. Управління персоналом в умовах діджиталізації передбачає застосування інформаційних технологій та інструментів для забезпечення ефективної взаємодії зі співробітниками та виконання різноманітних завдань у сфері управління персоналом. Одним з ключових аспектів управління персоналом в умовах діджиталізації є використання онлайн інструментів та платформ для забезпечення комунікації та взаємодії між співробітниками та керівництвом компанії. Наприклад, це можуть бути спеціальні програми та платформи для обміну документами, проведення відеоконференцій, спільної роботи над проектами тощо. Діджиталізація буде і надалі поширюватися та захоплювати все нові й нові сфери діяльності та суспільного життя. Вона сприятиме зниженню витрат, економії ресурсів організації, оптимізації бізнеспроцесів та підвищить продуктивність будь-якої діяльності [3]. Основні напрями діджиталізації наведено на рисунку 3.



Рисунок 3. Основні напрями діджиталізації

Розроблення стратегії digital-трансформації передбачає формування кількох модулів [2]: клієнтський сервіс (Customer Centricity), партнерство та

колаборації (Partner Centricity), робота з даними (Data Governance), впровадження інноваційних технологій (R&D), цінність (Value), HR-стратегія і цифрова культура інновацій (Digital culture).

У підсумку, управління персоналом - це складний та важливий процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових технологічних та соціальних тенденцій. В умовах діджиталізації, компанії мають активно використовувати нові технології та інструменти, щоб забезпечити ефективне управління персоналом та створити сприятливе середовище для працівників. Важливо також звертати увагу на розвиток корпоративної культури, яка буде сприяти залученню та збереженню талановитих працівників, підвищенню їх мотивації та підтримці їхнього особистісного та професійного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій». 2020. С. 245–246.  
URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31821/2/FAPMT\\_2020\\_Garmatiuk\\_O-Corporate\\_culture\\_as\\_245-246.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31821/2/FAPMT_2020_Garmatiuk_O-Corporate_culture_as_245-246.pdf).
2. Гудзь О. Є., Маковій В. В. Розроблення стратегій digital-трансформації підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 25. С. 248–254.  
URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/42.pdf).
3. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Задесенець А. В. Діджитал-інструменти управління корпоративною культурою підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 72-1. С. 89–94.  
URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/72\\_1\\_2021/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/72_1_2021/17.pdf).

УДК 336.717

## КРИПТОВАЛЮТА ТА ЇЇ МІСЦЕ В ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ

*Козут М.В.*, кандидат економічних наук, в.о. доцента  
Львівський національний університет природокористування  
*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Інвестиції в криптовалюту принесли величезні прибутки багатьом людям, незважаючи на відносно невеликі капітальні зобов'язання, але є й ті, хто зазнав серйозних збитків. Їхні ентузіасти часто вважають їх грошима та активами майбутнього або навіть втіленням свободи. Сам біткойн, тобто найстаріша і найважливіша віртуальна валюта, сприймається як засіб збереження вартості, щось на зразок «цифрового золота». Противники криптовалют бачать в них переважно іграшки для спекулянтів, марні активи і навіть фінансові піраміди.

Криптовалюти не мають фізичної форми, але мають певну вартість, тому їх можна назвати віртуальними або цифровими грошима. Це означає, що якщо продавець приймає оплату в певній криптовалюті, ви можете оплачувати товари чи послуги нею так само законно, як і гривнями, євро, доларами чи іншою фіатною валютою (так званим фіатом). Більше того, якщо, наприклад, друг дає вам адресу свого гаманця певної криптовалюти, ви можете легко переказати йому будь-яку кількість її одиниць, мінаючи банк та інших посередників. Таким чином ви легко зможете розрахуватися навіть за спільні витрати.

Багато криптовалют використовують однакову технологію та функціонують подібним чином. Їх суть полягає в децентралізованій системі, яка в більшості випадків базується на блокчейні (ланцюжку блоків) [2, с. 590]. Останній є публічним реєстром транзакцій у мережі певної криптовалюти, які укладаються, перевіряються та шифруються за допомогою криптографії, тобто складних математичних розрахунків. Ці розрахунки здійснюються на постійній основі багатьма користувачами мережі (точніше їх комп'ютерами з високою обчислювальною потужністю), за що вони отримують винагороду у вигляді одиниць криптовалюти [1, с. 290].

Криптовалюти та транзакції виглядають інакше, ніж звичайні валюти та операції в класичній фінансовій системі. Віртуальні гроші не потребують посередників і не контролюються центральним банком чи іншими установами. Жодна зовнішня організація не може вирішувати розмір криптовалютних проблем або безпосередньо впливати на їх функціонування.

У минулому були ситуації, коли цілі криптовалютні біржі зникали миттєво, а разом з ними й усі фіатні та інвесторські монети, що зберігалися на них.



Сьогодні багато криптовалютних бірж дуже дбають про безпеку і користуються довірою інвесторів, але до них краще ставитися тільки як до торгових майданчиків. Варто зберігати свої активи, особливо придбані на більш тривалий термін, на зовнішніх гаманцях криптовалют.

Центральною частиною всієї екосистеми віртуальних активів є біржі криптовалют. Біржі криптовалют надають платформи онлайн-торгівлі, де є можливість вільно торгувати біткойнами, ефірами, лайткойнами та багатьма іншими альткойнами. На даний момент існує кілька сотень криптовалютних бірж, які відрізняються рівнем безпеки, комісією транзакцій або пропозицією доступних цифрових валют і токенів. Розглянемо детальніше рейтинг бірж криптовалют.

Таблиця 1 - Рейтинг бірж криптовалют (січень 2023 рік)

Назва біржі	Безпека ( макс. 5)	Кількість криптовалют
Binance	5	386
Kraken	4.5	217
Coinbase	4	237

На деяких біржах є можливість торгувати не лише криптовалютами, а й ф'ючерсами, і навіть крипто валютними опціонами. Похідні інструменти створюються лише для частин віртуальних активів, але в міру розвитку ринку їх пропозиція стає все більш розгалуженою. Їх популярність серед інвесторів, у тому числі у великому капіталі, також зростає, що впливає на поведінку цін на всьому ринку криптовалют.

Найбільшою проблемою, з якою стикаються користувачі технології блокчейн, є законодавчі норми, чітко невизначені ще жодною країною. Країни утримуються від регулювання через необхідність вивчити всі можливості, які пропонує ця технологія. Ключ біткойн не зламався з моменту його створення, але все ще необхідні тести, щоб переконатися в стабільності та надійності системи. Учасники фінансової системи змушені пропонувати стандарти, які стосувалися б кожного учасника мережі, не порушуючи встановленого статус-кво на міжнародних ринках.

### Список використаних джерел

1. Conte de Leon D., Stalick A.Q., Jillepalli A.A., Haney M.A., Sheldon F.T. [2017], Blockchain: Properties and Misconceptions, „Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 11(3), s. 286–300.

2. Glotov V.I., Mihailov D.M. [2018], What are the Technical Means the State Prepare for the Regulation of the Cryptocurrencies?, „KnE Social Sciences”, 3(2), s. 583–592.

УДК 331

## ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

*Фітьо А.Б.*

*Дубинецька П.П.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Лідерство припускає саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Така робота над собою дає змогу розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості і здібності [2].

Лідерство – це мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар’єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Лідерство – це один із підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент).

Лідерство покликане забезпечити раціональне використання управління персоналом, а саме:

- або наявний час вжити для плідної й успішної діяльності (максимальний критерій);
- або досягти поставлених цілей з якомога меншою витратою часу (мінімальний критерій);

Л. Зайверт цілком обгрунтовано нагадує про те, що варто починати поліпшувати життя необхідно з самого себе: «Зміни себе – і ти зміниш світ навколо себе». Тому, замість того щоб змінювати обставини, які ми і так не в змозі змінити, потрібно змінити своє ставлення до них. Процес лідерства в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз:

1. Постановка мети – аналіз і формування особистих цілей.
2. Планування та розроблення планів
3. Прийняття рішень у конкретних справах.
4. Організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.
5. Контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).
6. Інформація і комунікації [1].

Погоджуючись із Л. Зайвертом, вважаємо, що основні функції лідерства повинні бути – це визначення мети, планування, прийняття рішень, організація та реалізація, контроль, інформація та комунікація.

Отже, оцінюючи якості праці управлінця потрібно враховувати рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з певних лідерських функцій керівництва. Лідерські якості керівника вимагають від нього вдалого поєднання власних і колективних інтересів. Лідер зобов’язаний турбуватися про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці та щоб робота була ефективно розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства мають бажання максимально реалізувати свій управлінський потенціал, однак, ефективно управляти системою, яка орієнтується на досягнення високих показників, зможе тільки ефективний керівник лідер.

### **Список використаних джерел**

1. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. до 2015. д № 3. С. 31–37.
2. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. № 08 (98). та С. 71–73

УДК 331.101.6

## ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

*Кутень С.І.*

*Мартин О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності комерційної діяльності стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, які ставлять до фахівців із комерційної діяльності стосовно їхнього професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки і професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку.

Одним з ключових компонентів професійної підготовки сучасних фахівців-управлінців є вміння професійного спілкування, володіння якими суттєво підвищує конкурентоздатність майбутніх робітників на регіональному ринку праці, що значно розширює можливості їхнього працевлаштування, підвищує ефективність їхніх виважених рішень. Особливо нагальною є потреба суспільства у фахівцях, які здатні співпрацювати та налагоджувати ділові стосунки з партнерами, зокрема зовнішніми, організувати діяльність для досягнення спільної мети, долати комунікативні бар'єри, кваліфіковано здійснювати професійне спілкування під час виконання професійних завдань, вміти здійснювати самопрезентацію, бути лідерами тощо.

Лідерство – це «мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити кар'єру через самооцінку, самовизначення і саморозвиток. Це один з підрозділів менеджменту (як стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент) [1, с. 157]. Лідерство полягає в забезпеченні раціонального використання управління персоналом, а саме використовувати наявний час для плідної та успішної діяльності (критерій максимуму) та досягти поставлених цілей в найкоротші терміни (критерій мінімуму).

Відповідно до вимог сучасного керівника підприємства, важливе місце в структурі готовності до професійної діяльності має займати управлінська компетенція керівника підприємства, оскільки він є керівником і організатором

життя та діяльності підприємства та покликаний підготувати своїх співробітників до життя в нових економічних умовах. Для лідера характерними є: вроджене прагнення вести за собою, мотивація першості, впливовість, компетентність і креативність, психологічна надійність, адекватна самооцінка і саморегуляція, самовдосконалення [2, с. 69].

Робота управлінця на підприємстві є специфічним видом діяльності, метою якої є координація діяльності персоналу для досягнення спільної мети або завдань. Опитування 2500 менеджерів у Європі та США показало, що німецькі менеджери проводять на роботі 70 годин на тиждень, англійські – 60, американські – 58 годин, французькі – 56 годин, а шведські – 54 години. 23% опитаних німецьких менеджерів працюють 80 годин на тиждень, 24% – 100 годин. Для 75% респондентів робочий тиждень перетворився на семиденку. Найгіршими «вбивцями» робочого часу були зустрічі, конференції, наради тощо, які займають до 65% часу співробітника. При цьому 80% керівників незадоволені організацією таких заходів і вважають, що втрачають до 30% свого часу [3, с. 122].

Найпоширенішими помилками управління персоналом є неправильна постановка завдань або висунення незрозумілих вимог; порушення субординації, тобто спілкування в неформальній обстановці, яке веде до втрати авторитету керівника; недостатнє визнання заслуг підлеглих перед організацією; негативне ставлення до своїх підлеглих. Побудові партнерських стосунків з підлеглими на підприємстві сприятиме виконання простих умов: по-перше, єдина політика при виборі цілей і завдань компанії; по-друге, для відбору персоналу краще мати особливого фахівця, який володіє потрібними методиками і добре розбирається в людях; по-третє, ставлення до підлеглих має бути лояльним: не дозволяти собі панібратства у відносинах з персоналом, але і не ставити себе вище всіх.

Отже, будь-яка організація, яка піклується про своїх співробітників, що створює для них необхідні умови, що розвиває їх творчий потенціал, що дотримується корпоративної етиці, завжди досягатиме поставленої мети і забезпечуватиме ефективну діяльність.

### Список використаних джерел

1. Єфіменко М.О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 24. С. 157-162.
2. Мартин О.М., Сліпак Р.М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення // VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21-23, Budapest, Hungary. 2022. Pp. 68-70.
3. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія. під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

УДК 658.7

## ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Чучман В.В.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У теорії існує декілька підходів до трактування сутності поняття логістичного менеджменту. Насамперед варто зазначити, що транспорт завжди був основою логістики та управління ланцюжками поставок. Насамперед зазначимо, що англійською мовою *logistic management* вживається однаково в міжнародному вимірі. У вітчизняній науковій літературі трапляються випадки вживання поняття управління логістикою на противагу загальноприйнятого «логістичний менеджмент». Так, І.М. Пальчик визначає «логістичне управління» як процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль просування товарів: руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, обсягів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи просування товарів та логістичної сітки

Вчені по-різному розуміють сутність логістичного менеджменту, але вони одностайні щодо ролі логістичного менеджменту в господарській діяльності. Деякі експерти наголошували на важливості застосування логістичного менеджменту для досягнення стратегічних цілей підприємств.

У більш загальному сенсі, логістика управління є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту, у тому числі ефективний менеджмент. Рух товарів, послуг, матеріальних запасів, його мета – забезпечити безперебійну роботу підприємств, розширити їхню діяльність на ринку та покращити фінансові показники.

Мета логістичного менеджменту, очевидно, полягає у пошуку більш ефективних і дієвих способів переміщення ресурсів і продуктів від задуму до завершення і, нарешті, до споживача. Але рушійною силою цих дій є задоволення споживчого попиту і надання найкращого сервісу для утримання клієнтів і підтримки їхньої задоволеності шляхом задоволення їхніх потреб. Оскільки клієнти вимагають кращого обслуговування, є необхідність доставляти продукцію

(послуги) швидше, точніше і з високим рівнем якості. Саме завдяки логістичному менеджменту видається можливим досягнути вищого рівня задоволеності клієнтів.

Однак це не є єдиною перевагою логістичного менеджменту. На думку науковців, логістичний менеджмент допомагає створити видимість у ланцюжку поставок підприємства. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть поліпшити потік матеріалів та уникнути можливих збоїв. Також застосування логістичного менеджменту поліпшує рівень обслуговування клієнтів, позитивно впливає на репутацію і бренд.

Існує чотири основних типи логістичного менеджменту, кожен з яких підкреслює різні аспекти процесу поставок:

- 1) Управління поставками та логістика
- 2) Розподіл і рух матеріалів
- 3) Виробнича логістика та менеджмент
- 4) Зворотна логістика та повернення товару.

Для ефективного управління логістикою існують різні чинники, наприклад автоматизація і досконала координація усіх залучених підрозділів підприємства. В умовах зростання бізнесу вкрай необхідно виявити резерви для оптимізації процесів логістичного планування для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства загалом.

У підсумку зазначимо, що сьогодні не існує єдиного підходу до поняття сутності логістичного менеджменту. У більш загальному значенні логістичний менеджмент – це складова частина загальної системи управління, що передбачає ефективне управління потоками товарів, послуг, матеріальних запасів із метою забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та підвищення фінансових результатів.

До базових компонентів ефективного логістичного менеджменту, які матимуть позитивний вплив на фінансовий результат підприємства загалом належать: правильне планування, автоматизація, ефективне управління складом, ефективне транспортування, вимірювання показників логістичного менеджменту.

### **Список використаних джерел**

1. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Дніпропетровськ : ДДАУ, 2012. С. 40
2. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 171–176
3. Глібок О.П. Роль логістичного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vkpnuen\\_2011\\_4\\_68.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vkpnuen_2011_4_68.pdf)

УДК 338.312

## ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Паньків О.В.*

*Мартин О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Зростання конкуренції серед підприємств, високий рівень вимог споживачів до товарів і послуг і зростання їхніх потреб сьогодні посилює значення логістики, яка, як і будь-який економічний процес, потребує управління. Інтеграція логістичного менеджменту у цілісну систему виробничого менеджменту дозволяє підприємству забезпечувати і утримувати високу конкурентоспроможність на ринку, розширювати в перспективі ринкові сегменти і виходити на нові ринки, досягати поставлених цілей.

Логістичний менеджмент, метою якого є пошук найбільш ефективних і дієвих способів переміщення економічних ресурсів і товарів від виробника до споживача, задоволення їх попиту, надання високого рівня сервісу, – це «складова частина загальної системи управління, що передбачає ефективне управління потоками товарів, послуг, матеріальних запасів із метою забезпечення безперервної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та підвищення фінансових результатів» [2, с. 9].

Реалії війни ставлять обмеження у всіх сферах життя, але насамперед у доставці та спілкуванні. Небезпека використання транспорту, ризик втрати товару під час зберігання на складі, необхідність перебудовувати маршрути безпосередньо під час руху – це лише мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Існує тільки два шляхи: оптимізувати процеси і адаптуватися, або визнати, що для компанії це неможливо. З початком війни великі підприємства, а за ними середні та дрібні були змушені переправляти залишки своїх складів і товари на захід України. У Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській, Закарпатській областях в принципі не було такої кількості складських площ, а ті, які вдалося зайняти компаніям, були на порядок нижчими за попередні за площею, організацією простору та рівнем обслуговування.

Виклики для логістичного менеджменту виникли лише під час війни. До основних проблем його організації в Україні можна віднести:

відсутність скоординованої роботи та узгодженості тарифів між різними видами транспорту; недостатність поширення на території вузлових логістичних центрів та платформ; неефективність використання основних засобів та недосконале планування логістичних маршрутів, що зумовлює втрати часу за рахунок простоїв, нераціональне використання наявних потужностей, підвищення



витрат на зберігання та складування; високий рівень дебіторської заборгованості перевізників; низький рівень комунікацій між логістичними фірмами та підприємствами; низький рівень розвитку системи страхування вантажів та страхової культури; дефіцит спеціалістів в у сфері логістики; низький рівень екологічності та високий рівень енергосмності транспорту [1].

Сьогодні в умовах війни логістичні рішення потрібно приймати швидко та ефективно, компанія змушені змінювати логістичні ланцюги, що збільшує складність і вартість цих операцій. Як у мирний, так і у військовий час логістика вирішує такі проблеми: управління запасами: чим більші запаси, тим більший обсяг «заморожених» фінансових ресурсів; закупівлі та постачання на склад – виникають типові конфлікти, пов’язані з асортиментом, умовами поставки, вибором постачальників; формування основних умов постачання: ризики, витрати, обмін документацією та інші питання між сторонами контракту. Логістика – динамічна галузь, яка потребує досвідченого менеджменту для ефективної роботи [3, с. 124].

Раніше товар міг тривалий час залишатися на складах, звідки його відправляли, то в умовах війни бізнес почав розвозити «на колесах», намагаючись накопичити якомога менше залишків, щоб у разі можливого нападу на складах, не було б втрат товару.

Матеріально-технічне забезпечення як таке в мирний і воєнний час мало чим відрізняється. Головне в умовах війни – забезпечити безпеку зон і пунктів відвантаження, пунктів доставки та транспортування. Сьогодні проблеми, які потребують вирішення, – це затримки в доставці товарів у певні райони через зайнятість або високий ризик, нульова логістика повітряного та морського транспорту, певні труднощі при в’їзді та виїзді залізничним транспортом через відсутність вагонів для вивезення товарів Української аграрної групи та відсутність необхідного обсягу вагонів для імпорту палива.

### Список використаних джерел

1. Іртіщева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.О. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URJ: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_12/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_12/)
2. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 2(1). С. 8-13.
3. Бедрій Я., Тарновський Є. Військова логістика. Київ: 2019. 242 с.

УДК 658.007

**МАНІПУЛЯЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ***Вітер О.М.*, кандидат педагогічних наук, доцент*Кулин О.В.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ім. Івана Франка

Під маніпуляціями розуміють методи впливу на психологічний стан людини з метою отримання бажаного результату. Маніпуляції застосовують в щоденному спілкуванні, у будь-яких сферах життя. Інколи використання цих психологічних прийомів можна навіть не помітити, адже вони мають форму звичного в побуті прохання чи звертання. Маніпуляція – це не брехня, але специфічна подача правди. Специфіка полягає в тому, що правда подається не комплексно, а частково і однобоко, із замовчуванням всіх «незручних» фактів [1]. Одним з перших, маніпулятивні технології досліджував соціолог з ФРН Герберт Франке, який у 1964 р. видав книгу «Маніпульована людина». Зокрема, він зазначав: «Під маніпулюванням у більшості випадків варто розуміти психічний вплив, що створюється таємно, а отже, і можливо, на шкоду тим особам, на яких він спрямований» [1].

Маніпулювання — складова частина управління бізнесом. Це один із способів отримання не лише прибутків а й надприбутків, вміння реалізовувати продукцію та заслуговувати довіру у клієнтів. Багато підприємців в бізнес-середовищі намагаються досягти власних цілей за будь-яку ціну, використовуючи різноманітні маніпулятивні методи, прийоми та технології. Наприклад, це можуть бути методи, що використовують емоційний тиск, створення штучних потреб або використання стереотипів і узагальнень. Маніпулятивні технології в управлінні бізнесом можуть призводити до того, що споживачі прийматимуть рішення, які не відповідають їхнім інтересам або потребам. Наприклад, реклама може намагатися переконати людей купувати товари, яких вони не потребують, або використовувати такі прийоми, як "оманлива" цінова політика, щоб змусити споживачів купувати товари за завищеними цінами.

Однак, маніпулятивні технології також можуть мати і позитивний вплив на бізнес- середовище. Використання ефективних методів комунікації можуть забезпечити більшу успішність рекламних кампаній, а використання психологічних методів може допомогти в управлінні персоналом та забезпечити більш продуктивну роботу [2].

Техніки маніпуляції у сучасних бізнесових та ділових стосунках стають більш витонченими і прихованими, вони є цілком звичними у процесі управління бізнесом. Навіть більше: без них якість психологічного управління погіршується,

оскільки зникає витонченість в управлінні. Керівник фірми, який не володіє навичками та прийомами маніпулятивних технологій, ризикує зійти до більш грубих методів управління бізнесом, що може призвести до зниження його авторитету та погіршення психологічного клімату всередині колективу. І навпаки помірне застосування маніпуляцій дозволить підвищити якість управління за рахунок зниження кількості конфліктних ситуацій, створення позитивної робочої атмосфери та дотримання ефективної ділової комунікації [3].

Таким чином, маніпулятивні технології і прийоми в процесі управління підприємством можуть виконувати конструктивну роль в діловому спілкуванні, однак лише за умов наявності високих моральних якостей керівника, завдяки його досвіду, професіоналізму та знань психології управління колективом, а також дотримання певного рівня коректності.

Отже, використання маніпулятивних технологій в процесі управління бізнесом потребує розуміння їхніх наслідків та можливості його застосування з урахуванням етичних норм.

### **Список використаних джерел**

1. Методи маніпулятивного впливу: [Електрон. ресурс]. URL: <http://pidruchniki.com/14360106/menedzhment/metodimanipulyativnogovplivu>(дата звернення 21.03.2023р.).

2.Левицька І. М. Проблема етичності застосування маніпулятивних впливів у професійній діяльності. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2013. Вип. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2013\\_2\\_22/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2013_2_22/)(дата звернення 21.03.2023р.).

3.Карпенко М. П. Суть поняття «маніпуляція», її характеристика та методи нейтралізації. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2015. Вип. 45. С. 26–34. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.56254> (дата звернення 21.03.2023р.).

УДК 658.8

## МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

*Кон Я.Б*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Останнім часом маркетинг набуває все більшого значення у сфері освітніх послуг. Це насамперед наслідок посилення конкуренції між навчальними закладами та розширення платної освіти. Щоб навчальний заклад виграв цю битву, його послуги мають бути конкурентоспроможними на освітньому ринку. Але конкурентоспроможність освітньої послуги не можна оцінювати так само, як конкурентоспроможність звичайного продукту, вона має певні особливості.

Основними предметами досліджень у сфері маркетингу освітніх послуг є: зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище навчального закладу, засоби комунікації, маркетингові канали просування інформації про освітні послуги, їх реалізації тощо.

Розглядаючи діяльність навчального закладу щодо просування своїх освітніх послуг, особливе місце відведено ринковій комунікації. У комплексі маркетингових комунікацій ми традиційно виділяємо наступні напрямки: реклама, зв'язки з громадськістю, підтримка збуту та особистий продаж. В умовах комерціалізації навчальні заклади постали перед необхідністю самостійно розробляти та реалізовувати стратегію виживання на внутрішньому ринку.

Формування ринку освітніх послуг передбачає наявність конкуренції з навчальними закладами. Комунікація стає основним засобом просування освітніх послуг в умовах жорсткої конкуренції між навчальними закладами. Незважаючи на значні результати наукових досліджень у сфері надання освітніх послуг, деякі аспекти цієї сфери, особливо комунікаційна стратегія університету, відображені недостатньо.

При проведенні рекламної кампанії в Internet необхідно враховувати:

- мету реклами в мережі інтернет ;
- значення потенційних споживачів послуги;
- об'єкт реклами - вищий навчальний заклад чи його освітня послуга; задачі рекламної кампанії в мережі інтернет;
- особливості розробки рекламного повідомлення; визначення ефективності реклами в інтернеті.

Медіапланування є елементом медіастратегії університету та завершальним етапом розробки рекламної кампанії, коли кінцевий рекламний матеріал розповсюджується по рекламних носіях. Основним завданням медіапланування є правильний підбір рекламних носіїв і розподіл між ними рекламних матеріалів. Ми робимо такий відбір для кожної рекламної кампанії на основі аналізу існуючих рекламних носіїв і ЗМІ. Предметом аналізу є два основних і найважливіших показники — контактна аудиторія ЗМІ та його рейтинг.

При вдосконаленні організації управління комунікаційною діяльністю у ВНЗ доцільно враховувати основні закономірності реорганізації організаційних структур. Для ВНЗ рекомендується покласти додаткові функції на приймальну комісію. Для кваліфікованого управління комплексом маркетингу (одним із інструментів є комунікація) у майбутньому рекомендується створити відділ маркетингу, який виокремить його зі складу приймальної комісії. Наступним кроком у реорганізації організаційної структури управління є підвищення посади начальника відділу маркетингу до рівня заступника начальника Університету маркетингу.

УДК 339.138:[005.511:631.11

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ПЛАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Зубко Т.Л., Краснощок В.В.*

Законодавством України закріплено визначення категорії «сільськогосподарське підприємство»: 1) юридична особа, основним видом діяльності якої є вирощування та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50% загальної суми виручки (ст. 1 Закону України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 рр.» [1]); 2) юридична особа, основним видом діяльності якої є вирощування (виробництво, виробництво та переробка) сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації вирощеної (виробленої, виробленої та переробленої) нею сільськогосподарської продукції становить не менше 50% загальної суми виручки (п. 1 ст. 86 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [2]).

Як і в будь-якому бізнес-плані підприємств інших видів діяльності обов'язковим є наявність маркетингового розділу, який за усталеною формою включає в себе оцінювання галузі, підприємства і його продукції, дослідження і аналіз ринку та формування плану маркетингу. За аналізом літератури з бізнес-планування саме для сільськогосподарських підприємств можна виокремити кілька спільних і популярних засобів. Це побудова матриць, методи ранжування, методи експертних оцінок та інші [3].

При побудові стратегії розвитку ТДВ «Городецьке», яке займається вирощуванням зерняткових та кісточкових фруктів, було розроблено бізнес-план щодо розширення діяльності. Відповідно було проаналізовано особливості діяльності, стан галузі, розвиток ринку. Найбільш інформативними при цьому виявилися матричні методи діагностики такі як матриця БКГ та матриця SWOT-аналізу. За аналізом діяльності ТДВ «Городецьке» побудовано матрицю БКГ на рис.1.

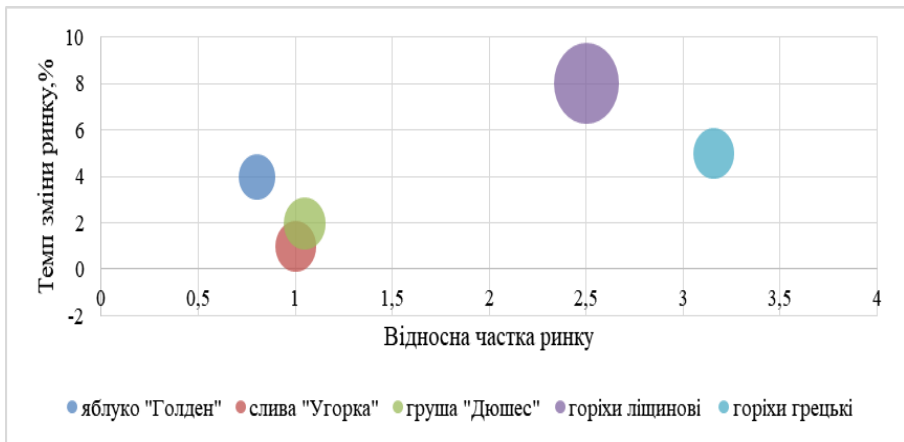


Рисунок 1. Матриця BCG портфелю ТДВ «Городецьке» 2022 рік

За побудованою матрицею видно, що саме вирощування та закупівля горіхів є найбільш перспективними в подальшій діяльності. Горіхи ліщинові та горіхи грецькі потрапили до квадранту «Зірка». Ринок горіхів розвивається та підприємство вдало використовує свої конкурентні переваги.

Усі види фруктів потрапили до сегменту «Собаки». Цей підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства ТДВ «Городецьке».

Відтак сформовано матрицю SWOT-аналізу ТДВ «Городецьке» та запропоновано стратегічні рішення (табл 1).

Таблиця 1. Матриця аналізу слабких та сильних сторін ТДВ «Городецьке» та управлінських рішень

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	1. Органи влади готові надати допомогу у збереженні та зміцненні позицій галузі 2. Можливість формування розширеної бази даних	1.Посилення конкуренції у сфері функціонування підприємства 2.Бракує інвестицій

<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле СiМ</b>	<b>Поле СiЗ</b>
1.Присутність висококваліфікованих спеціалістів 2.Якість продукції на рівні світових стандартів 3.Широкий асортимент продукції	1. Розроблення та реалізація стратегії концентрованого зростання 2.Збільшення рентабельності діяльності та частки ринку 3. Розроблення стратегії диференціації	1.Активна співпраця з підприємствами на ринку праці 2. Постійний пошук нових послуг та удосконалення існуючих 3. Розроблення та реалізації ефективної стратегії стимулювання працівників
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле СЛМ</b>	<b>Поле СЛЗ</b>
1.Обсяг продукції падає 2.Відсутність плану соціального розвитку персоналу	1. Удосконалення кадрової стратегії підприємства 2. Реалізація інвестиційної стратегії 3.Розроблення заходів щодо підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства	Подолання загроз та усунення слабких сторін

Отже, за аналізом матриць БКГ та SWOT-аналізу прийнято рішення стосовно залучення додаткових інвестицій, удосконалення кадрової політики та більше зосередження на вирощуванні горіхів.

### Список використаних джерел

1. Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 рр. : Закон України від 18 січня 2001 р. № 2238-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 11. – Ст. 52.
2. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14 травня 1992 р. № 2343-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 31. – Ст. 440.
3. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих аграрних закладів освіти III-IV рівнів акредитації. М.М. Ільчук, Л.Я. Зрібняк та ін. за ред. М.М. Ільчука, Л.Я. Зрібняка. Київ: 2018. 726 с.



УДК 658.114.4(477)(045)

## МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

*Горбач М. М.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Тема менеджменту бізнесу є дуже актуальною в Україні, оскільки успішне управління бізнесом є ключовим фактором для досягнення успіху в будь-якій галузі економіки.

В Україні бізнес-середовище досить складне і змінюється дуже швидко. Бізнес-лідери повинні бути готові до різних викликів, таких як конкуренція, зміни регуляторного середовища, фінансові кризи та інші негативні фактори. Відомо, що менеджмент бізнесу забезпечує ефективне управління ресурсами, збільшення прибутку та зменшення витрат, що дозволяє компаніям виживати в складних умовах та розвиватись.

Українські підприємці і менеджери повинні мати знання і навички, щоб ефективно управляти бізнесом в умовах невизначеності та ризику, залучати фінансові ресурси та розвивати підприємницьку культуру. Більше того, українські компанії повинні конкурувати на міжнародному рівні та враховувати вимоги глобального ринку, що вимагає додаткових знань та навичок у сфері менеджменту.

Особливості менеджменту бізнесу в Україні визначаються рядом факторів, таких як культурні, історичні, економічні та політичні умови. Ось деякі з особливостей менеджменту бізнесу в Україні:

1. Культурні різниці: Україна має свої унікальні культурні та історичні особливості, які впливають на менеджмент бізнесу. Наприклад, українська культура базується на колективізмі та родинних цінностях, тому менеджерам слід враховувати ці особливості при управлінні персоналом.

2. Політична нестабільність: Україна має складну політичну ситуацію, що може вплинути на бізнес. Нестабільність уряду, корупція та інші політичні фактори можуть створювати додаткові виклики для менеджерів.

3. Розвиток інформаційних технологій: Україна є лідером у розробці програмного забезпечення та інших інформаційних технологій. Це може забезпечити більш ефективний менеджмент бізнесу, зокрема управління виробництвом та збутом.

4. Глобалізація: Україна стає все більш інтегрованою в глобальну економіку, що створює додаткові вимоги для менеджменту бізнесу. Менеджерам слід вміти конкурувати на міжнародному рівні та відповідати на вимоги глобального ринку.

5. Економічна нестабільність: Україна має складну економічну ситуацію, що може створювати виклики для менеджменту бізнесу. Потрібно бути готовим до різких коливань валютного курсу, інфляції та змін законодавства, що можуть вплинути на фінансовий стан компанії. Менеджерам слід бути готовим до використання різних стратегій, щоб забезпечити фінансову стійкість своєї компанії в умовах нестабільної економіки.

6. Підвищена конкуренція: Україна є досить конкурентною економікою, що може створювати виклики для менеджменту бізнесу. Менеджерам слід бути готовим до конкуренції на внутрішньому ринку, а також на міжнародному рівні, і використовувати різні стратегії для збереження та збільшення своєї частки на ринку.

7. Низький рівень заробітної плати: Україна має один з найнижчих рівнів заробітної плати в Європі, що може вплинути на відносини з персоналом та якість роботи. Менеджерам слід бути готовим до використання різних стратегій, щоб забезпечити мотивацію працівників та зберегти високу якість виробництва.

Враховуючи всі ці фактори, менеджмент бізнесу в Україні потребує від менеджерів широкого спектру знань та навичок, включаючи здатність адаптуватися до змін, бути готовим до ризиків та невизначеності, використовувати різні стратегії для досягнення успіху на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Основи менеджменту" Кеннет Бланчард, Девід Хадсон, Сюзанні Робінсон та ін. (укр. переклад). 2009. с. 54.
2. Менеджмент / Генрі Файойл, Девід А. Гарольд, Мітчел Сайвіц та ін. (укр. переклад). 2005. с. 78.
3. Менеджмент в Україні: організаційні та економічні основи / Володимир Дем'яненко, Олексій Гірявенко, Олег Овчарук та ін. 2018. с. 121.

УДК 322.122:379

## МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

*Кувіка Г.О.*

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Сучасний стан ринку послуг гостинності характеризується постійними змінами, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі. Тому проблема менеджменту конкурентоспроможності підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Узагальнюючи розроблені у джерелах [1 с. 270, 2 с. 320, 3 с. 150, 4 с. 188] підходи до визначення етапів процесу управління конкурентоспроможністю, їх можна представити так: дослідження конкурентоспроможності підприємства; визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі; розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики; впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності; визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей. Цей процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Мостенця О. та Черчик Л. є сукупністю «взаємопов'язаних норм, правил, прийомів, методів, важелів впливу та інших інституцій, які забезпечують реалізацію поставлених цілей, формування конкурентних переваг на основі ефективного використання конкурентного потенціалу та обраної стратегії [3 с. 148, 4 с. 55].

На конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності впливає багато чинників (факторів), які необхідно враховувати при визначенні напрямків діяльності, до головних з яких можна віднести наступні:

1. Стабільність соціально-політичної та економічної підсистем країни в цілому. Особлива увага належить, в першу чергу, рівню доходів та витрат населення. При збільшенні рівня доходів споживачі частіше користаються закладами сфери гостинності.

2. Конкуренція цінової пропозиції закладу на продукцію та послуги, що реалізуються в ньому. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну в порівнянні з конкурентами.

3. Коригування пропонованих послуг відповідно до змінних вимог клієнтів щодо специфікації послуг або товарів. Розширення асортименту послуг, що пропонуються клієнтам, відповідно до типу закладу, його брендового позиціонування, концепції, стандартів обслуговування, а також особливостей цільової аудиторії, в розрізі її соціально-демографічних особливостей, таких як стать, вік, належність до різноманітних соціальних верств та груп населення тощо.

4. Геолокація закладу сфери послуг та зручність транспортної інфраструктури для потенційних клієнтів.

5. Постійне оновлення технологічної бази та впровадження інновацій систем у функціонуванні як виробничих, так і бізнес процесів.

Заклади сфери гостинності створюють стандарти обслуговування у відповідності до власної концепції і впроваджують сервіс орієнтований на споживача. В наш час сфера гостинності переживає справжній «бум» у використанні, як різноманітності асортименту пропонованих товарів, так і великим спектром різних додаткових розважальних послуг [1 с. 266, 2 с. 152, 4 с. 212].

Орієнтуючись на вищенаведені ключові фактори у підприємствах сфери гостинності можна формувати стратегічний набір ключових заходів для покращення рівня конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел**

1. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. № 7. 2016. С. 266-272.

2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

3. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізму забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С.147-154.

4. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 214 с.

УДК 65.0

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ

*Скублена І.П.*

*Балаш Л.Я.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Поганий працівник – міфічна істота, яка вигадана для пояснення багатьох фактів в роботі компанії. Кожна людина – потенційно продуктивний співробітник, який працює відповідно до існуючих трудових відносин. Якщо результати його роботи погані, значить саме така «млява» зайтість задовільняє його актуальні потреби.

Адже людина, як біологічна істота, завжди діє оптимальним для неї способом, щоб отримати з цього максимальну матеріальну і моральну вигоду. Тому в сфері менеджменту і проявляється певне мистецтво перенаправлення особистої оптимальності співробітника на потреби компанії та на досягнення її цілей. А найкращий помічник у цьому — мотивація персоналу.

Мотивація персоналу — це неодмінна складова кадрової політики всякого установи. Її роль в управлінні вельми відчутна — при правильно поставленому справі мотиваційні заходи істотно підвищують прибутковість бізнесу, а при бездарному зводять нанівець усі зусилля кращих фахівців штату.

Добре працююча і злагоджена команда — запорука успіху кожного підприємства. Для її створення необхідно врахувати ряд управлінських моментів, серед яких мотивація займає мало не центральне місце. Чому вона така важлива, якщо, здавалося б, досить добре платити і люди будуть ефективно працювати? Відповідь у звичайній людській психології: якщо людина буде працювати тільки заради зарплати, рано чи пізно вона впаде в стан прокрастинації і «вигорання». В основі її діяльності повинна бути ідея про те, як праця може зробити її краще і задовольнити ряд не тільки фізичних, а й особистих потреб. Отже, чим більше співробітник зацікавлений в ефективності своєї праці, тим більше сил він готовий віддавати роботі, тобто бути більш продуктивним. Також працівник бачить шанобливе і дбайливе ставлення до себе з боку керівництва, зацікавленість в ньому, як трудовому ресурсі, отже, прагне виправдовувати очікування і підвищувати якість своєї праці. У глобальному плані розумна система мотивації дозволяє підвищити ефективність не тільки окремо взятого співробітника, але і команд, відділів і департаментів (відповідно до розмірів компанії). Це також зменшує «плінність» кадрів, допомагає вибудовувати здорові і взаємоповажні відносини в колективі. Ну і не будемо забувати, що це веде до зростання економічних показників підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Мотивація — це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Робота з цим дозволяє підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і всієї компанії в цілому. В руках керуючого або менеджера багато методик для мотивації. Головне — в рівній пропорції комбінувати матеріальні і нематеріальні шляхи, прислухатися до організму компанії і не забувати, що головне, з чим ви працюєте — люди і їх потреби.

#### **Список використаних джерел**

1. Пекар В. Різноманітний менеджмент. : навч. посіб. Фоліо, 2016. 192 с.
2. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління Випуск 2. С.115-121.

УДК: 657.05

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Дружбляк Л.С.*

*Стеців І.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Обліково-аналітичне забезпечення управлінської діяльності набуває особливого значення та актуальності в сучасних умовах воєнного стану. Економіка потребує здійснення постійних корегувань внаслідок зміни кон'юнктури ринків. Це в свою чергу відбивається на діяльності конкретних суб'єктів економіки які для забезпечення ефективного функціонування потребують наявності облікової та аналітичної інформації яка служить основою для прийняття відповідних рішень а також здійснювати контроль діяльності.

Питання обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства широко обговорюються в працях науковців, на міжнародних науково-практичних конференціях зокрема [3].

Обліково-аналітична система – це система, що базується на даних бухгалтерського обліку, включаючи оперативні дані і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу та довідкову та інші види інформації [2, с. 67].

Автори видань в галузі бухгалтерського обліку вказують, що система обліково-аналітичного забезпечення є складовою загальної системи управління, яка базується на даних бухгалтерського обліку і здійснюється працівниками бухгалтерії. При цьому загальна методологія і нормативні положення обліку і аналізу удосконалюються для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі [5, с. 105].

Ефективність функціонування обліково-аналітичної системи досягається шляхом організації інформаційної системи менеджменту (ИСМ) підприємства так і її підсистем: систем обліку, контролю, аналізу, планування тощо, метою яких є забезпечити наявність економічної інформації відповідно до потреб користувачів [6].

Облік забезпечує збір та реєстрацію фінансових даних про діяльність підприємства. Аналіз використовує ці дані для оцінки фінансової стійкості підприємства та виявлення потенційних проблем. Аудит в свою чергу перевіряє

правильність та достовірність фінансової інформації, яку надає обліково-аналітична система. [1, с. 209].

Якщо облікова та аналітична системи працюють без чіткої взаємодії, тобто не організовано, це може призвести до неповної та неточної інформації про фінансову діяльність підприємства, як наслідок до помилок при прийнятті управлінських рішень. Вагоме місце у прийнятті рішень належить інформаційним передумовам. Важливий та необхідний етап вдосконалення системи управління – це дослідження і аналіз існуючих процесів управління і руху носіїв інформації, на базі яких повинно здійснюватися прийняття управлінських рішень.

Кірейцев Г. Г., Нехай В. А. вказують, що облікова інформація, як впливовий фактор виробничого процесу або окремих елементів даного процесу може бути деталізована за напрямками її використання в сфері управління конкретними видами діяльності, складними внутрішньовиробничими відносинами, економікою підприємства цілому, відносинами з контрагентами, ринком [2, с. 90].

Таким чином, інформаційним забезпеченням управління діяльністю підприємства повинна стати належним чином організована обліково-аналітична система, яка являє собою сукупність облікової інформації та отриманої на її основі аналітичної інформації в необхідні терміни для забезпечення контролю за використанням ресурсів та прийняття адекватних управлінських рішень, що в свою чергу забезпечить ефективне функціонування суб'єкта економіки в будь якій ситуації.

### **Список використаних джерел**

1. Бугинець Ф.Ф., Давидюк Т.В., Канурна З.В. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник. Житомир: ПП «Рута», 2005. 480 с.
2. Кірейцев Г. Г., Нехай В. А. Обліково-аналітична система сільськогосподарського підприємства в умовах антикризового управління, Облік і фінанси АПК. 2009. № 3. С. 90.
3. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» м.Львів, 28-29 жовтня 2022 року, Львів.В-во НУ «Львівська політехніка». 108 с.
4. Облік, контроль та аналіз у міжнародному бізнесі: управлінський аспект: [монографія] / за ред. проф. Л.О. Сухарьової. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. С. 67.
5. Просянюк Н. О., Ананська М. О., Кірсанова В. В., Станіславик О. В. Бухгалтерський облік. Теоретичні основи: [ навчальний посібник] / [за ред. дра екон.наук, проф. С. В. Філіппової]. Харків: Бурун Книга, 2010. 240 с.
6. Стеців І. І., Стеців І. С. Фінансовий бухгалтерський облік. Навч. Посіб.НУ «Львівська політехніка»Львів: В-во «Сполом», 2018, 226 с.



УДК 504.75

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***Каменчук С.Є.**Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Природоохоронною є будь-яка діяльність, спрямована на збереження якості навколишнього середовища на рівні, що забезпечує стійкість біосфери. До неї належить як великомасштабна, здійснювана на загальнодержавному рівні, діяльність щодо збереження еталонних взірців незайманої природи та збереження різноманітності видів на Землі, з організації наукових досліджень, підготовки фахівців-екологів та виховання населення, так і діяльність окремих підприємств з очищення від шкідливих речовин стічних вод і газів, що викидаються в атмосферу, зниження норм використання природних ресурсів тощо. Така діяльність здійснюється переважно інженерними методами.

Існує два напрямки природоохоронної діяльності підприємств. Перший — очищення шкідливих викидів. Однак цей шлях недостатньо ефективний, оскільки за його допомогою не завжди вдається повністю припинити надходження шкідливих речовин в біосферу. До того ж скорочення рівня забруднення одного компонента навколишнього середовища призводить до посилення забруднення другого. Наприклад, встановлення вологих фільтрів для газоочищення дозволяє скоротити забруднення повітря, але призводить до збільшення ступеня забруднення води. Вловлені з газів та стічних вод речовини отруюють значні площі землі.

Використання очисних споруд, навіть найефективніших, різко скорочує рівень забруднення навколишнього середовища, однак не розв'язує цієї проблеми повністю, оскільки в процесі функціонування цих установок також утворюються відходи, хоча і в меншому обсязі, але з підвищеною концентрацією шкідливих речовин. Поряд з цим робота переважної більшості очисних споруд вимагає значних енергетичних затрат, що, в свою чергу, також є небезпечними для довкілля. Крім цього, забруднювачі, на знезараження котрих витрачаються значні кошти, є речовинами, в котрі вже вкладено працю і котрі, за незначним винятком, можна було б використати.

Для досягнення високих еколого-економічних результатів необхідно процес очищення шкідливих викидів поєднати з процесом утилізації вловлених речовин, що зробить можливим об'єднання першого напрямку з другим — усунення причин забруднення.

Реалізація цього напрямку вимагає розробки маловідходних, а в перспективі й безвідходних технологій виробництва, котрі дозволяли б

комплексно використовувати вихідну сировину та утилізувати максимум шкідливих для біосфери речовин.

Однак, не для всіх виробництв існують прийнятні техніко-економічні рішення щодо різкого скорочення кількості відходів та їхньої утилізації, тому в реальних умовах доводиться працювати за двома вказаними напрямками.

Разом з тим, ніякі очисні споруди та безвідходні технології не зможуть відновити стійкість біосфери, якщо будуть перевищені допустимі (порогові) значення скорочення природних, не перетворених людиною, систем. Саме тут виявляється дія закону незамінності біосфери. Таким порогом може стати використання більше 1 % енергетики біосфери та глибоке перетворення більше 10 % природних територій (правило одного та десяти відсотків). Тому технічні досягнення не звільняють від необхідності вирішення проблем зміни пріоритетів суспільного розвитку, стабілізації народонаселення, створення достатньої кількості заповідних територій тощо.

Природоохоронний менеджмент - частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність із планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методики, процеси і ресурси для розробки, здійснення й аналізу природоохоронної політики.

Поява в 1996 році міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту на підприємствах і в компаніях ISO серії 14000 називають однією з найзначніших міжнародних природоохоронних ініціатив.

Рішення про розробку ISO 14000 є результатом Уругвайського раунду переговорів по Всесвітній торговельній угоді і зустрічі на вищому рівні в Ріо-де-Жанейро в 1992 році з довілля і розвитку.

Система стандартів ISO 14000 орієнтована не на кількісні параметри (обсяг викидів, концентрації речовин тощо) і не на технології (вимога використовувати або не використовувати певні технології, вимога використовувати «найкращу доступну технологію»).

Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту. Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації повинні виконуватися визначені процедури, повинні бути підготовлені певні документи, призначені відповідальні за визначені сфери екологічно значимої діяльності.

Стандарти серії ISO 14000 не містять ніяких «абсолютних» вимог до впливу організації на довкілля, за винятком того, що організація в спеціальному документі (екологічній політиці) повинна оголосити про своє прагнення відповідати національному природоохоронному законодавству і національним стандартам.

Такий характер стандартів обумовлений, з одного боку, тим, що ISO 14000 як міжнародні стандарти не повинні втручатися у сферу дій національних нормативів. З іншого боку, попередником ISO є «організаційні» підходи до якості

продукції (наприклад, концепція «загального управління якістю»), згідно з якими, ключем до досягнення якості є побудова належної організаційної структури і розподіл відповідальності за якість продукції і послуг.

Отже, розвиток менеджменту природоохоронної діяльності почався з появи міжнародних стандартів, що перейшло в розробку ISO 14000.

#### **Список використаних джерел**

1. Екологічна енциклопедія : У 3 т. / Головн. Ред. А. В. Толстоухов та ін. Київ : ТОВ „Центр екологічної освіти та інформації”, 2007. Т. 2: Є-Н. 416 с.
2. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. Київ: ВЕЛЕС, 2005. 79 с.
3. Природно-заповідний фонд Закарпатської області : [довідник] / [В. М. Антосяк.

УДК 681.518.54

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Георгієва Ю.С.*

*Данильчак А.І.*, викладач

Одеський національний економічний університет

Ключове місце у діяльності підприємства займає оперативне управління, основна мета якого полягає у постійній підтримці стійкості функціонування виробничої системи для ефективного досягнення запропонованих результатів.

На сьогоднішній день в літературі відсутня однастайність думок науковців щодо визначення сутності оперативного управління. Більше того, підходи науковців до його визначення часто значно різняться між собою за основними характеристиками.

Проведене дослідження з обраної тематики дозволяє виділити два наукові підходи до трактування сутності вказаного поняття.

Представники першого наукового підходу розглядають сутність оперативного управління як систему функцій. Такої думки дотримувалися Ільїн А. І., Синиця Л. М., Патрахіна В. В. [1, с. 23; 2, с. 135], які у своїх працях відокремлювали насамперед функції, що зумовлені сутністю управління, пов'язаного з цілісною діяльністю підприємства та всіх його складових елементів. Зокрема, на думку науковців [1, с. 24] функції оперативного управління формують цілісну систему під назвою управлінський цикл, де самі функції є його стадіями. У той же час, на думку Патрахіної В. В., планування має визначатися як базова функція, окремо від визначеної системи. [2, с. 139]

Науковці, що є представниками другого наукового підходу ототожнюють оперативне управління з оперативним плануванням. Даний підхід знайшов відбиток у працях Некрасова Л. А., Скворцова Ю. В., Поршнєва А. Г., Рум'янцева З. П., Саломатіна Н. А. Так, науковці [4, с. 452] трактують сутність оперативного управління як диспетчерування виробничого процесу, що має на меті забезпечення рівномірного та поетапного випуску продукції, дотримуючись визначеного графіку. У свою чергу, такі автори як Поршнєва А. Г., Рум'янцева З. П., Саломатіна Н. А. підкреслюють, передусім, істотний вплив чіткої регламентації на результативність оперативного управління під час виконання планових завдань. [3, с. 71]

Крім того, є ряд авторів, які визначають сутність оперативного управління, поєднуючи два вищевказані підходи між собою. Зокрема, вчені Тарасюк Г. М.,

Шваб Л. І. уточнюють та доповнюють загальновідомі управлінські функції, але разом із тим вважають саме планування ключовим фактором в оперативному управлінні [5, с. 7].

Проаналізувавши основні погляди до трактування оперативного управління в сучасній науковій літературі, вважаємо за доцільне підкреслити, що оперативне управління є важливим елементом системи організації діяльності підприємства, перебуваючи в постійному взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства та його функціями.

Не приховуючи значущості другого наукового підходу, зазначене нами вище дає змогу погодитись з представниками першого наукового підходу, які у визначенні сутності оперативного управління роблять акцент на системі взаємопов'язаних управлінських функцій. На нашу думку, дане визначення найбільш змістовне та науково обґрунтоване, оскільки повністю враховує базові положення управління підприємством.

#### **Список використаних джерел**

1. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2005. 312 с.

УДК 658.3:005.332.2(477)

## ОСОБЛИВОСТІ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Нестер М. О.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

HR-менеджмент, або управління персоналом, - це процеси, які забезпечують ефективне управління робочою силою в організації. Особливості HR-менеджменту можуть відрізнитися залежно від розміру та типу організації, а також від того, в якій країні вона знаходиться.

Загальні особливості HR-менеджменту, які є важливими для будь-якої організації, включають такі:

1. Розвиток та збереження талантів: Одним з головних завдань HR менеджменту є збереження найкращих працівників та

забезпечення можливості розвитку їх потенціалу. Це можна зробити шляхом надання можливості професійного розвитку, мотивації працівників, встановлення чітких критеріїв оцінки продуктивності та забезпечення можливості змінити робочі місця в межах організації.

2. Розробка та впровадження політики HR: Важливим аспектом HR менеджменту є розробка політики, що регулює відносини між роботодавцем та працівником, зокрема, щодо оплати праці, відпусток, робочого часу, звільнення та інших аспектів роботи.

3. Управління конфліктами: HR-менеджмент відповідає за управління конфліктами, які можуть виникнути між працівниками, між працівниками та керівництвом, або між самим керівництвом. Найбільш ефективним способом управління конфліктами є раннє виявлення, професійна оцінка та швидке вирішення проблеми.

В Україні HR-менеджмент має свої особливості, які впливають зі специфіки культури та законодавства країни.

Основні особливості HR-менеджменту в Україні включають:

1. Кадрова політика: В Україні розробка та впровадження кадрової політики є однією з важливих складових HR-менеджменту. Кадрова політика повинна відповідати вимогам законодавства та враховувати специфіку ринку праці в країні.

2. Оплата праці: Однією з важливих особливостей HR-менеджменту в Україні є оплата праці. Законодавство України має чіткі вимоги до оплати праці та встановлює мінімальну заробітну плату. Крім того, в Україні велика увага приділяється регулюванню соціальних виплат працівникам.

3. Трудові відносини: В Україні існують специфічні вимоги щодо трудових відносин між роботодавцем та працівником, які включають обов'язковий укладення трудового договору, дотримання прав працівників, а також процедуру звільнення працівника.

4. Культурні відмінності: Україна має свою культуру та традиції, які можуть відрізнятися від інших країн. Це може впливати на HR менеджмент та вимагати врахування культурних відмінностей в процесі управління персоналом.

5. Специфіка ринку праці: Ринок праці в Україні також має свої особливості, які можуть впливати на HR-менеджмент.

Загальний висновок щодо особливостей HR менеджменту в Україні полягає в тому, що українські компанії стикаються з численними викликами у сфері управління людськими ресурсами, які зазвичай пов'язані з низьким рівнем заробітної плати, недостатнім розвитком бізнес-культури та організаційної культури, нестабільністю економічної ситуації в країні, відсутністю належної уваги до розвитку працівників та їх задоволеності роботою.

Однак, незважаючи на ці виклики, українські компанії можуть досягати успіху в HR-менеджменті, якщо вони зосередяться на підвищенні якості життя своїх співробітників, розвитку бізнес-культури та організаційної культури, створенні сприятливих умов для працівників, розвитку кадрового потенціалу, використанні новітніх технологій та інструментів управління. Крім того, необхідно брати до уваги світові тенденції в HR-менеджменті та використовувати кращі практики з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

#### **Список використаних джерел**

1. Шегда А.В. Основи менеджменту. Київ : 2018. 453 с..
2. Human Resource Management авторів Gary Dessler та Biju Varkkey. 2008. с. 35.
3. Effective Human Resource Management: A Global Analysis авторів Edward Lawler та John Boudreau. 2012. с. 180.
4. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ : Знання» 2018. 531 с.

УДК: 658.012

## ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Самбірська В.*

*Дубинецька П.П.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Бізнес-менеджмент - це процес планування, координації та контролю діяльності організації з метою досягнення поставлених цілей. Менеджмент бізнесу зосереджений на керуванні людськими ресурсами, фінансами, матеріальними ресурсами та іншими ресурсами організації, щоб досягти максимального ефекту в діяльності компанії.

Завданнями бізнес-менеджменту є:

- планування – створення стратегічних та оперативних планів, формулювання місії, визначення цілей та завдань;
- організація – створення структури організації, визначення ролей та обов'язків, створення команд, розподіл завдань та встановлення процедур;
- керування – встановлення стандартів та процедур, контроль діяльності, вирішення конфліктів;
- мотивація – стимулювання робітників до досягнення цілей, забезпечення належної мотивації через надання компенсацій та похвали;
- аналіз та контроль – визначення ефективності роботи, виявлення проблем та недоліків, вирішення проблем і контроль виконання планів.

Успішний бізнес-менеджмент залежить від розуміння важливості співпраці між керівником та співробітниками, виявлення міцних і слабких сторін організації, а також ефективного використання доступних ресурсів.

Особливості бізнес-менеджменту у малому бізнесі обумовлені неформальним виконанням влади. Взаємини менеджера і підлеглих мають відкритий характер. Авторитет менеджера залежить від його професійних та індивідуальних якостей.

Отож, основними складовими бізнес-менеджменту є стратегічне планування – процес визначення мети та цілей компанії на довгостроковий період, а також визначення шляхів досягнення цих цілей; маркетинг – розробка та реалізація стратегій продажу товарів та послуг компанії, що допомагає залучати нових клієнтів та збільшувати продажі; фінанси – грошові потоки в компанії, включаючи контроль над бюджетом, оптимізацію витрат та мінімізацію ризиків; операційний менеджмент – управління операційними процесами компанії, такими як виробництво, логістика, інвентаризація та контроль якості; людські ресурси – управління персоналом компанії, включаючи планування кадрів, найм, навчання



та розвиток, оцінку праці та відшкодування; інновації та розвиток – створення та реалізації нових ідей, продуктів та послуг, що допомагає компанії підтримувати конкурентну перевагу та забезпечувати стійкий розвиток.

Всі ці складові бізнес-менеджменту пов'язані між собою та взаємодіють, щоб забезпечити ефективне та успішне управління бізнесом.

### **Список використаних джерел**

1. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
3. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
4. Захарчин Г.М. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 437 с.
5. Підприємництво : навч. посіб. / [Подсолонко В. А., Процай А. Ф., Миронова І. А., Василенко В. С.] Київ : ЦНЛ, 2003. 636 с.

УДК 004.738.5:658.5

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

*Дмитрик В.Р.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Хмарні технології - це новітній напрямок в інформаційній технології, який дозволяє підприємствам отримувати доступ до потужних обчислювальних ресурсів та програмного забезпечення в онлайн-режимі через інтернет. Управління бізнесом з використанням хмарних технологій має багато переваг, які можуть покращити ефективність та продуктивність бізнесу. Давайте розглянемо основні особливості використання хмарних технологій в управлінні бізнесом:

1. Зниження витрат на інфраструктуру: З використанням хмарних технологій підприємства можуть знизити витрати на інфраструктуру, оскільки вони не потребують фізичної наявності обладнання та програмного забезпечення від кожного користувача. Вмістити це все на серверах хмарних провайдерів є більш економічним та ефективним.

2. Збереження даних: Однією з головних переваг хмарних технологій є можливість збереження даних в хмарі, що забезпечує безпеку даних та їх доступність. Відновлення даних з резервних копій в хмарі може бути значно швидше та ефективніше.

3. Підвищення продуктивності: Хмарні технології дозволяють забезпечити доступ до даних та програмного забезпечення з будь-якого місця та на будь-якому пристрої, що дозволяє працювати віддалено. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

4. Швидкість та масштабованість: Хмарні технології забезпечують доступ до безлічі обчислювальних ресурсів та програмного забезпечення, що дозволяє масштабувати бізнес-процеси та швидко відповідати на змінні вимоги ринку. Крім того, хмарні технології забезпечують швидкий доступ до великих об'ємів даних, що може бути корисним для аналітики та прийняття рішень.

5. Забезпечення безпеки даних: Хмарні технології забезпечують високий рівень безпеки даних. Хмарні провайдери використовують різноманітні заходи захисту даних, такі як шифрування даних, мережеві файрволи та автоматичні резервні копії. Крім того, хмарні провайдери здатні надавати підтримку в області кібербезпеки.

6. Використання програмного забезпечення "за запитом": Хмарні технології дозволяють підприємствам користуватись програмним забезпеченням

"за запитом" (Software as a Service, SaaS), що забезпечує доступ до програмного забезпечення за певний платіж. Це дозволяє підприємствам знизити витрати на програмне забезпечення та забезпечити більшу гнучкість у використанні програм.

7. Забезпечення дотримання нормативних вимог: Хмарні провайдери здатні забезпечувати дотримання різних нормативних вимог, таких як вимоги до захисту персональних даних (GDPR) та вимоги до безпеки в області здоров'я (HIPAA). Це особливо важливо для підприємств, які працюють зі сторонніми даними або даними клієнтів.

Загалом, хмарні технології можуть допомогти підприємствам забезпечити ефективне управління бізнесом та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Однак, при використанні хмарних технологій необхідно враховувати певні ризики та виклики.

Ризики включають можливість втрати даних, зламу безпеки та залежність від хмарних провайдерів. Тому підприємства повинні уважно обирати провайдерів хмарних послуг та встановлювати строгі заходи безпеки. Крім того, використання хмарних технологій може потребувати певного рівня ІТ-компетенції у працівників підприємства, що може вимагати додаткової підготовки та інвестицій у навчання.

У підсумку, хмарні технології можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Однак, перед використанням хмарних технологій необхідно враховувати певні ризики та виклики та встановлювати необхідні заходи безпеки та підготовку працівників.

Для успішного використання хмарних технологій управління бізнесом підприємства повинні уважно розглянути свої потреби та мету використання хмарної інфраструктури. Для цього можна скористатися послугами консультантів з хмарних технологій або провести дослідження самостійно. Важливо зрозуміти, які дані підприємства будуть зберігатися в хмарі, як вони будуть оброблятися та які з них можуть бути відкритими для співробітників та клієнтів. Також важливо враховувати вартість хмарних послуг та розрахувати їх вигоди та повернення інвестицій. Підприємствам слід провести оцінку економічної ефективності хмарних рішень та розрахувати очікувану вартість проекту.

Для забезпечення безпеки даних у хмарних сервісах підприємства повинні уважно вивчати політики безпеки та зберігання даних, які надає провайдер. Вони також повинні бути готові до збоїв у роботі хмарної інфраструктури та мати план відновлення після таких ситуацій.

Нарешті, важливо пам'ятати, що використання хмарних технологій - це не панацея, яка вирішує всі проблеми підприємства. Це один із інструментів, який може бути використаний для покращення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності. Однак, успіх використання хмарних

технологій залежить від правильного підходу до їх вибору, реалізації та управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Шегда А.В. Основи менеджменту. К, 2018. с. 453.
2. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 531 с.
3. Cloud Computing: Concepts, Technology & Architecture" авторів Thomas Erl, Zaigham Mahmood, Ricardo Puttini. 2013. с.48.
4. "Cloud Native: Using Containers, Functions, and Data to Build Next-Generation Applications" авторів Boris Scholl, Trent Swanson, Ryan Kitchens. 2019. с. 80.

УДК 658.7(477)(045)

## ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Гусарук А. В.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Логістичний менеджмент - це процес планування, координації та контролю над рухом товарів, послуг та інформації від місця виробництва до кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнтів та максимізації прибутку. Він включає в себе такі елементи як планування запасів, транспортування, зберігання, управління вантажопотоками, управління логістичними послугами та інші процеси, що забезпечують ефективну та швидку доставку товарів від виробника до кінцевого споживача.

Логістичний менеджмент включає в себе різні галузі, такі як виробництво, дистрибуція, транспортування, зберігання та інші, та може бути застосований в різних сферах, від бізнесу до громадського сектору.

В Україні логістичний менеджмент має свої особливості, які визначаються економічним, політичним та соціальним контекстом країни.

Однією з найбільших проблем в логістичному менеджменті в Україні є недостатня розвиненість транспортної інфраструктури, особливо в західних та південних регіонах країни. Це призводить до складнощів з доставкою товарів і збільшенням витрат на логістику.

Ще одна важлива проблема - корупція в транспортній галузі, яка впливає на якість та швидкість доставки товарів. Це також може підвищувати вартість логістики та знижувати конкурентоспроможність підприємств. З іншого боку, Україна має великий потенціал у сфері логістики завдяки своєму географічному положенню. Країна має доступ до морських та річкових шляхів сполучення, що дозволяє забезпечити ефективну транспортування товарів в Європу та інші країни.

Крім того, українські підприємства можуть використовувати різні форми логістичних послуг, такі як зберігання, розфасування та транспортування, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до логістики.

Україна також активно розвиває електронну комерцію, що створює нові можливості для логістичних підприємств. Наприклад, важливою задачею є розвиток інфраструктури для доставки товарів до кінцевого споживача.

Отже, особливості логістичного менеджменту в Україні є важливою темою, оскільки вони визначають умови розвитку логістичної галузі в країні, а також можуть впливати на ефективність логістичного процесу в компаніях, що працюють на українському ринку.

Знання особливостей логістичного менеджменту дозволяє компаніям планувати та реалізовувати свої логістичні стратегії, враховуючи конкретні умови та обмеження в країні. Крім того, управління логістикою є ключовим чинником конкурентоспроможності компаній, тому знання особливостей логістичного менеджменту може допомогти компаніям забезпечити якісну та швидку доставку товарів, знизити витрати на логістичні процеси та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

### **Список використаних джерел**

- 1 Логістика та логістичний менеджмент: навч. посіб. / Під ред. В. М. Полякова, І. А. Співаковського. Київ : КНЕУ, 2019. 576 с.
2. Логістика: навч. посіб. / О. В. Супрун, О. Л. Лисенко, О. М. Марцинова та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
3. Логістика: навчальний посібник / О. М. Миронова, Н. В. Козлова, О. Л. Лисенко та ін. Київ: НАДУ, 2018. 337 с.
4. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / За ред. В. М. Міхєєва, О. Г. Жарова. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 384 с.

УДК 65.0

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Матусевич Г.В*

*Балаш Л.Я.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У сучасних ринкових умовах ведення господарства підприємство несе повну відповідальність за результати своєї роботи. Основною метою будь-якого підприємства є забезпечення споживачів необхідною їм продукцією чи послугами в задані терміни, відповідної кількості та якості з мінімальними витратами для виробника. Підприємство повинно завжди орієнтуватися на споживача як на головного об'єкта своєї діяльності.

Сучасне підприємство аграрної промисловості являє собою складний виробничо-господарський комплекс, у розпорядженні якого є основні виробничі фонди та людські ресурси, необхідні для здійснення виробничих процесів. Під час виробництва продукції необхідно організувати чітку взаємодію окремих підрозділів підприємства, координувати їх взаємодію та взаємозв'язки. Насамперед має бути раціонально організований процес виготовлення продукції, її переробки. Має бути відпрацьована виробнича структура підприємства, обрана раціональна система управління на основі розв'язання завдань, які передбачають забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, правильну експлуатацію обладнання та підтримання його у працездатному стані, визначення раціональних методів організації підготовки виробництва й праці робітників. Ці питання надзвичайно актуальні для виробництва в сучасних умовах ринкової економіки, коли темпи прискорення науково-технічного прогресу є дуже високими. Тому розв'язання зазначених вище завдань можливе за допомогою сучасних методів організації виробництва на підприємствах аграрної промисловості.

Організація виробництва означає внутрішнє упорядкування й узгодження в часі та просторі всіх елементів і ресурсів виробництва з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку підприємства.

Для того, щоб покращити процес організації виробництва потрібно проаналізувати головні особливості аграрних підприємств.

Головні особливості сільськогосподарського виробництва:

- земля у сільському господарстві, на відміну від інших галузей, є головним засобом виробництва;
- у сільськогосподарському виробництві економічний процес відтворення тісно пов'язаний з біологічним (природним), праця людини направлена на

використання сил природи, життєвих функцій рослин і тварин, результати діяльності підприємств залежать не тільки від організаційно-економічних, але і від місцевих природних факторів (родючості землі, клімату тощо);

- робочий період за тривалістю не співпадає з часом виробництва продукцією. У цій галузі об'єктами праці є вирощування культур та тварин, а вони, як відомо, обумовлюють неспівпадання робочого періоду з періодом виробництва;

- виробництво здійснюється на великій території, у різних природно-економічних умовах, що виключає шаблонне вирішення питань його організації, технології та вимагає розроблення в кожній зоні відповідної системи землеробства, системи тваринництва, системи машин і системи ведення господарства;

- використання створеної продукції (насіння, молодняк тварин тощо) як вихідний матеріал у подальшому процесі виробництва.

Покращення системи організації виробництва на підприємстві є основною метою дослідження. Цей пункт включає в себе удосконалення основних заходів виробництва сільськогосподарської продукції та її збут. Пропонуємо покращити процес виробництва продукції за рахунок підвищення кваліфікації працівників, збільшення обсягів виробництва за рахунок інтенсивного розвитку підприємства, покращення якості насіння та каналів розподілу та удосконалення системи сівозмін, яка буде ґрунтуватися на науково обґрунтованому чергуванню культурних рослин .

Удосконалення процесу виробництва дозволить підвищити якість продукції, а отже, покращить імідж фірми.

### **Список використаних джерел**

1. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. [2-ге видання]. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с. ISBN 978-611-01-0005-2.

2. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства : навч. посібник / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погіршук. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

3. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. Київ : Знання, 2009. 582 с.

4. Козловський В.О. Організація виробництва : навч. посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. Вінниця : ВНТУ, 2005. 154 с.



УДК 331

**ОСОБЛИВОСТІ ТА ЯКОСТІ HR – МЕНЕДЖЕРА***Віблій В. М.**Дубинецька П.П.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У перекладі з англійської мови абревіатура HR (від словосполучення Human Resources) означає "людські ресурси". HR-фахівець – фахівець з управління людськими ресурсами, персоналом організації. Менеджери з персоналу – це люди-універсали, які можуть виконувати роботу кадровика, рекрутера і HR-а разом узятих. Частіше за все, зона відповідальності HR-спеціаліста — це адміністрування та оптимізація процесів, що відносяться до етапів «життєвого циклу» співробітника в компанії.

*Онбординг* – HR знайомить новачка з компанією та її процесами, командою, допомагає в адаптації до нового середовища та у побудові якісних комунікацій, контролює проходження випробувального періоду. Насправді процес адаптації нового співробітника триває довше, ніж перші два-три місяці і, в залежності від рівня посади, може займати і пів року, і рік. Отже підтримка від HR-а протягом всього цього часу дуже важлива. На цьому етапі і далі HR виступає своєрідним провідником та ментором по більшості організаційних питань.

*Розвиток та оцінювання* – HR організовує та контролює своєчасність проведення процесу оцінювання персоналу (review). Збір зворотного зв'язку від команди та менеджерів, організація та медіація зустрічей-рев'ю, фіксація результатів та контроль виконання домовленостей після оцінки — приблизно так виглядає стандартний набір кроків у цьому процесі. Також HR може брати участь у формуванні персональних планів розвитку (PDP) разом з менеджером, розробці критеріїв оцінювання (компетенції), допомагати у роботі над удосконаленням особистісних якостей співробітника (soft skills), визначати потреби у навчанні (в рамках відділу або всієї компанії) та організувати відповідне внутрішнє або зовнішнє навчання.

*Утримання* – основна задача HR-а — виявити істинну причину його незадоволення і розглянути разом з менеджером можливі варіанти її усунення, тим самим зберегти колегу. Але робота над утриманням є набагато ширша, ніж реакція на конкретний випадок, бо задача будь-якої компанії зробити так, щоб у співробітника не виникало таких бажань.

*Офбординг* – збереження гарних відносин та позитивних вражень від спільної роботи. Адже, якою б не була причина, ніхто не може виключити співпадіння інтересів у майбутньому. Тому розставання на позитивній ноті можна

розглядати як інвестицію у можливу нову взаємовигідну співпрацю. Можна виділити ще декілька основних напрямків, які відносяться до HR-процесів компанії. У середніх та великих компаніях за них зазвичай відповідають окремі спеціалісти або навіть відділи HR департаментів.

*C&B (Compensation & Benefits)* – це робота над формуванням та розвитком набору тих самих «плюшок», їх бюджетування та аналіз ефективності, організація навчання, привітання співробітників.

*HR-PR (розвиток HR-бренда)* – позиціонування компанії на ринку роботодавців. Корпоративний стиль та етика, формування ціннісної пропозиції (EVP), робота з соцмережами, ЗМІ, навчальними закладами.

*HR-аналітика* — процес, в якому методи бізнес-аналізу застосовуються до обробки HR-даних та дозволяють приймати кадрові рішення на підставі конкретних показників, а не професійних інстинктів та інтуїції.

*Рекрутинг* – зустріти HR-менеджера, що займається рекрутингом можна лише в невеликих компаніях, де посада такого спеціаліста буде мати назву HR Generalist (HRG).

Отже, в своїй роботі HR прямо чи опосередковано причетний до майже всіх процесів компанії, тому йому корисно бути обізнаним у питаннях з економіки, маркетингу, психології, технології, аналізу, планування, статистики, права, маючи при цьому високий рівень емпатії, ділової етики, почуття гумору та вміння витримувати баланс між «я — друг» та «я — адміністрація». Тому HR повинен ефективно виконувати такі функції, як емоційний інтелект – здатність розуміти власні і чужі емоції і думки, керувати ними; комунікативні навички – вміння знаходити спільну мову з людьми, чітко формулювати думку як усно, так і письмово, орієнтація на внутрішнього клієнта; планування – вміння ефективно розпоряджатися як своїм часом, так і часом менеджменту, розставляти пріоритети в умовах багатозадачності та зовнішнього тиску; аналітичні здібності – вміння працювати з великим об'ємом даних, визначати взаємодії між подіями, робити висновки та прогнозувати події в умовах нестачі інформації; управління змінами – вміння правильно «продати» будь яку організаційну зміну як керівництву, так і співробітникам, сформувати лояльність до неї.

### Список використаних джерел

1. Бровінська М. Професія для тих, хто не боїться експериментувати та помиляться. Хто такий HR та які його задачі – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://dev.ua/news/hrpp-1667221234>.

2. Одеський обласний центр зайнятості /. HR - менеджер – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://ode.dcz.gov.ua/publikacija/hr-menedzher>.

УДК 502.35:629.331

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Бубнов Д.І.*

*Смоленніков Д.О.*, кандидат економічних наук, доцент

Сумський державний університет

Незважаючи на загальну тенденцію росту цін на паливно-мастильні матеріали, кількість автомобілів на дорогах збільшується, що призводить до зростання рівня викидів шкідливих речовин в атмосферу, а також заторів та перевантаження доріг. Основними факторами інтенсивного забруднення навколишнього середовища автотранспортом в Україні є перевантаження доріг, використання застарілого автопарку, використання низької якості палива та мастильних матеріалів, а також незадовільний стан «зеленого екрану» і спеціальних загороджень, які застосовуються для боротьби з шумовим забрудненням [1].

Все більше вчених схиляються до думки, що розвиток екологічно чистого транспорту є запорукою підвищення екологічності міста. Досконало побудована транспортна інфраструктура може суттєво сприяти сталому розвитку міста, робити життя в ньому набагато безпечніше та комфортніше для городян.

Основними проблемами, які не тільки стримують розвиток екологічно чистого транспорту, а й заважають досягненню сталого міського розвитку в Україні, спричиняючи негативний вплив на навколишнє середовище і якість життя громадян, є:

- застаріла система громадського транспорту, що призводить до незручностей і відсутності комфорту для пасажирів;
- недостатня інфраструктура для зарядки електромобілів та інших екологічно чистих транспортних засобів, особливо за межами великих міст; неефективне управління дорожнім рухом;
- недостатнє фінансування інфраструктурних проектів з чистого транспорту та сталого міського розвитку;
- низький рівень обізнаності населення про переваги екологічно чистого транспорту та сталого розвитку міст.

Проблема управління системою екологічно чистого транспорту полягає в відсутності чіткої стратегії та комплексних заходів, які охоплюють усі аспекти управління міським екологічним транспортом, від інфраструктури до управління викидами та заходів щодо сприяння використанню екологічно чистих транспортних засобів. Ця проблема потребує серйозної уваги та дій з боку

держави, бізнесу та громадськості для розробки та впровадження ефективних та сталих рішень.

Ефективним прикладом стратегії управління екологічно чистим транспортом в контексті сталого розвитку міст є розвиток громадського електротранспорту та транспорту на альтернативних «чистих» видах палива. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що міста повинні стимулювати використання громадського транспорту замість приватного транспорту, що дозволить знизити забруднення навколишнього середовища і поліпшити якість життя громадян.

Завдяки підвищенню рівня ефективності громадської транспортної системи в місті Ванкувер в рамках програми «Greenest City 2020» вдалося досягти 50% переміщень громадським транспортом, велосипедів або завдяки пішій ходьбі вже в 2015 році [2].

Українські міста потребують якнайшвидшого розроблення та імплементації стратегій розвитку міського транспорту на засадах екологічного менеджменту. Серед першочергових заходів варто виокремити наступні:

1) розвиток інфраструктури громадського транспорту - розширення маршрутної мережі, збільшення частоти руху, модернізація транспортних засобів (заміна електробусами та тролейбусами з автономним ходом);

2) створення стимулів для використання громадського транспорту - введення знижок на проїзд для окремих категорій громадян, таких як пенсіонери, студенти, люди з обмеженими можливостями, а також розробка програм лояльності для постійних користувачів громадського транспорту;

3) підвищення якості обслуговування пасажирів громадським транспортом - навчання водіїв та персоналу, покращення інформаційної підтримки пасажирів та впровадження нових технологій, таких як бездротовий інтернет та електронні платіжні системи;

4) надання пріоритету громадському транспорту: регулювання руху приватного автотранспорту - введення платного паркування для таких авто у центрі міста, обмеження доступу автомобілів в деякі райони міста в певні години, створення зон для пішоходів і велосипедистів;

5) проведення інформаційних кампаній, направлених на підвищення обізнаності населення про важливість використання екологічно чистих транспортних засобів.

Ці заходи можуть бути реалізовані в різних комбінаціях в залежності від особливостей кожного конкретного міста. Однак в цілому розвиток громадського транспорту є однією з найбільш ефективних стратегій управління екологічно чистим транспортом в контексті сталого розвитку міст.

**Список використаних джерел**

1. Воліков В.В., Вдовиченко В.О. (2017). Транспортна інфраструктура Харкова (аналіз стану та основні тенденції). *Бізнес Інформ.* 12, 292-299. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_12\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_45).
2. Smith D. (2015). Greenest city 2020 Action Plan. City of Vancouver. URL: <https://www.igbc.ie/wp-content/uploads/2015/07/Greenest-City-2020-Action-Plan-CaGBC-Study-Tour-2015.pdf>.

УДК 364.2

## ПРОБЛЕМИ ВМОТИВОВАНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗСУ ПІД ЧАС УЧАСТІ В БОЙОВИХ ДІЯХ

*Стрижкова О.*

*Льчук О.*, кандидат економічних наук, доцент

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного

У структурі Збройних сил України людський ресурс завжди був першочерговим, його актуальність зросла з початком російської агресії у 2014 року та постійно зростає. Адже від чисельного складу та якості підготовки військовослужбовців залежить майбутнє нашої країни. Досліджуючи чисельність Збройних Сил України зазначимо, що станом на 31 грудня 2014 року вона сягала 157456 осіб, у тому числі 119166 військовослужбовців. З моменту повномасштабного вторгнення армія перетворилася на живий організм в якому головний людський ресурс щохвилини втрачається та поповнюється, тому станом на сьогодні буде складно визначити загальну кількість Збройних Сил. Враховуючи, що постійне поповнення лав армії здійснюється за рахунок мобілізації, то за словами очільника оборонного відомства Олексія Резнікова, до Збройних Сил України мобілізовано 700 тисяч осіб у період 2022-2023 р-р., а це у двічі більше порівняно з 2013-2014 роками[4]. Збільшилася не тільки кількість, але і освіченість військових. У зв'язку з постачанням до нас іноземної техніки, виникла потреба у спеціалістах, що обумовило навчання й здобуття досвіду військових за кордоном.

Зазначимо також, що характеризуючи людський ресурс збройних сил будь якої країни, слід не зупинятись лише на кількісному чи якісному показниках, але й враховувати боєготовність та боєздатність військовослужбовців, а отже і їхню мотивацію. Мотивація військовослужбовців дуже залежить не тільки від підтримки влади, але й суспільства. Адже саме суспільне піднесення сформувало перший наплив бажаючих до військкоматів у лютому 2022 року. З грудня 2021 року кількість населення що висловлювала довіру до Збройних Сил України сягала 72% і значно зросла до 96% за рік. Є багато інших причин, що обумовлюють мотивацію служити в ЗСУ, зокрема: патріотизм; відсутність бачення себе в цивільному житті; бажання бути професійним військовим; бажання отримати пільги; бажання займатися улюбленою справою; звільнення від сплати відсотків за кредитами; причетність до змін; бажання заробити відносно легкі гроші; пригоди та ризик та багато інших. [4, с 52]

Ще одним мотиватором, який є дуже особливий у сучасній війні для військовослужбовців стала взаємодія з волонтерами, допомога яких стала

джерелом матеріальних ресурсів як для цивільних на тимчасово окупованих територіях, так і військових, які продовжували боротьбу з окупантом, відчуваючи підтримку та отримуючи необхідну амуніцію, техніку та харчі. Тож робимо висновок, що для підтримання ресурсу армії, необхідне залучення інших людських ресурсів, що призводить до більш ефективних результатів та розвитку мотивації.

Крім позитивних існує і багато тих аспектів, які знижують мотивацію військовослужбовців. І головним деструктивним та демотивуючим чинником є сьогодні фізичні втрати. Багатьох чоловіків призовного віку відштовхує думка про можливість втрати свого життя чи здоров'я і саме це стає причиною переховування або виїзду за кордон.

Також важливими психологічними факторами що знижують мотивацію військовослужбовців під час виконання бойових завдань є :

- Відстань від близьких, тривога за них, відсутність спілкування з близькими.
- Психологічна невідповідність до виконання конкретного завдання.
- Фізична та психологічна перевтома, фрустрація, депресія. Фізіологічне та морально-психологічне виснаження організму [5].

Важливим питанням мотивації військовослужбовців постає також і матеріальне забезпечення. Збільшення грошового забезпечення військовослужбовців на певний час змінило мотивацію в позитивний бік, однак зміна з 1 лютого 2023 року порядку виплат додаткової грошової винагороди військовослужбовцям Сил оборони України та співробітникам системи МВС сприяла появі нових хвиль невдоволення. Окремим пунктом слід наголосити на мотиваційній складовій курсантів, які є майбутніми офіцерами. Їх згідно змін прирівнюють до студентів [1]. Наразі, цивільні студенти мають таке грошове забезпечення: учні закладів професійної (професійно-технічної) освіти — 1250 грн; студенти закладів фахової передвищої освіти — 1510 грн; студенти закладів вищої освіти — 2000 грн [3]. Натомість, грошове забезпечення курсанта, який навчається на отримання офіцерського звання і у майбутньому стане командиром, становить 620 грн на місяць. Таке відношення до курсантів вищих військових навчальних закладів знижує їхній мотиваційний ресурс.

Отже, виходячи з наведеного вище, можемо зробити висновок, що для збільшення людського ресурсу в армії, треба задіяти безліч інших ресурсів: з боку держави – гідне матеріальне та грошове забезпечення, а також формування кола спеціалістів, які зможуть надавати відповідну морально – психологічну допомогу військовослужбовцям та їхнім родинам;

- з боку родини – розуміння та допомога навіть у звичайних буденних справах, з якими військовий не здатен буде перший час впоратися через відречення від звичайного життя на великий проміжок часу, мотивувати його

разом ходити до спеціалістів, щоб допомогти йому впоратися з моральними та психічними проблемами, які могли виникнути через великий стрес у зоні ведення бойових дій.

### Список використаних джерел

1. З 1 лютого зміниться порядок нарахування грошового забезпечення військовим. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/z-1-lyutogo-zminytsya-poryadok-narahuvannya-groshovogo-zabezpechennya-vijskovym/> (дата відвідування 26.04.2023р.).

2. Загальна мобілізація у 2023 році. хто підлягає призову. URL: <https://www.armyfm.com.ua/ua/zagalna-mobilizaciya-u-2023-roci.-hto-pidlyagaє-prizovu> (дата відвідування 26.04.2023р.).

3. Смутко Б. Стипендії в Україні у 2023 році: розмір виплат та чого очікувати студентам. URL: <https://chas.news/current/stipendii-v-ukraini-u-2023-rotsi-rozmir-viplat-ta-chogo-ochikuvati-studentam> (дата відвідування 26.04.2023р.).

4. Чому військовослужбовці звільняються з армії? URL: <https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2021/06/zvit-ua-digital.pdf> (дата відвідування 26.04.2023р.).

5. Як підвищити бойовий дух нашої армії? URL: <https://hrg.in.ua/novini/409-yak-pidvishhiti-bojovij-duk-nashoyi-armiyi.html> (дата відвідування 26.04.2023р.).



УДК 005.7

## ПРОЄКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Авдєєва Х.І.*

*Кобилкін Д.С.*, кандидат технічних наук

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року в країні постала нагальна проблема забезпечення гуманітарною допомогою як військових формувань, так і цивільного населення, зокрема, вимушених внутрішньо переміщених осіб. Світова спільнота, українці в діаспорі, представники бізнес-структур, урядові та неурядові організації об'єдналися, з метою надання допомоги. Реагуючи на виклики часу, держава почала стрімко перебудовувати та диверсифікувати існуючу систему забезпечення гуманітарною допомогою для її оперативного надходження тим, хто її потребує [2].

Враховуючи критичну важливість цього напрямку державної політики та інформацію про проблеми, які супроводжують процеси надання гуманітарної допомоги, здійснено аналіз нормативного регулювання та досліджено, як практично в умовах воєнного стану Державна служба України з надзвичайних ситуацій реалізує процеси із забезпечення гуманітарною допомогою підпорядкованих підрозділів.

Згідно із Законом України від 22 жовтня 1999 року № 1192-XIV «Про гуманітарну допомогу» гуманітарною допомогою вважається цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів отримувачам гуманітарної допомоги [1].

Постановою Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 № 202 «Деякі питання отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги» Урядом визначено, що в умовах воєнного стану не поширюються встановлені законодавством вимоги щодо отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги від юридичних та фізичних осіб – резидентів та нерезидентів [4].

Крім того, 7 березня 2022 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 224 «Про затвердження переліку категорій товарів, що визнаються гуманітарною допомогою без здійснення процедури визнання таких товарів гуманітарною допомогою у кожному конкретному випадку, на період

воєнного стану та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань гуманітарної допомоги» за відповідним Додатком про перелік товарів, що визнаються гуманітарною допомогою. Згідно з цим Додатком, гуманітарною допомогою визнаються товари, щодо яких у товаро-супровідних та/або перевізних документах міститься відповідний запис про приналежність такого товару до гуманітарної допомоги [3].

Систему забезпечення підрозділів ДСНС України гуманітарною допомогою в умовах воєнного стану формують такі елементи: гуманітарна допомога, набувачі допомоги (фізичні особи, визначені законодавством юридичні особи), отримувачі гуманітарної допомоги, донори (міжнародні та українські), державні органи, які виконують функцію координації та контролю, перевізники гуманітарної допомоги, логістичні хаби та склади, правила функціонування системи, як врегульовані нормативними актами, так і неформально впроваджені, зв'язки між елементами системи.

Визначення складових елементів системи є важливим для розуміння процесів та циклів реалізації гуманітарної допомоги відповідними суб'єктами. Так, якщо для деяких суб'єктів характерним є формування повного циклу забезпечення гуманітарною допомогою, який починається зі збору потреб від набувачів гуманітарної допомоги та закінчується отриманням такої допомоги набувачами, для інших притаманні лише окремі функції у процесі, такі як координація та контроль на різних етапах реалізації циклу [2].

Львівщина стала гуманітарним центром нашої держави в умовах воєнного стану. Для забезпечення роботи процесу по отриманню гуманітарної допомоги існує система логістичних центрів та складів. В рамках цього проекту логістичного забезпечення, одним з таких центрів отримання гуманітарної допомоги для пожежно-рятувальних підрозділів нашої держави стало Головне управління ДСНС України у Львівській області. На його базі створено та працюють два хаби, один з яких функціонує для отримання пожежно-рятувального обладнання, захисного одягу, обладнання для розмінування, тощо, а інший – для прийому й подальшої передачі транспортних засобів. На цих хабах зберігається вся гуманітарна допомога, яка передається для підрозділів ДСНС України. Така ж система гуманітарних хабів функціонує на території Республіки Польща, в містах Жешув та Ніско, Підкарпатського воєводства. У кожному з цих хабів визначено офіцерів – контактних осіб, для підтримки контакту із донорами та з українською стороною.

Менеджмент цього проекту логістичного забезпечення дозволяє своєчасно, оперативнo та безпечно отримувати, зберігати й передавати гуманітарну допомогу до кінцевих набувачів, у ті регіони, де її найбільше потребують.

### Список використаних джерел

1. Закон України від 22 жовтня 1999 року № 1192-XIV «Про гуманітарну допомогу».
2. Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану (станом на 01 червня 2022 року). URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/Mehanizmu-nadannya-derzhavnoyu-gumanitarnoyi-dopomogy-v-umovah-voennogo-stanu.pdf>.
3. Роз’яснення щодо ввезення гуманітарної допомоги на територію України в умовах воєнного стану (станом на 02.04.2022). URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/578917.html>.
4. Як громада може приймати, обліковувати та видавати гуманітарну допомогу – роз’яснення експертів. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15043>.

УДК 378.1

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ

*Kim X.P.*

*Мартин О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Будь-яка організація, щоб досягти поставленої мети, потребує управління, здатного забезпечити не лише її існування, а й розвиток. Основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників. Управління – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей. Цілеспрямований вплив на економічну систему, який базується на управлінні персоналом організації, передбачає необхідність і можливість психолого-педагогічного впливу на працівників, колективну діяльність в контексті підвищення ефективності трудової взаємодії та високої результативності діяльності організації.

Психологія управління сприяє досягненню в організації поставлених цілей, при цьому на рівні управління колективом людський чинник характеризується конкретним соціально-психологічним змістом, який дуже важливо враховувати в процесі управління. В процесі управління організацією необхідно враховувати такі соціально-психологічні характеристики колективу:

1) організаційна єдність, яка визначається наявністю в колективі авторитетного активу, що має необхідні ділові й організаторські якості, користується повагою і симпатією колективу;

2) психологічна єдність колективу, яка передбачає інтелектуальну єдність (обізнаність про можливості колективу, взаєморозуміння), емоційну єдність (загальна емоційна атмосфера, мікроклімат, прагненням членів колективу до співпереживання), вольову єдність (здатність колективу спільно долати перешкоди, доводити почату справу до завершення);

3) підготовленість колективу, тобто досвід спільної діяльності, рівень знань, навичок за спільної діяльності;

4) спрямованість діяльності, за якою оцінюють соціальну зрілість колективу, тобто наявність спільних колективних цілей і завдань, які мають соціально корисний характер, моральні цінності колективу [1, с. 22].

Інтегративний характер психології управління як науки пояснюється впливом на її розвиток теоретичного менеджменту, філософської антропології,

соціальної філософії, соціологічних теорій, психології (соціальної, інженерної, економічної). Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування. Управління на рівні керівництва колективом залежить від багатьох чинників, проте психологічні особливості управління в системі «керівник – колектив» в першу чергу визначаються рівнем розвитку колективу. До головних чинників, які визначають психологічні особливості управління колективами та впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, відносять:

- 1) характер колективу, яким доводиться управляти;
- 2) завдання, що безпосередньо поставлені перед трудовим колективом;
- 3) умови виконання завдань (сприятливі, несприятливі або екстремальні умови обумовлюють відповідні психологічні особливості управління);
- 4) способи і форми організації діяльності [1, с. 23];
- 5) суспільно-політична ситуація в країні;
- 6) задоволеність роботою;
- 7) психологічна сумісність;
- 8) спрацьованість в колективі;
- 9) характер комунікацій [2, с. 74].

В цілому управління колективами передбачає урахування психологічних особливостей як колективу, так і менеджерів. Психологічні аспекти управління трудовими колективами в сучасних умовах формують психолого-педагогічні закономірності діяльності з реалізації основних управлінських функцій в трудовому колективі. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки урахування психологічних особливостей працівників організації є передумовою досягнення поставленої організацією мети і забезпечення високої ефективності її діяльності.

### Список використаних джерел

1. Галета Я.В. Психолого-педагогічні аспекти управління. *Наукові записки Центрального державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки.* 2022. Вип. 204. С. 20-24.
2. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом : проблеми теорії та практики. *Інтелект ХХІ.* 2018. № 2. С. 71-75.

УДК 338.312

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ФУНКЦІЇ

*П'яскорська Д.С.*

*Мартин О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління збутовою діяльністю підприємства є базовим визначником успішної і ефективної діяльності підприємства. Реалізація управлінських заходів на підприємстві (як тактичних, так і стратегічних заходів) стосовно збуту продукції підприємства є основою для створення оптимальної збутової діяльності на підприємстві, яка враховує, з одного боку, можливості підприємства, а з іншого – сприяє максимальному задоволенню платоспроможного попиту споживачів, тобто забезпечує високу ефективність функціонування обидвох сторін в ринковому середовищі. Управління збутовою діяльністю підприємства є багатоаспектним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення ефективного збуту у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища. За сучасних умов воно може розглядатися в якості комплексного управління елементами системи збуту, яке направлене на своєчасну адаптацію діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, на задоволення запитів споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху.

Формування системи управління збутовою діяльністю на підприємстві базується на дотриманні наступних принципів: системності забезпечення ресурсами збутової діяльності (формування ефективних взаємозв'язків господарської діяльності структурних підрозділів, що займаються збутом); виваженого вибору стратегії товарної політики відносно загальної корпоративної стратегії розвитку; орієнтованості на досягнення кінцевого результату збутової діяльності; моніторингу ринку (постійне дослідження змін стану ринку, вимог покупців); інноваційності (передбачає застосування інноваційних механізмів не лише у виробництві товарів, а й використання інноваційних підходів до формування механізмів збутової діяльності); адаптації до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища з метою задоволення попиту з метою налагодження тісного взаємозв'язку між елементами збутової системи та ринковою кон'юнктурою [2, с. 135].

Система управління збутовою діяльністю є складною багатовекторною системою, яка включає мету, цілі, стратегічну спрямованість з орієнтацією на маркетингову основу діяльності та складну систему забезпечення діяльності,

зокрема товарне, кадрове та інформаційне забезпечення, сервісну підтримку, планування, організацію, координацію та контроль збутової діяльності.

Управління збутом підприємства як складна система передбачає певні підсистеми управління, до яких з точки зору об'єкта управління доцільно віднести підсистеми:

1) управління якістю і конкурентоспроможністю товарів – систематичний контроль та підтримка необхідного рівня якості продукції, її стандартизація та сертифікація відповідно до встановлених вимог; виявлення, оцінка та нарощування конкурентних переваг продукції;

2) управління інноваціями – перегляд та удосконалення інноваційної політики в частині маркетингової складової продукції, визначення та підвищення рівня її інноваційності;

3) управління та оптимізація асортименту – аналіз життєвого циклу групи промислових товарів, їх прибутковості; аналіз стану ринку, слабких та сильних сторін конкурентів;

4) управління торговою маркою (брендом) – підвищення іміджу підприємства та впізнаваності торгового знаку, створення логотипу, рекламного слогану [2, с. 133; 3, с. 21].

Управління збутовою діяльністю підприємства реалізується за допомогою виконання певних функцій, а саме: дослідження ринку продажів товарів; організації збуту, планування, оперативної роботи, обліку результатів збутової діяльності, мотивації, контролю і регулювання [1, с.70-73]. Ці функції відображають системне забезпечення процесу управління збутовою діяльністю підприємств і є вирішальною передумовою забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку, а також високої конкурентоспроможності виробленої і запропонованої на ринку продукції підприємства.

Отже, система управління збутовою діяльністю – це комплексне управління елементами цієї системи збуту, яке направлене на своєчасну адаптацію діяльності підприємства до мінливих умов ринкового середовища, на задоволення запитів споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху. Процес управління збутовою діяльністю як послідовний комплекс дій спрямований на реалізацію функцій та принципів збуту, у результаті яких мають бути задоволені потреби споживачів, а підприємство має отримати очікуваний прибуток.

### **Список використаних джерел**

1. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1. С. 69-76.

2. Терентьєва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. № 1. С. 127-138.

3. Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія. Харків : Лідер, 2017. 230 с.



УДК 658.512

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Червінка В.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Майбутній успіх будь-якої організації залежить від ефективно побудованої системи управління персоналом. Кінцеві результати діяльності підприємства, а саме, якість продукції або послуг та ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від кваліфікації та досвіду персоналу, винахідливості співробітників. Найбільш актуальною системою управління персоналом є процесне управління. Цей підхід являє процес розробки системи управління персоналом у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Тут актуальною є розробка системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань. Процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів.

Структура бізнес-процесів – це модель бізнеспроцесів організації, яка відбиває ієрархію процесів і зв'язку між ними, підрозділами і зовнішнім оточенням через входи і виходи. Усі входи/виходи мають свого постачальника/одержувача: процес, підрозділ, конкретного працівника, зовнішнього контрагента [1, с. 74]

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Бізнес-процеси управління персоналом:

- Планування кадрів;
- Розвиток персоналу;
- Експлуатація та аналіз роботи кадрів;
- Оплата результатів роботи і впровадження додаткових стимулів;
- Організація умов праці і соціального пакета;
- Дотримання правових і трудових взаємин.

Підсумовуючи вищенаведеного можна зазначити, що для українських підприємств раціональним підходом до побудови системи управління персоналом

підприємства повинні стати саме інжиніринг бізнес-процесів управління персоналом, що надасть змогу зменшити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів, підвищити показники організації, що в цілому сприятиме підтримці стану економічної стабільності організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Таранюк Л. М. (2014) Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика. Суми, Україна: «Мрія-1».

УДК 657

**СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР**

**Ходзицька В.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Для досягнення успіху, особливо в умовах воєнних дій, організації повинні розвинути ефективний стратегічний облік на доповнення до вже існуючої системи управлінського обліку. Дані традиційного управлінського обліку, попри свою вагомість, не є достатньою інформаційною базою для прийняття рішень на майбутнє, через те, що вони орієнтовані на сталі події. Стратегічний облік сприяє інтегрованому мисленню, котре дозволяє враховувати повний спектр даних, необхідних для прийняття рішень [1].

Ефективний управлінський облік використовує фінансові дані для прийняття більш якісних та точних рішень, що стимулюють ділову діяльність та розвиток. Метою фінансового обліку є констатація та подання інформації в інтересах різних зацікавлених сторін організації. Ця різниця має вирішальне значення для забезпечення продуктивності екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG). На сьогоднішній момент не існує глобальної стандартизації показників ESG, які вказують підприємствам, що вони мають вимірювати і чому.

Звітність ESG вже актуалізує два ключові аспекти, які перешкоджають стандартизації, можуть полягати в тому, що ESG розглядалися як інтелектуальна власність або конкурентна перевага, а також програми потенційних організацій, що встановлюють стандарти, що суперечать один одному. У той час, як звіти ESG розглядаються просто як засіб просування конкурентної переваги, компанії зазвичай не співпрацюють і не діляться тим, як вони формують ці звіти. Тим не менш, більшість використовуваних ESG-метрик доступні по всьому світу, у будь-якому випадку це загальні показники без можливості захисту авторських прав. Стандартизація цих показників принесе набагато більше користі, ніж їх відсутність. Справжня конкурентна перевага полягає у грамотному управлінні ризиками та стимулюванні позитивних змін у бізнесі.

Станом на березень 2022 року з'явився реальний стимул до стандартизації звітності ESG, коли найбільші розробники стандартів об'єдналися в угодах про співпрацю та робочі групи. Розробники стандартів включають CDP (раніше відомий як Проект розкриття інформації про вуглець), Раду зі стандартів розкриття інформації про клімат (CDSB), Глобальну ініціативу зі звітності (GRI), Міжнародну раду з інтегрованої звітності (IRC), Раду зі стандартів обліку сталого розвитку (SASB), Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та

Всесвітній економічний форум (ВЕФ) [1]. Фонд МСФЗ, зайняв лідируючі позиції щодо стандартизації звітності ESG, ця позиція отримала подальше підтвердження завдяки підтримці ВЕФ. Хоча, мабуть, до цього ще кілька років, проте є реальна можливість досягнення глобального стандарту звітності для ESG [2].

Стандартизація метрик ESG врешті-решт прийде, тому має сенс проводити попередні підготовчі заходи: збирати лише ті дані, які є суттєвими, дані, що призводять до можливих управлінських рішень, та використовувати прийняті, загальні глобалізовані показники. Хорошими місцями для їх пошуку є SASB, гармонізовані показники DFI (HIPSO), 21 основна метрика, запропонована великою четвіркою бухгалтерських фірм (Deloitte, PwC, KPMG та EY), а також метрики впливу IRIS+, якими управляє Глобальна мережа імпаکت-інвестування (GIIN) [2]. Неможливо керувати тим, що не вимірюється, тому своєчасне отримання точних даних ESG має вирішальне значення для управління ефективністю бізнесу ESG. Щоб вирішити, які аспекти ESG є суттєвими для бізнесу, в першу чергу необхідно мати певний обсяг даних, на яких ґрунтується це рішення (карта суттєвості SASB — відмінна відправна точка). Після виявлення суттєвих аспектів слід визначити поточний «маст» або «базовий рівень».

Виходячи з практики, підприємства зазвичай розглядають дані ESG та звітність виключно як вправу, еквівалентну фінансовому обліку – збір деяких даних та їх презентація для акціонерів та зацікавлених сторін [1]. Проте фактично пропускається етап управлінського обліку. Але якщо ми дійсно хочемо досягти змін у бізнесі та світі навколо нас, потрібно почати бачити та використовувати дані ESG в першу чергу як управлінські облікові записи. Розглядаючи дані ESG як управлінський облік, дані сприятимуть прийняттю керівництвом рішень, пов'язаних із продуктивністю. Ці результуючі результати потім презентуються і представляються акціонерам та зацікавленим сторонам, як у фінансовому обліку. Управлінські групи повинні своєчасно збирати точні та цінні дані ESG, домагатися ефективності операцій, шукати можливості для отримання позитивних результатів ESG та досягати результатів. Підприємствам, можливо, потрібно відобразити, як вони забезпечені ресурсами для досягнення цієї мети, беручи до уваги організаційну структуру та повноваження своїх фінансових управлінських ролей.

Отже, підходи до скорингу та рейтингів ESG стають предметом більш пильної уваги. Не забираючи нічого від методологій рейтингів, які займаються отриманням якісних висновків з даних ESG, якість даних, що лежать в основі цих рейтингів, буде ретельно вивчатися і мати ключове значення для захисту загального рейтингу ESG. Стандартизовані показники ESG та підхід до управлінського обліку підвищать якість вихідних даних, які використовуються для отримання рейтингів ESG.

**Список використаних джерел**

1. Alborough D. Time for ESG management accounting [Електронний ресурс] / Dean Alborough // OMAI. – 2021. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/time-esg-management-accounting-dean-alborough/>.
2. WEF. Stakeholder Capitalism Metrics Initiative: over 120 companies implement the ESG reporting metrics [Електронний ресурс] / WEF // WEF. – 2022. URL: <https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-esg-reporting-metrics/>.
3. BNP. ESG Global Survey 2019: investing with Purpose for Performance [Електронний ресурс] / BNP // BNP. – 2019. URL: <https://cib.bnpparibas/esg-global-survey-2019-investing-with-purpose-for-performance/>.

УДК 005.931

## СТАРТАП ЯК ОСНОВА БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

*Шмега М.П.*

*Дубинецька П.П.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Важливою складовою стартапу є планування його розвитку, яке здійснюється на основі складання бізнес-плану. Такий документ є доречним у разі прагнення стартапера залучити інвестиції, отримати кредит, або ж спланувати розвиток власного бізнесу. Бізнес-план – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу. Бізнес-план стартап-проекту – це документ, який містить опис ключових характеристик (маркетингових, фінансових, організаційних тощо), які повністю висвітлюють сутність запропонованої ідеї та обґрунтовують доцільність інвестування з метою її реалізації. Загальна структура бізнес-плану, у відповідності зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО), повинна мати такі параметри:

1. Резюме.
2. Ідея (сутність): загальні вихідні дані та умови, опис зразка нового товару, оцінка досвіду підприємницької діяльності, оцінка ринку збуту, опис споживачів, оцінка конкурентів, власних сильних і слабких сторін.
3. План маркетингу: цілі маркетингу, стратегія маркетингу, фінансове забезпечення плану маркетингу.
4. План виробництва: виробник нового товару, наявність і необхідні потужності виробництва, матеріальні фактори виробництва, опис виробничого процесу.
5. Організаційний план: організаційно-правова форма власності, організаційна структура, розподіл обов'язків, відомості про партнерів, опис зовнішнього середовища бізнесу, трудові ресурси фірми, відомості про членів керівного складу.
6. Фінансовий план (план доходів і витрат, план грошових надходжень і виплат, зведений баланс активів і пасивів фірми, графік досягнення безбитковості, стратегія фінансування, оцінка ризику та страхування) [1].

Проте, структура бізнес-плану для стартапу може бути спрощеною, адже стартап, зазвичай, передбачає створення нової компанії (на основі запропонованої ідеї). Ступінь деталізації інформації в розділах бізнес-плану стартапу залежить від того, на якій стадії знаходиться його розвиток:

1) якщо відбувається перехід від вибору ідеї до розробки концепції проекту особливу увагу потрібно приділити таким блокам бізнес-плану, як:

- аналіз ринку і маркетингові дослідження (потреба у продукті/послуги; цільові сегмент ринку; потенціал реалізації ідеї);
- ідея проекту;
- опис продукту/послуги;
- концепція;
- формування команди (організаційний план);

2) якщо відбувається перетворення ідеї стартапу в концепцію (при цьому вже визначені основні конкурентні характеристики продукту/послуги, підтверджений сегмент ринку), тому слід приділяти увагу таким розділам бізнес-плану:

- план маркетингу повинен демонструвати, як продукт буде продаватися на початковому етапі і які схеми можуть використовуватися в подальшому;
- виробничий і фінансовий плани проекту складається на перші місяці запуску;

3) якщо приділяється увага можливостям продажу, підтвердженню моделі бізнесу чи можливості масштабування, то важливим елементом бізнес-плану виступають план маркетингових заходів, в який необхідно включити:

- визначення цільової ніші проекту, опис споживача з обґрунтуванням попиту і зазначенням основних переваг продукту стартапу порівняно з конкурентами, перелік каналів збуту, опис каналів реалізації;
- базовий аналіз існуючих ризиків;
- фінансовий план [2].

Бізнес-план на стадії перетворення ідеї в концепцію повинен продемонструвати, що основна умова для запуску і подальшого масштабування проекту – фінансові інвестиції.

Таким чином, ретельна підготовка бізнес-плану стартап-проекту, залучення фахівців до його складання та наявність достовірної інформації спроможні істотно полегшити процес взаємодії з інвесторами та ключовими партнерами та прискорити процес реалізації проекту.

### Список використаних джерел

1. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. Економіка та держава. 2009. №5. С. 87-91.
2. Губені Ю.Е., Костецька І.І. Сучасні методи у бізнес-плануванні. Економіка АПК. 2011. № 6. С. 90-93.

УДК 658.011.4:005.94

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

*Костюк В. С*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

З повільним, але стійким розвитком глобальної економіки виникає все більше конкурентних бізнесів, які змушені шукати інноваційні підходи до свого розвитку. Інновації стали ключовим чинником, який відокремлює лідерів від інших гравців ринку. У таких умовах необхідно мати ясну стратегію розвитку бізнесу, що ґрунтується на інноваційних підходах.

Стратегії розвитку бізнесу повинні розроблятися з урахуванням таких факторів, як конкурентне оточення, потреби клієнтів, технологічні та інші фактори. Стратегії розвитку бізнесу повинні бути відкритими до змін, гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі.

Інновації можуть включати в себе використання нових технологій, виробничих методів, нових матеріалів або послуг. Вони можуть стосуватися будь-якої галузі, від науки та техніки до фінансів та маркетингу. Інновації можуть допомогти підвищити ефективність та продуктивність бізнесу, зменшити витрати, збільшити доходи та розширити ринки.

Для того, щоб розробити і успішно впровадити інноваційну стратегію розвитку бізнесу, необхідно мати кваліфікований персонал, який може оцінити можливості та ризики впровадження нових інновацій, а також розробити та впровадити плани дій. Важливо мати відкрите мислення, готовність до ризику та визнавати необхідність постійного покращення.

Усі інноваційні підходи також можуть включати розробку нових продуктів або послуг, що задовольняють потреби ринку, яких раніше не було. Це може включати в себе використання нових технологій або матеріалів, створення ефективних бізнес-моделей, розробку унікальних стратегій маркетингу та ін.

Важливим елементом успішної інноваційної стратегії є спроможність бізнесу адаптуватися до швидких змін на ринку та в економічному середовищі. Це може включати регулярне оновлення продуктів та послуг, вдосконалення процесів та підвищення ефективності операцій.

Також важливим елементом інноваційної стратегії є розуміння потреб споживачів та ринкових тенденцій. Дослідження ринку та аналіз поведінки споживачів можуть допомогти бізнесу розробити продукти та послуги, які краще задовольняють потреби своїх клієнтів.



У світі швидких технологічних змін та постійних інновацій, бізнеси, які здатні швидко адаптуватися та відповідати на зміни, мають перевагу. Інноваційні підходи до стратегії розвитку бізнесу можуть допомогти підприємствам забезпечити стабільний ріст та конкурентну перевагу на ринку.

Додатковими інноваційними підходами до стратегії розвитку бізнесу можуть бути співпраця зі стартапами та інноваційними компаніями, використання інструментів цифрової трансформації та впровадження нових підходів до управління ресурсами.

Цифрова трансформація також може бути інноваційним підходом до стратегії розвитку бізнесу. Впровадження цифрових технологій може допомогти бізнесу збільшити ефективність операцій та підвищити якість послуг, а також залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Отже, стратегія розвитку бізнесу має велике значення для успішного функціонування компанії в сучасних умовах. Інноваційні підходи до розвитку можуть допомогти компаніям створити конкурентну перевагу та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Однак, для успішної реалізації інноваційних підходів необхідно мати належні знання та компетенції серед персоналу, а також враховувати ризики та можливості, що виникають при їх впровадженні.

Крім того, стратегія розвитку бізнесу повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в економічному та технологічному середовищі. Тому компанії повинні бути готові до швидкої зміни своїх стратегій та впровадження нових інноваційних підходів. У цілому, інноваційні підходи до розвитку бізнесу можуть стати важливим інструментом для досягнення успіху в сучасному світі, проте вони мають бути реалістичними та ґрунтуватися на належному дослідженні ринку та потреб споживачів.

### **Список використаних джерел**

1. Келлер Т., Вернер Д. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. 2013. С. 35.
2. Піс Е. The Lean Startup. 2012. С. 67.
3. Чан В., Моборн Р. Blue Ocean Strategy. 2005. С. 80.

УДК658.3:331.108.2:005.95:316.6

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Штагаренко А. В*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Тема стратегії управління людськими ресурсами є надзвичайно актуальною в сучасному бізнесі, особливо в умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін в економічному середовищі. Управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії, оскільки люди є джерелом конкурентної переваги.

Організації, які мають високо ефективну стратегію управління людськими ресурсами, здатні досягати кращих результатів в області залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників. Вони також здатні зменшувати втрати талантів, підвищувати продуктивність та покращувати задоволеність співробітників.

Стратегії управління людськими ресурсами (HR) - це плани дій, які ставлять за мету ефективне управління робочою силою компанії або організації. Вони включають в себе плани залучення, розвитку, утримання та звільнення працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Стратегії управління людськими ресурсами (HR) можуть бути різними в залежності від потреб організації та вимог ринку праці. Нижче я перерахувала деякі з найбільш популярних стратегій управління HR:

1. Стратегія привабливості роботодавця (Employer Branding): Зацікавленість компанії в розвитку бренду, який буде привабливим для потенційних кандидатів. Це може включати рекламу вакансій в соціальних медіа, дослідження ставлення потенційних кандидатів до бренду, підвищення рівня задоволеності працівників та інші заходи.

2. Стратегія розвитку талантів (Talent Development): Компанії, що використовують цю стратегію, намагаються залучити та розвивати талановитих працівників, які можуть забезпечити довготривалий успіх компанії. Це може включати проведення програм навчання та розвитку, менторство та інші способи розвитку кваліфікації працівників.

3. Стратегія управління ризиками (Risk Management): Ця стратегія передбачає зменшення ризиків, пов'язаних з управлінням HR. Компанії можуть використовувати цю стратегію для зменшення ризику найму несправедливих працівників, підвищення ефективності оцінювання та управління працівниками,

зменшення витрат на звільнення, збільшення рівня внутрішнього контролю та інші.

4. Стратегія залучення диверсності (Diversity and Inclusion): Компанії, що використовують цю стратегію, активно залучають працівників з різних культур, релігій та інших груп.

Отже, стратегії управління HR допомагають компаніям підвищити ефективність та продуктивність своїх працівників, підвищити задоволеність працівників та зменшити ризики, пов'язані з управлінням робочою силою. Крім того, стратегії управління HR можуть допомогти компанії зберегти свої таланти, підвищити рівень мотивації працівників та зміцнити корпоративну культуру.

#### **Список використаних джерел**

1. Luis R., Gomez-Mejia. Managing Human Resources. 2021. С. 98.
2. Dessler G., Varkkey B. Human Resource Management. 2008. С. 35.
3. Lawler E., Boudreau J. Effective Human Resource Management: A Global Analysisю 2012. С. 180.
4. Iles P., Uncles H., Stewart M. Strategic Human Resource Management: An International Perspective. 2013. С. 42 .

УДК 656.2.001

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

*Райта В.Р.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Управління ризиками в бізнесі – це процес ідентифікації, аналізу, оцінки та контролювання ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Ризик – це можливість виникнення негативних подій або втрат, які можуть статися в результаті прийнятих бізнес-рішень.

Однією з основних цілей компаній, які працюють на міжнародному рівні, є комплексний та ефективний аналіз управління ризиками. Однак сучасні підходи до розуміння ризику та невизначеності в економічній літературі використовуються по-різному і розглядаються з різних підходів до ризик-менеджменту.

Зараз кожна фірма діє в межах законів за своїми правилами і змушена враховувати нестабільність економічної ситуації, передбачати результати конкурентної боротьби, можливі зміни законодавчих актів тощо. Виникла необхідність у порівнянні прибутку і ризику, адже тільки оптимальне співвідношення цих економічних категорій гарантуватиме ефективне вкладення капіталу.

У галузі стратегічного управління немає загальноприйнятого тлумачення поняття «ризик». Ранні економісти, такі як Д. Рікардо та А. Сміт, вважали, що прибуток повинен містити премію за ризик, але не проводили досліджень щодо аналізу цієї категорії. А. Маршал розділив ризик на особистий і підприємницький, але не зміг провести чіткої межі між категоріями «невизначеність» і «ризик» [1]. Ф.-Х. Найт уперше розмежував ці терміни. Багато літератури з дослідження ризику та невизначеностей акцентує на конкретних невизначеностях, а не багатоаспектному розумінні поняття «ризик». Дж.М. Кейнс пов'язував процес прийняття ризикового рішення з психологічними характеристиками підприємця. Й. Шумпетер не розглядав премію за ризик як джерело формування прибутку підприємця. В. Зомбарт розглядав ризик як необхідну умову успіху [2]. Новий напрям наукових досліджень із ризикології в Україні розвивається досить успішно. В Україні є багато вчених, які зробили значний внесок у дослідження економічного ризику, але наукова література з питань ризик-менеджменту в межах міжнародного бізнесу потребує удосконалення.

Таблиця. 1. Організаційні методи та механізми управління ризиками

<b>ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</b>		
1	<p>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ФОРВАРДНІ АБО Ф'ЮЧЕРСНІ КОНТРАКТИ</li> <li>✚ СТРАХУВАННЯ</li> </ul>	
2	<b>СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
	✚ УНИКНЕННЯ РИЗИКУ	✚ КОНТРОЛЬ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення капіталовкладень</li> <li>- відсрочка виходу на ринок</li> <li>- низькі ніші невизначеності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- політична діяльність</li> <li>- отримання влади на ринку</li> <li>- обмін погрозами</li> <li>- вертикальна інтеграція</li> <li>- горизонтальні злиття і поглинання</li> </ul>
	✚ СПІВПРАЦЯ	✚ ГНУЧКІСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями</li> <li>- добровільне обмеження конкуренції</li> <li>- альянси або спільні підприємства</li> <li>- франчайзингові угоди</li> <li>- ліцензійні угоди та угоди субпідряду</li> <li>- участь у консорціумах</li> <li>- перехресні директорати</li> <li>- міжфірмові кадрові потоки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація: диверсифікація продукції</li> <li>- географічна диверсифікація</li> <li>- функціональна гнучкість: гнучке постачання внесків</li> <li>- гнучкий розмір робочої сили</li> <li>- гнучкі навички робочої сили</li> <li>- гнучкі установки і обладнання</li> <li>- транснаціональне виробництво</li> </ul>	
	<p><b>ІМІТАЦІЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- імітація продукту і технологічних процесів</li> <li>- наслідувати інші фірми у просуванні на нові ринки</li> </ul>	

Управління ризиками є важливим процесом для бізнесу, оскільки воно надає необхідні інструменти для належного виявлення та управління потенційними ризиками. Як тільки ризик буде виявлений, його легко зменшити. Крім того, управління ризиками забезпечує підприємство основою для здійснення звукового прийняття рішень. Основні напрями кризового менеджера включають ідентифікацію ризиків, створення системи раннього моніторингу та розробку плану кризового управління для мінімізації ризиків.



Рисунок. 1. Основні напрями діджиталізації

Управління ризиками є важливим аспектом успішного бізнесу. Це допомагає зменшити невизначеність у бізнес-управлінні, встановити цілі, ефективно прогнозувати та забезпечити довгострокову стабільність. Стратегії управління ризиками в бізнесі включають ідентифікацію, аналіз та контроль фінансових, юридичних, стратегічних та безпекових ризиків для капіталу та прибутків організації. Рекомендується використовувати основні методи управління ризиками, такі як уникнення, збереження, спільне використання, передача та запобігання та зменшення збитків. Успішна програма оцінки ризику повинна враховувати правові, договірні, внутрішні, соціальні та етичні цілі. Загалом, управління ризиками дозволяє планувати наступальне і забезпечує певний рівень готовності до непередбачених обставин.

#### Список використаних джерел

1. Антикризовий менеджер. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/crisis-manager>.
2. Методи управління ризиком. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing-strategy/082816/methods-handling-risk-quick-guide.asp>.

УДК 65.04

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ***Кірюшин Д.С.**Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує підвищення продуктивності та зниження витрат підприємства. Також при цьому трудові ресурси виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

– довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

– стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [1, с. 18]

Формування стратегічного управління людськими ресурсами необхідно визначати за певним алгоритмом: Чинники зовнішнього середовища ▶ Виклики для підприємств ▶ Реакція підприємців ▶ Стратегічне управління підприємством ▶ Стратегічне управління людськими ресурсами, організаційна культура, корпоративна соціальна відповідальність. [2,12].

Взаємозв'язок між кадровою політикою і культурою організації є важливим елементом успіху в управлінні людськими ресурсами. Іноді культуру організації ототожнюють з організаційною культурою. Поняття "організаційна культура" відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації. Невідомою складовою поняття "організаційна культура" є оцінювання атрибутів ("висока", "середня", "низька", "наявна", "відсутня" тощо). Культура організації не може так швидко, оскільки існує за будь-якого рівня

організаційної культури. Недоцільно також ототожнювати феномен культури організацій із корпоративною культурою, носіями якої є корпорації — одна з організаційно-правових форм господарювання в ринковій економіці.

Водночас більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожного підприємства. Організаційна культура міститься у душах співробітників підприємства, в їхніх думках, в організації процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, взагалі у світогляді, в емоціях, почуттях, у рівні матеріального і духовного розвитку і виявляється через поведінку людини. Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують на підприємстві (організації). Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях тощо. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, входить розвиток всіх складових організаційної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями. [3, с. 28-32].

Професійне навчання націлене на здобуття знань та напрацювання навичок професійного характеру, так звані *hard skills* та *soft skills*. Наприклад, для менеджера з обслуговування клієнтів це сервісна складова або просто якісна комунікація. А для системного адміністратора – захист інформації або розбудова ІТ-інфраструктури. Особистісно-психологічні тренінги окрім особистісного розвитку сприяють також розвитку *soft skills*. Мотиваційні тренінги допоможуть надихнути команду, а командоутворюючі підтримують становлення, підсилять корпоративну культуру та взаємодію в команді. Деякі напрями чудово об'єднуються. Наприклад, підвищення кваліфікації і сприяння об'єднанню команди.

У висновку можна вказати те, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, які охоплюють всі аспекти управління персоналом, такі як планування розвитку персоналу, розвиток талантів та здібностей, мотивація працівників, розвиток лідерських якостей керівників та ін. Застосування інноваційних підходів та розвиток корпоративної соціальної відповідальності також можуть позитивно вплинути на результативність діяльності підприємства. Навчання та розвиток персоналу є важливими складовими стратегії управління людськими ресурсами, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.



**Список використаних джерел**

1. Горещька В.В. Роль та місце управління персоналом в компанії. Управління людським потенціалом. 2009. №2(18).
2. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
3. Корпорації: управління і культура : монографія /[А.Е. Воронкова, М.М. Бабяк, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура]. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

УДК 658.7: 65.011

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ**

*Гусакова К.Б., Самойлова В.С., Пукач К.С.*

*Бочарова Н.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Соціальну відповідальність у сфері закупівель можна визначити як виконання всієї закупівельної діяльності відповідно до принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та врахування принципів КСВ у процесі прийняття рішень. Якщо підприємство дотримується відповідних стандартів щодо екологічних питань і залучає свої програми до виробничих процесів, процесів закупівель й закупівель, то процеси управління ланцюгами постачання можуть бути важливими видами діяльності для поширення концепції КСВ серед постачальників. Серед вчених, що досліджують питання КСВ й ланцюгів постачання, можна виділити наступних: Бочарова Н.А. [1], Брєсва Є.М., Набока Р.М., Семенченко К.Ф. [2], Буркинський Б.В., Нікішина О.В. [3], Гринчак Н.А. [4], Луценко І.С. [5], Шукліна В. В. [6], Самойленко А.А., Кулік А.В. [7], Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. [8].

Однією з перших практик КСВ, яку можна інтегрувати в ланцюги постачання, є надання переваги переробленим матеріалам. На додаток до закупівлі переробленої сировини, надання переваги закупівлі технологій, які споживають менше енергії та виробляють менше відходів, є ще однією важливою практикою. Крім того, з цілісної точки зору вибір правильних постачальників, які також застосовують концепції КСВ у своїх власних процесах, а також дотримуються відповідних правил і норм, відіграє важливу роль у процесі закупівель. У зв'язку з цим, перш ніж ініціювати процеси закупівлі з постачальниками, слід переконаватися, що постачальники також адаптують програми КСВ у своїх власних процесах відповідно до потреб. Соціальна відповідальність у виробничому процесі має місце як у прямому, так і в зворотному напрямі діяльності з управління ланцюгом поставок. Загалом КСВ у виробництві включає проектування продукту з урахуванням принципів КСВ та виробництво без будь-якої шкоди чи небезпеки для навколишнього середовища. Серед найважливіших довгострокових цілей у екологічно чистому виробничому процесі ключовими практиками вважаються впровадження систематичного механізму зменшення кількості відходів і утилізація відходів без будь-якої небезпеки для природи. Іншою важливою метою КСВ у виробництві є оцінка кожної фази життєвого циклу продукту, щоб

визначити можливості повторного виробництва, повторного використання та повторної переробки матеріалів, що використовуються в процесі виробництва. Соціальна відповідальність у дистрибуції та транспортуванні означає розвиток необхідної транспортної та дистрибуційної спроможності при збереженні та збільшенні екологічної, економічної та соціальної стійкості. Концепція КСВ на транспорті була розроблена протягом 1990-х років і була зосереджена на екологічних та економічних аспектах сталого транспортного процесу. Найважливіші впливи на навколишнє середовище включають викиди парникових газів, викиди газів, небезпечних для озонового шару, скидання небезпечних відходів, що утворюються під час транспортування. Соціально відповідальна практика у транспортній сфері включає надання можливостей місцевим транспортним компаніям, ретельний моніторинг постійного дотримання правил дорожнього руху, впровадження механізмів, що підвищують безпеку та ефективність транспортування.

#### Список використаних джерел

1. Бочарова Н.А. Взаємозв'язок показників ефективності й результативності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2022. Вип. 39. С. 125-142.
2. Бресва Є.М., Набока Р.М., Семенченко К.Ф. Компоненти соціальної стратегії як засоби ефективної ринкової взаємодії підприємства і споживачів в ланцюгах поставок. *ВІСНИК ХНТУ*. 2020. № 1(72). С. 9-18.
3. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Діагностика ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків : наукова доповідь; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 74 с.
4. Гринчак Н.А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102>.
5. Луценко І.С. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 175 с.
6. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>.
7. Самойленко А.А., Кулік А.В. Теоретичні засади управління ланцюгом поставок та оцінка його ефективності. *SWorldJournal*. 2021. Вип. 7. Ч. 2. С. 94-104.
8. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук. праць молодих вчених*.

УДК 368.013

**СТРАХОВІ ФІНАНСОВІ РИЗИКИ***Веселий В.В., Дашкович Н.Б.**Тур О.З.*

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий коледж  
Львівського національного університету природокористування»

В умовах ринкової економіки ризик впливає важливим ключовим елементом цього підприємництва. В даному Законі України про "Господарський кодекс України" написано доступно, що «підприємництво – це самостійна ініціатива та систематична на власний ризик діяльність, спрямована на виробництво тої чи іншої продукції, виконання основних робіт, надання певних видів послуг та здійснення торгівлі із метою одержання прибутку». Тому цей процес прийняття відповідальності одночасно виступає процесом прийняття на себе ризику. Отже, ризик – це надскладне явище, яке має багато різних та протилежних основ.

Саме із ризиком люди зустрічаються кожного дня та навіть на побутовому рівні, у здійсненні будь-якої діяльності сьогодні неможливо без певних ризиків. Ризик зустрічається із невпевненістю у можливому результаті. Тобто, існує система невизначеності, тому важливо приймати рішення, які направлені на усунення цього ризику, застереження дій негативних наслідків цього ризику. Ризик, як економічна категорія виник із появою певних товарно-грошових відносин та відображає дану подію, яка може відбутися у майбутньому або не відбутися. Незважаючи на існування ризику, чи його вивчення та дослідження немає єдиної думки щодо визначення цього поняття та єдиного підходу до цих концепцій в теорії ризику. Окрім цього, для тієї події, яка відбулася у майбутньому, можливі три варіанти досягнення економічного результату. А саме, це коли позитивний (вигода або прибуток); нульовий (це коли результат не змінився); від'ємний результат (збиток або втрата).

В системі ризику переважаючою думкою виступає ризик та непевність. Такі, наукові дослідження тривають значно давніше, тобто вже близько століття. Завданням поєднати економічний зміст «ризик» із «непевністю» на думку вчених, яка ґрунтується щодо принципу загального змісту (причинній обумовленості всіх подій чи явищ), та в основі якої лежить погляд, що цей ризик буде випадковістю, тому внаслідок цього у населення відбувається стан непевності у прийнятті важливих рішень. Непевність формується із певним страхом та рахунком наявності засобів досягнення мети ступеня віри, переконання, наявності вмінь та досвіду. Спираючись на такий мету, можна зробити деякі висновки, такі як,

наявність зовнішніх факторів, які завжди супроводжують будь-яку діяльність в організації й буття, формує об’єктивну сторону цих ризиків, а суб’єктивний фактор – формує непевність людства. Досить поширеним змістом ризику є використання певних завдань, які розмежовують поняття «ризик» та «непевність», спираючись на «теорію катастроф», коли ризики виникають абсолютно випадковими. Такий даний підхід не дає змогу їх виміряти й якісно оцінити ці втрати, а тим самим на них впливати та навіть організувати антиризикову діяльність за допомогою страхового захисту.

Тому, моделювання можливих ризиків, та їх врахування при плануванні в діяльності й управління ними відіграє важливе значення. Кожне врахування ризиків, знижує ефективність діяльності роботи, оскільки його прогнозування вимагає виконання таких дій у запасних варіантах, тому недооцінка ними можуть спричинити великі втрати в цій організації. Це на пряму стосується виробничої сфери, сфери послуг та освітньої діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2015. № 5. С. 54-59.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту : підручник. Львів : Світ, 2005. 296 с.
3. Банківські операції : підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та інш.; За ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.

УДК 338.2

## СУЧАСНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Бруданіна А.А.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Комунікативний менеджмент є необхідною складовою життя суспільства, незалежно від сфери, яку ми розглядаємо – економіку, політику чи будь-яку іншу. Комунікація, тобто процес обміну інформацією, є визначальною умовою успішної діяльності в будь-якій галузі суспільного життя.

Традиційні структури та методи управління, як інструменти досягнення підприємницьких цілей у сучасних умовах наукомісткої економіки, вичерпують ресурси розвитку бізнес-процесів, насамперед у структурному аспекті, оскільки віртуалізація економічних процесів зумовлює значущість комунікацій [1, с. 21].

Дослідниця М. Туріянська стверджує, що важливим сучасним засобом інформаційного забезпечення є відеозапис. Відеоконференції дозволяють обговорювати проблеми людям, які перебувають у різних місцях, зокрема на різних континентах. Саме комунікації дають можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечити узгоджену суспільну діяльність. Для того, щоб керівник зміг примусити працювати інших, він повинен довершено володіти мистецтвом комунікації. [2].

Під час обміну інформацією враховувати, що він складається з кількох етапів, які пов'язані між собою: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача та декодування. Обмін повідомляється про створення ідеї або вибору необхідної інформації, після чого відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто обмінювати. Структура комунікативних компетенцій представлена на рисунку 1.

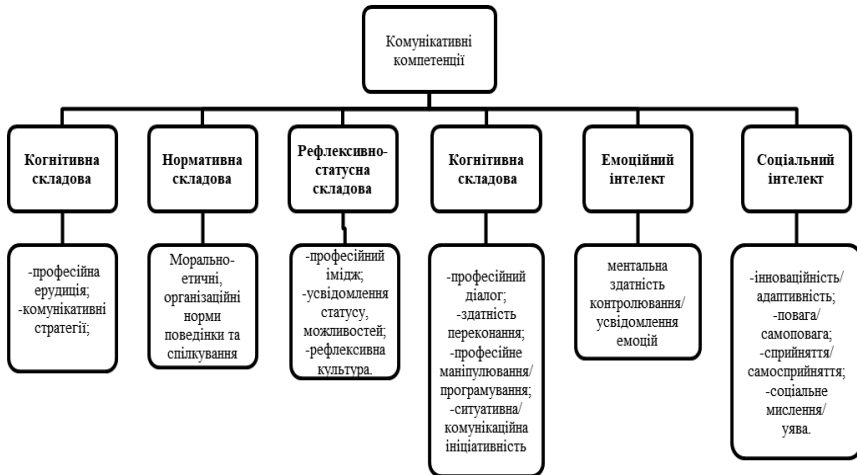


Рисунок 1. Структура комунікативних компетенцій фахівця.

У сучасних умовах, коли інформаційні технології швидко розвиваються, успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки добре керівники можуть керувати комунікативними процесами. Досвід та вміння управління комунікаціями стають важливими факторами для забезпечення успішності підприємства в сучасному світі.

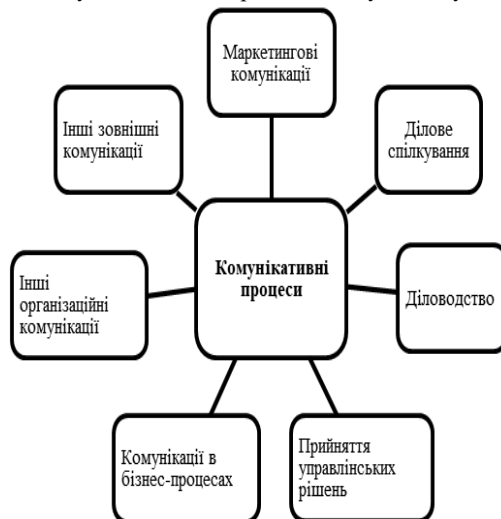


Рисунок 2. Система комунікативних процесів

Тому, належне функціонування організації та створення її корпоративної культури, включаючи передачу та пропагандування цінностей і ідей, стають неможливими без ефективних комунікаційних процесів. Комунікації створюють сприятливу атмосферу для професійного та бізнес-розвитку співробітників, що сприяє використанню їхнього творчого потенціалу з метою створення додаткових цінностей та досягнення позитивного результату.

#### **Список використаних джерел**

1. Bilous S., Panasyuk V., Pavlova A., Zhuchenko A. (2018) Modern information management technologies in business incubation, as a factor of sustainable development in the region. *Scientific journal: Innovative solutions in modern science*. Dubai. 2018. No 3(22). P. 20–35
2. Туріянська М. (2016) Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. К.: 2016. № 2. С. 194-196.



УДК 005.511

## ТВОРЧИСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕСІ

*Баржина А. В.*, асистент

Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова

Здатність мислити інакше, ніж більшість людей, стає однією з головних вимог ринку праці. У сучасній економіці творчість та конкурентоспроможність тісно взаємопов'язані.

В умовах сучасної максимальної невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища важко залишатися непохитним. Компаніям потрібна пластичність у процесі управління.

Останнім часом при описі посад у сучасних моделях керівників все частіше використовується така вимога (якість), як нестандартне мислення. «Лінійне», логічне мислення має все менше шансів для досягнення успіхів у професійній практиці. Тільки творче (креативне) мислення, засноване на уяві, створює нові ідеї, новий погляд на речі, пов'язуючи певні предмети чи образи. Воно нескінченне та різноманітне.

На відміну від логічного мислення, що представляє собою ланки одного ланцюга і дає математично виврене рішення, креативне мислення – це мислення зі зміщеним фокусом, в якому можуть бути і хаос, і інтуїція, і раптові осяяння. Однак це будуть контрольовані процеси.

Таким чином, творчість перестає бути поняттям, характерним лише для художника чи письменника. Воно проникає у всі сфери нашого життя, обростаючи новими застосуваннями. Пошук нових рішень у процесі переробки інформації в новому руслі – ось основне завдання креативного менеджменту.

Креативний менеджмент передбачає:

– ясну спрямовану ідею та вироблення разом із співробітниками компанії тактики дій;

- безперервний процес розвитку персоналу;
- стиль лідерства на основі довіри та співпраці;
- мотивацію співробітництва та нововведень;
- розвиток творчого клімату у підрозділах компанії.

Креативний менеджмент дозволяє приймати нестандартні рішення нерутинних завдань. Він використовується на всіх фазах процесу розвитку об'єкта управління:

- щодо проблеми та виборі найважливіших її областей;
- при описі існуючого та модернізованого процесу (об'єкта);

- при виробленні пропозицій щодо вдосконалення об'єкта дослідження;
- при забезпеченні умов творчого клімату у групі та узгодженої поведінки;
- при оцінці та контролі результатів [1].

Сучасний менеджер все більшою і більшою мірою повинен ставати творцем, дослідником, ініціатором, натхненником. Адже не випадково, наприклад, у Японії менеджер вважається не начальником, а вчителем, і люди, якими він керує, розглядаються ним (і вони самі вважають себе такими) як не підлеглі, а послідовники. У цьому є глибоке значення, що розкриває тенденції розвитку сучасного менеджменту.

Сучасна умова управління – потреба в генерації нових ідей, дослідженнях, прийнятті стратегічних рішень.

Ця потреба реалізується у найрізноманітніших проявах: організації управління, методології розробки управлінських рішень, реструктуризації фірми, формуванні людського капіталу та ін. Але одним із наслідків реалізації цієї потреби є виникнення менеджерів, яких можна назвати креативними. Їхня особливість — посилена увага до дослідницького підходу в оцінці зовнішніх та внутрішніх ситуацій, у розробці стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності та конкуренції. [2]

У ХХ столітті уяву та творчість психологи вважали формою пам'яті. Тобто уявлення про майбутнє лежало у пам'яті. Зараз навпаки: пам'ять - це форма уяви. Ми всі хочемо результату. Нас завжди цікавить, як отримати результат, причому з найменшими витратами, з економією сил чи навіть чудовим чином. А як твориться диво? Таке питання хвилює всіх і у всіх культурах. У цьому сенсі вивчення творчості - це вивчення акта творіння. Диво - це феномен системної роботи, званої творчості. А творча практика народиться у людини в міру розуміння акту творіння. Смарт-планування допомагає, коли ти маєш уяву. Але це нездійсненна процедура, якщо уяви немає. Планування - це управління потоками уяви.

Таким чином, творчість – це інструмент переходу до нової епохи, до нового стану буття. Творчість – це процес, який забезпечує дає якість життя, що дозволяє розвивати свідомість на новий трансцендентальний рівень.

### Список використаних джерел

1. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. Дисципліни для 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.

2. Мосійчук І.В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. 2019. № 24. С. 16-24.

УДК 339.138

## ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ НА РИНКУ ПРАЦІ

**Вайданич Т.В.**, старший викладач

Національний лісотехнічний університет України

**Цибульська Ю.О.**, кандидат економічних наук

Інститут розвитку села та сільського господарства Польської Академії Наук

Сучасний ринок праці зазнає значної трансформації, що зумовлено впливом глобалізації, пандемії COVID-19, стрімким розвитком ІТ-технологій, використанням штучного інтелекту, загостренням конкуренції серед компаній за ринкову частку та досягнення провідних позицій. В Україні ринок праці зазнав моментальних кардинальних змін з початком російської агресії та знищенням росіянами інфраструктури в багатьох регіонах України, необхідністю переміщення ресурсів та підприємств у більш безпечні регіони. В таких умовах віддалена співпраця з кваліфікованими спеціалістами та робота на умовах аутсорсингу є реальною можливістю для скорочення витрат, залучення професійних та неординарних кадрів, покращення якості товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності, масштабів ринкової активності та поштовхом для інновацій.

За даними *Statista* та *Monitor Deloitte analysis* у 2022 році понад 700 млрд. доларів було витрачено компаніями у світі на аутсорсинг, щорічно близько 300 тис. робочих місць у США забезпечуються аутсорсингом [1]. При цьому передбачається, за даними *Grandview Research*, що у 2023 році на витрати на ІТ – аутсорсинг зростуть на 22% проти витрат 2019 року і становитимуть 519 млрд. доларів, на сектор ВРО (аутсорсинг бізнес-процесів) - витрати зростуть на 19% і становитимуть 212 млрд. доларів, на кадровий аутсорсинг – 19,38 мільярди доларів [2]. В цілому, очікується зростання аутсорсингових витрат до 731 млрд. дол. США у 2023 році (*Monitor Deloitte analysis*) [1].

Важливою перевагою аутсорсингу являється можливість працювати із провідними фахівцями у галузі на глобальному ринку. За дослідженнями *Clutch*, послуги аутсорсингу передаються на сусідні ринки (nearshore) у 15% випадків, а на віддалені ринки (offshore) у 18% [4]. Для українських компаній значно вигідніше виконувати роботи за аутсорсинговими замовленнями від компаній із більш віддалених країн, так як в цьому випадку оплата може бути набагато вища.

Доходи у ІТ аутсорсингу найвищі, проте важливо відмітити швидко зростаючий маркетинговий сектор, сектор архітектурних послуг та послуг дизайну, сектор фінансовий та кадровий (рис.1).

Експерти компанії Deloitte зазначили, що 65% респондентів-підприємців вважають аутсорсингові послуги важливими, оскільки це допомагає їм зосередитися на основних виробничих (або інших) функціях, також 63% респондентів вважають основною перевагою аутсорсингу - скорочення витрат[4].

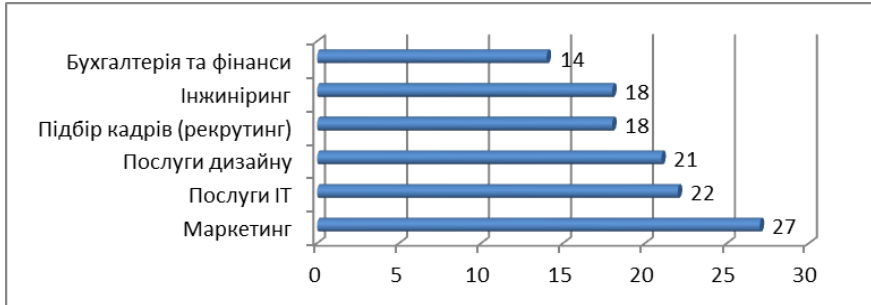


Рис.1. Прогнозування популярності різних видів послуг аутсорсингу у 2023р., % Джерело: побудовано за даними досліджень Clutch [4]

Водночас, існують і обмеження для залучення спеціалістів на дистанційну роботу, в тому числі на умовах аутсорсингу навіть у транскордонних регіонах: 64% респондентів зазначають, що основне обмеження – імміграційне законодавство, 35% - обмеження для деяких країн, 58% опитаних зазначили обмеження в часі на дистанційну роботу за кордоном та обмеження для окремих спеціалістів [5].

У практиці міжнародного аутсорсингу або аутстафінгу та дистанційної (віддаленої) роботи недооцінюється значення нових сфер бізнес-активності, які потребують як міждержавних угод, так і законодавчого врегулювання, маркетингової, інформаційної та фінансової підтримки: освітні послуги, використання штучного інтелекту, організація та програмна підтримка бізнес-процесів, послуги із програмного та віддаленого забезпечення кібербезпеки та безпеки функціонування за допомогою дистанційних засобів моніторингу та розумних пристроїв IoT, послуги інженерного та архітектурного характеру, послуги креативної індустрії, дизайнерів інтер'єрів та меблів, консалтингу та ін. Будь-який вид діяльності або послуг, що може виконуватись у віддаленому режимі потребує ретельного вивчення на наявність міжнародного досвіду, пошуку найкращих виконавців у різних країнах з метою зниження витрат та досягнення кращого результату.

**Список використаних джерел**

1. Outsourcing and Shared Services 2019-2023 | Global, Middle East and UAE industry outlook. URL: [http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper\\_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf](http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf).
2. Howarth Josh. 47 New Outsourcing Statistics (2023-2026). URL : <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>.
3. Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis, 2023 – 2030. URL : <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>.
4. Seamus Roddy. Benefits of Outsourcing for Small Businesses. URL : <https://clutch.co/bpo/resources/benefits-of-outsourcing>.
5. STATISTA. URL : <https://www.statista.com/statistics/1364871/enabling-cross-border-remote-working-worldwide/>

УДК 339.1

## "ТИСЯЧА І ОДНА НІЧ" ЯК ПРИКЛАД СТОРІТЕЛІНГУ

**Балаш Л.Я.**, кандидат економічних наук, доцент  
*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

**Лисюк О.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
*Львівський національний університет природокористування*

**Хом'як С.Б.**  
*директор салону «Вікна С-Стиль».*

Сторітелінг може бути важливим елементом управління та менеджменту організацій, а також допомагає створювати спільну мову та співпрацю між різними стейкхолдерами.

Наприклад, керівник компанії може використовувати сторітелінг, щоб донести до своїх співробітників місію та цілі компанії, а також співпрацювати з ними для досягнення спільних цілей. Керівник може розповісти історії про те, як компанія допомагає своїм клієнтам, або про те, як досвід роботи в компанії може сприяти розвитку кар'єри співробітника. Це допоможе створити емоційний зв'язок між керівником та співробітниками та зберегти їхню мотивацію досягнути спільних цілей компанії.

Крім того, сторітелінг може бути використаний для покращення комунікації між різними стейкхолдерами компанії, такими як клієнти, партнери та інвестори. Розповідання історій про те, як продукти або послуги компанії допомагають різним клієнтам, або про те, як компанія співпрацює з партнерами, може допомогти створити спільну мову та співпрацю між різними стейкхолдерами.

Стратегії сторітелінгу можуть допомогти перетворити складну інформацію на зрозумілу та цікаву історію, що дозволяє отримати увагу аудиторії та покращити сприйняття інформації. Коли ми слухаємо історії, наш мозок активує різні області, включаючи емоційний та когнітивний центри, що допомагає зберегти інформацію та зробити її більш запам'ятовуваною.

"Тисяча і одна ніч" - це прекрасний приклад сторітелінгу, який демонструє, як історії можуть вражати та захоплювати слухачів. Книга надає приклади різних прийомів та технік сторітелінгу. Наприклад, автор використовує підсилення сюжетної напруги, щоб зацікавити та зберегти увагу читача. Крім того, в книзі використовується гумор та інтрига, що допомагає підтримувати інтерес до історії, а також змінюється темп розповіді для збереження насиченості. У книзі використовується метафори, порівняння та епітети, які допомагають створити яскраву та живу картину у слухачів.

Беручи до уваги вище наведений приклад можемо виділити фактори які впливають на якість сторітелінгу рис 1.

Цільова аудиторія - успіх сторітелінгу залежить від того, які інтереси та потреби має цільова аудиторія. Історії повинні бути зрозумілі та цікаві для слухачів, щоб мати ефект.



Рисунок 1. Основні фактори впливу на якість сторітелінгу

Основні фактори впливу на якість сторітелінгу включають:

Контекст - контекст, в якому розповідається історія, може впливати на те, як її сприймає аудиторія. Наприклад, історії про бізнес можуть бути ефективними на корпоративних зборах, а історії про життєві випробування можуть бути більш відчутними на інтимній вечірці з друзями.

Структура - ефективні історії повинні мати чітку структуру, включаючи експозицію, конфлікт та розв'язку. Історії також можуть включати персонажів, діалоги та описові деталі, щоб зробити їх більш захоплюючими.

Емоційна зв'язка - ефективні історії можуть викликати емоції в аудиторії та створювати зв'язок між розповідачем та слухачами. Історії можуть викликати такі емоції, як захоплення, страх, смуток, радість та багато інших.

Автентичність - історії повинні бути правдивими та автентичними, щоб мати ефект. Розповідач повинен бути вірогідним та довіреним, щоб аудиторія могла повірити йому та сприйняти історію як щось реальне.

Використання метафор та символів - метафори та символи можуть допомогти зробити історії більш імпактними та легше запам'ятовуваними

Отже, використання сторітелінгу може бути дуже ефективним інструментом для покращення комунікації між людьми, оскільки він дозволяє зробити інформацію більш доступною та запам'ятовуваною, знайти спільну мову з іншими та розв'язати конфлікти.

#### **Список використаних джерел**

1. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. : навч. посіб. Фоліо, 2016. 192 с.
2. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління Випуск 2. С.115-121.



УДК 658.15

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА*****Благуца В.В.******Мартин О.М.***, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

В сучасних мінливих ринкових умовах ділова репутація фірм є важливим нематеріальним активом, який має вартість, зберігається не в банках, а у свідомості та підсвідомості аудиторії. Другою причиною зростання уваги до ділової репутації фірм є зростання потреби бізнесу в позиціонуванні своєї соціальної відповідальності. Ділова репутація підприємства як ефективний інструмент досягнення організацією бажаних конкурентних переваг дає оцінку загальної поінформованості про діяльність компанії, є результатом взаємодії підприємства з громадськістю відповідно до встановлених норм та стандартів поведінки. Основними складовими ділової репутації підприємства є імідж як емоційна привабливість підприємств; фінансова стійкість підприємства для того, щоб партнери хотіли мати з справу із стабільним підприємством; організаційна культура як внутрішнє джерело формування ділової репутації; репутація керівника, яка не може бути більшою аніж репутація організації, яку він очолює; соціальна відповідальність підприємства як необхідна умова довіри до підприємства; якість продукції, оскільки в ринкових умовах у виробника неякісної продукції не може бути хорошої ділової репутації [1, с. 43].

Для забезпечення ділової репутації на бажаному для підприємства рівні необхідне системне вжиття заходів, що є скоординованими у часі та просторі, за змістом, метою, виконавцями, тобто слід управляти діловою репутацією підприємства. З метою управління репутацією необхідними є такі заходи: в компанії має бути затверджена репутаційна стратегія розвитку; необхідно сформулювати і ухвалити кодекс ділової репутації, регулярно публікувати рейтинги репутації топ-менеджерів, власників компанії; передбачати джерела репутаційних ризиків. Разом з тим недостатня увага до репутації керівництва компанії, відсутність стратегічного підходу, надмірне захоплення побудовою іміджу компанії на шкоду бізнесу і підміна понять «імідж» і «репутація», надмірний акцент на роботі із зовнішніми цільовими аудиторіями і відсутність внутрішньо-репутаційної політики негативно впливатимуть на ефективність управління діловою репутацією підприємства. Управління діловою репутацією підприємства базується на послідовності реалізації її етапів:

- 1) Формування методичних положень управління діловою репутацією.
- 2) Розрахунок показників ділової репутації підприємства, його конкурентної позиції.
- 3) Визначення мети і завдань щодо підвищення ділової репутації підприємства.
- 4) Аналіз ділової репутації підприємства, резервів її зростання та заходів з реалізації.
- 5) Вибір методів для реалізації з урахуванням визначених обмежень.
- 6) Упровадження заходів, мотивація, контроль і регулювання.
- 7) Підсумковий аналіз ділової репутації підприємства за визначений період [2, с. 9].

Відсутність ефективного управління діловою репутацією може спричинити реальні загрози, а саме: споживачі можуть ставитися підозріло до ціни продукції та її якості; аналітики фондового ринку можуть недооцінювати вартість акцій компанії; журналісти хоча приділятимуть підприємству особливу увагу, проте з підозрою будуть ставитись навіть до реальних його успіхів; до підприємств з поганою діловою репутацією недовіряливо будуть ставитися органи влади; підприємства-конкуренти на ринку отримають більші конкурентні переваги; низький рівень ділової репутації послаблюватиме позиції компанії в корпоративних конфліктах; погана репутація компанії негативно вплине на мотивацію її співробітників.

Підприємство повинно вибудовувати не тільки поточне управління діловою репутацією, але формувати стратегію управління діловою репутацією. Щоб вибудувати стратегію управління репутацією підприємство повинно провести низку заходів, серед яких [3, с. 121]: визначення середовища функціонування підприємства відповідно до наявних економічних умов та специфіки діяльності; дослідження динаміки ділової репутації з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх зацікавлених осіб; урахування факторів впливу, що спричинені формами власності, державного регулювання; накопичення знань інформації про стан ділової репутації для визначення основних трендів розвитку і прогнозування змін; діагностика відхилення фактичних показників параметрів ділової репутації від прогнозних або оптимальних; формування переліку важливих параметрів ділової репутації для регулювання відхилень; реалізація механізмів формування та контролю загального показника ділової репутації згідно з результатами дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Берницька Д.І., Кравчук Н.О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства : Інноваційна економіка. 2017. № 1. С. 41-45.

2. Коваль Л.М. Сучасні аспекти управління діловою репутацією підприємства на товарному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2020. № 1. С. 6-16.

3. Мізик Ю.І., Конопліна О.С. Стратегічний моніторинг як інструмент управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22(2). С. 120-123.

УДК 338.312

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА: ОСОБЛИВІСТЬ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ

*Мартин О.М.*, кандидат економічних наук, доцент

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ефективна діяльність підприємства в мінливих ринкових умовах і невизначеності ринкових ризиків залежить від ефективного управління збутовою діяльністю підприємства, яка забезпечує можливість максимально задовільнити потреби споживачів, сформувати позитивний імідж підприємства, власну клієнтську базу та довготривалі відносини із споживачами, розширити ринковий сегмент і вийти на нові ринки збуту. Збутова діяльність підприємства повинна враховувати особливості товаропросування в цілому, і конкретного товару, зокрема, особливості формування витрат транспортування, необхідність складських приміщень, формування товарних запасів, формування витрат, пов'язаних із обробкою замовлень тощо. Управління збутовою діяльністю слід розглядати як складну систему, що передбачає певні підсистеми управління: підсистеми управління якістю і конкурентоспроможністю товарів, управління інноваціями, управління та оптимізації асортименту, управління інтелектуальною власністю [3, с. 133].

Управління збутовою діяльністю підприємства доцільно розглядати як певний кругообіг, як безперервний процес, що є ознакою системності. Цей безперервний процес можна розглядати за алгоритмом: проводиться ситуаційний аналіз: аналізуються можливості, наявні обмеження, ризики; формуються конкретні цілі збуту; здійснюється порівняння бажаних результатів із реальністю, в результаті виокремлюються пріоритетні заходи і розробляється їх фінансування; проводиться планування збутової діяльності; розробляються рекомендації щодо прийняття управлінських рішень у сфері збуту; здійснюється реалізація запланованих заходів; відбувається контроль і аналіз реалізації досягнутих цілей [2, с. 68]. Після аналізу і контролю відповідно знову проводиться ситуаційний аналіз.

Система управління збутовою діяльністю є складною багатовекторною системою, яка включає мету, цілі, принципи та функції, стратегічну спрямованість з орієнтацією на маркетингову основу діяльності та складну систему забезпечення діяльності (рис. 1). Система управління збутом забезпечує своєчасну адаптацію діяльності до мінливих ринкових умов, працює на задоволення запитів споживачів і забезпечення довгострокового комерційного успіху.

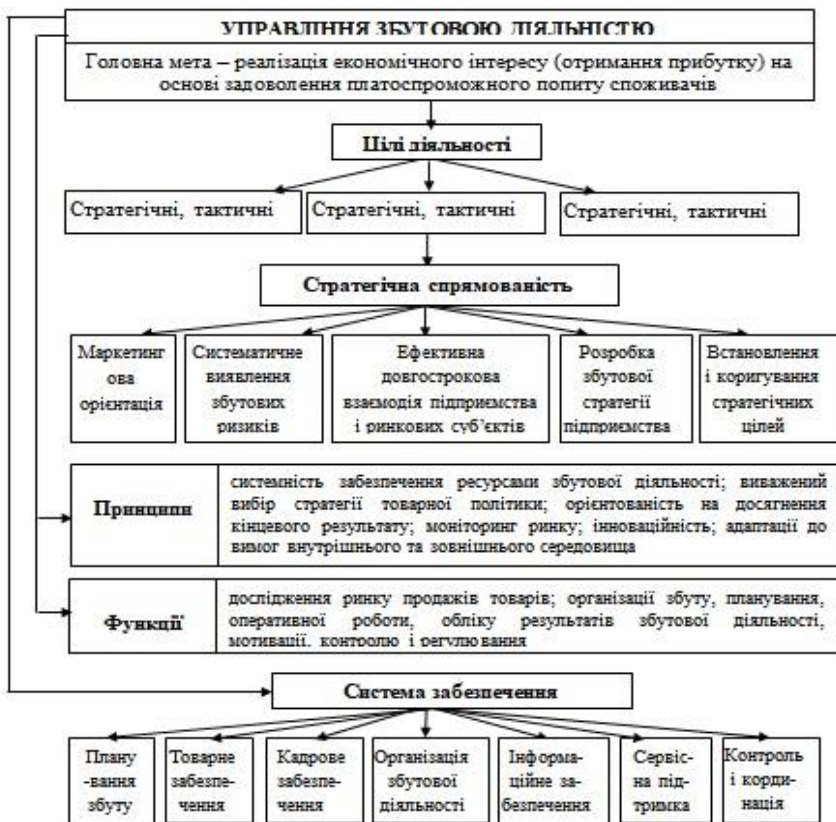


Рис. 1. Система управління збутовою діяльністю підприємства  
Джерело: розроблено на основі: [2, с.70-73; 3, с. 135; 4, с. 4]

### Список використаних джерел

1. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69.
2. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1. С. 69-76.
3. Терентьева Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник запорізького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 127-138.
4. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 1-6.

УДК 331.108.2

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

*Савич Л.*, начальник управління персоналом

*Томчук Н.*, провідний спеціаліст відділу навчання, стажування та практики управління персоналом, координатор програми стажування «Перший кар'єрний крок»

Львівська міська рада

Управління персоналом — це процес управління всіма аспектами, пов'язаними з людськими ресурсами організації. Це включає в себе прийняття рішень про найм, звільнення, розвиток та утримання працівників, а також забезпечення умов, що сприяють їх ефективності та задоволенню роботою. Також це цілеспрямований вплив на групу людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства.

Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя. Управління персоналом можна вважати діяльністю, яка спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації. Саме тому персоналом необхідно керувати на основі найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту.

Таким чином під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей [3].

Головна *мета* управління персоналом вбачається у забезпеченні організації працівниками, що відповідають вимогам організації, їх професійної та соціальної адаптації.

*Предметом* науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва організації з працівниками та між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу.

*Основним завданням* управління персоналом є здійснення наукових принципів при підборі та розстановці кадрів в організації, формування стабільних продуктивних трудових колективів для реалізації поставленої перед ними мети [3].

Процес управління персоналом передбачає наявність *об'єкта і суб'єкта* управління. Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом).

Для виконання своїх функціональних завдань *суб'єкти* господарювання використовують працю найманих працівників. З метою відповідного підбору кадрів, прийому на роботу працівників, обліку їх пересування по службі на підприємствах функціонують кадрові служби. Структура такої служби, її штатна чисельність залежать від обсягу кадрової роботи. Останній залежить від виду підприємства або організації, чисельності працюючих і окремих параметрів, які характеризують кадровий потенціал, наприклад, вік і стать співробітників, що пов'язано з оформленням пенсійних справ, декретних відпусток, листків непрацездатності, навчальних відпусток тощо [4].

*Об'єктами* управління персоналом є працівники організації, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом. Кадрові служби працюють з працівниками організації, як наявними, так і потенційними. Всі працівники підприємства, включаючи тимчасових і сезонних, сумісників, позаштатних працівників та тих, що працюють за короткостроковими угодами, належать до категорії персоналу. До об'єктів управління персоналом необхідно віднести також кандидатів або потенційних претендентів та звільнених працівників. Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу [4].

Персонал – це весь штатний склад організації, підприємства, установи, які працюють на постійній та тимчасовій основі, включають носіїв кваліфікованої і некваліфікованої праці. Якісні характеристики персоналу представлені складним комплексом індивідуальних, особистих, професійних, комунікативних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. До управлінського персоналу належать працівники, які виконують або забезпечують виконання управлінських функцій. До робітничого персоналу належать працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або виконують різні виробничі послуги та переміщення вантажів.

Кадри – це висококваліфіковані фахівці, які мають певну професійну підготовку, досвід роботи, володіють певними професійними знаннями в царині спеціальної діяльності та перебувають у соціально- трудових відносинах з роботодавцем на постійній основі.

Головною особливістю державних організацій та установ є той факт, що керівні кадри зацікавлені реальними носіями державної, економічної і політичної влади, виконуючи особливо складні та значимі функції. Розвиток саме керівного складу персоналу є пріоритетним напрямом у технології управління персоналом державних організацій та установ, на відміну від технології управління персоналом промислових підприємств, де також суттєва увага приділяється розвитку робітничого персоналу [2].

Сучасні технології навчання персоналу державних органів та установ передбачають застосування комплексного підходу при формуванні резерву керівних кадрів, створенні системи безперервної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівного персоналу для органів влади. Серед основних проблем вищої та середньої професійної освіти можна виділити: недостатнє державне фінансування; низький рівень матеріально-технічного оснащення; недостатня кваліфікація, низька оплата праці та старіння викладацького складу; опір запровадженню сучасних методів навчання [2].

В Львівській міській раді вже понад 13 років функціонує програма стажування

«Перший кар'єрний крок». Цільовою аудиторією є студенти та молоді спеціалісти із закінченою вищою освітою.

*Мета програми* — залучення активної молоді до розвитку міста; формування кадрового резерву ЛМР; надання студентам можливості здобути перший досвід роботи.

Учасники та учасниці мають змогу долучитись до роботи структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, безпосередньо беручи участь у робочих процесах, а гнучкий графік дозволяє поєднати стажування з іншими напрямками своєї діяльності.

Як взяти участь? На сайті Львівської міської ради, у рубриці робота та стажування, заповнити аплікаційну форму та очікувати завершення реєстрації на набір.

Відвідати презентаційну зустріч з координатором програми та записатися на співбесіду. Після зустрічі потрібно на електронну пошту програми стажування надіслати мотиваційний лист в якому описати чому саме Ви маєте стати учасником програми та чому Ви хочете стажуватися в Львівській міській раді, та резюме в якому зазначити освіту (ЗВО, роки навчання, спеціальність, курс), досвід роботи, володіння іноземними мовами. Пройти співбесіду в координатора програми та очікувати результатів відбору, які висвітлюються в соціальних мережах.

Стажування тривалістю 2 місяці з гнучким графіком. В період стажування учасники мають змогу відвідувати тренінги, лекції, майстер-класи, які організуються координатором програми.

Перший кар'єрний крок» є можливістю для студентів здобути досвід роботи у великій організації та отримати навички, необхідні для подальшої кар'єри. Під час стажування учасники отримують практичний досвід роботи з професіоналами у своїй галузі, розвивають свої навички комунікації, роботи в команді, організації та планування. Учасники мають можливість гарно себе зарекомендувати та бути зарезервованими в кадровий резерв Львівської міської ради, або ж одразу після стажування успішно працевлаштуватися.



Таким чином, успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками організації. Отже, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в удосконаленні та/або розширенні функціональної моделі управління персоналом в організації на підставі власної організаційної структури, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

### Список використаних джерел

1. Алакоз І.С., Кравцова Л.В. Управління персоналом організації. URL : [http : // www.rusnauka.com/8\\_DN\\_2011/Economics/10\\_82117.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DN_2011/Economics/10_82117.doc.htm).
2. Мажник Л. О. Особливості технології управління персоналом державних організацій та установ 2011; 216-218 ст. URL : [http : // repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3488/1/Мажник%20Л.О.%20Особливості%20технології%20управління%20персоналом%20держ.%20організацій%20та%20установ.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3488/1/Мажник%20Л.О.%20Особливості%20технології%20управління%20персоналом%20держ.%20організацій%20та%20установ.pdf).
3. Михайлова Л.І Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248с.
4. Front Management Передове управління; Суб'єкт та об'єкт управління персоналом URL : <http://www.frontmanagement.org/fomants-78-1.html>

УДК 65.01

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ***Кіпоть Н.В.**Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Дуже часто компанії навіть за нормальних умов роботи заклади відмовляються від повноцінного розвитку власних команд. Хтось бачить причини в тому, що занурення в операційну роботу не дозволяє виділяти час, аби займатися людьми. Розвиток людей у команді – це не щось, що можна зробити один раз, а потім роками користуватися результатом: це постійний процес, який не має ані перерви, ані закінчення.

Однак, попри діджиталізацію, сьогодні немає нічого важливішого за людей. Тому роботодавцям, керівникам чи менеджерам з персоналу потрібно переглядати способи підтримки, співпраці та заохочення працівників для побудови дружніх відносин між ними, формування позитивної культури в організації та ефективного вирішення певного бізнесзавдання. Менеджерам з персоналу необхідно вміти не лише слухати працівників, а й чути їх і мати індивідуальний підхід до кожного, необхідно розуміти їх емоційні стани і при потребі пропонувати доречні рішення. Дослідження State of Workplace Empathy свідчить, що 96% працівників бажають, щоб керівники проявляли емпатію і співчуття до них [1]. Адже, якщо люди відчувають, що керівництво їх розуміє, тоді вони намагаються працювати якомога краще для збільшення прибутку. Прикладом цього є звіт Businessolver Workplace Empathy Monitor, який свідчить, що 77% працівників готові краще працювати, за умови того, що на роботі до них проявлятимуть емпатію; в той час як 92% фахівців з персоналу кажуть, що емпатія, співчуття та доброзичливе ставлення до працівників допомагають утримувати персонал [2].

Критично важливо проводити такі індивідуальні зустрічі з кожним щомісяця, навіть якщо здається, що немає тем для розмов. Вони є завжди і за такими розмовами можна відслідкувати динаміку.

Кожен співробітник щомісяця (або частіше) має отримати фідбек щодо своєї роботи від свого безпосереднього керівника. Якщо компанія звільняє співробітника, і для нього це стає несподіванкою, виникає дуже багато питань до компанії: що було зроблено, аби вказати працівнику на помилки, чи був простір для розвитку, чи був хоча б якийсь зворотний зв'язок.

Також необхідно звертати увагу і давати можливості навчання співробітникам всіх ланок. Дуже поширена ситуація, коли компанія вкладає гроші

в навчання керуючих та шеф-кухарів, але майже ігнорує розвиток менеджерів. У кожного співробітника мають бути можливості для розвитку.



Рисунок 1. Розвиток HR-діяльності

Зберегти та розвинути бізнес можливо за умови:

- Релокації бізнесу у більш безпечні регіони України чи Європи.
- Наймати людей та відкривати нові офіси, магазини, ресторани тощо.
- Переорієнтувати найм на нові ринки праці.
- Переорієнтувати бізнес на нові ринки збуту та сфери бізнесу.
- Розвивати глобальний (не тільки локальний) бренд роботодавця.

Потреба у цифрових талантах. Зміна якісних вимог до персоналу спричинить за собою зміну у затребуваності певних фахівців на ринку праці. Так, низка професій зникне під впливом автоматизації, низка професій зазнають перетворення, і в середньостроковій перспективі на ринку праці виникне низка нових професій

### Список використаних джерел

1. State of Workplace Empathy. URL: <https://info.businessolver.com/empathy-2018-executive-summary> (дата звернення: 21.10.2021).
2. Businessolver Finds Workplaces Still Lack Empathy. URL: <https://www.businessolver.com/who-weare/news/businessolver-finds-workplaces-still-lack-empathy#gref> (дата звернення: 21.10.2021).

УДК 005:95

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА***Краснобрижа В.В.**Стеців І.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Людські ресурси виступають одним з основних елементів внутрішнього середовища підприємства. Власники, керівники будь-яких суб'єктів економіки розуміють, що працівники – це головна підсистема суб'єкта економіки, ефективність діяльності якого залежить від роботи персоналу. Саме тому, в умовах глобалізації основною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є створення потужного кадрового потенціалу із набором вмінь, навичок та знань, які підвищують якісні та кількісні показники діяльності, зокрема продуктивність праці.

Дослідженням сутності, формування та управління персоналом займалися як вітчизняні: Балацький О., Довбенко В., Завадський Й., та ін., так і іноземні науковці: Десслер Г., Джаїн І., Мескон М., Мейо Е. Однак трансформаційні процеси в економіці, військовий стан, зміни на ринку праці, формують нові виклики та вимагають проведення додаткових досліджень, що обумовлює актуальність теми.

Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств великою мірою залежить від демографічних та інституційних чинників, умов праці та рівня зарплатні. Для галузей сільського господарства впродовж багатьох років характерною була низька заробітна плата, що призвело до руйнації механізму мотивації до високопродуктивної діяльності. Це призвело до відтоку працівників, переорієнтації кадрових ресурсів на інші форми зайнятості [2, с. 35]. Формування трудового потенціалу є складним процесом, що включає визначення потреби в працівниках, планування кадрів, формування системи мотивації праці, саморозвиток та професійна орієнтація, навчання та підвищення професіоналізму. Управління персоналом в аграрних господарствах має свої соціально-економічні особливості.

Серед вагомих проблем, що потребують особливої уваги та швидкого розв'язання є політика кадрового забезпечення галузей АПК, підготовка персоналу, який би задовольнив вітчизняний ринок праці та був конкурентоспроможний на зовнішніх ринках.

Ефективне управління кадровим потенціалом є однією з важливих функцій та завдань діяльності будь-якого підприємства, зокрема сільськогосподарського, що включає принципи, методи, засоби і форм впливу на інтереси, поведінку і

діяльність трудових ресурсів із метою максимально ефективного використання інтелектуальних та фізичних здібностей при здійсненні трудової діяльності [1].

До системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств відносять такі традиційні елементи кадрової діяльності: планування трудових ресурсів; пошук і підбір трудових ресурсів; планування заходів з покращання адаптації нових працівників; аналіз діяльності працівників; нормування праці; мотивація праці; планування тренінгів та заходів щодо розвитку персоналу; моніторинг роботи працівників; ротация кадрів; напрацювання заходів з формування та підтримки корпоративної культури [1].

Для розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств, на наш погляд, необхідно: постійно накопичувати працівниками професійних компетентностей за рахунок поєднання навчання з трудовою діяльністю, постійним саморозвитком; постійно підвищувати задоволеність працею, що залежить від задоволеності потреб, інтересів, прагнень, а так само фізичних, інтелектуальних можливостей; надавати працівникам можливості для поліпшення статусу (кар'єрного зростання), отримання соціальних благ; розширювати функціональні права і обов'язки кадрів, здійснювати ротацию, покращувати умови праці. Крім вище перелічених заходів слід дотримуватися методики організації праці персоналу, що вимагає організації об'єктів організації праці, якими є: створення сприятливих умов праці; нормування праці; розподіл і кооперація; самоорганізація; забезпечення [4, с.122-139].

У практиці здійснення економічної роботи на суб'єктах економіки застосування методології системного підходу до організації дає можливість забезпечити: створення сприятливих умов праці спеціалістів; визначення обсягу робіт, конкретизацію і розмежування відповідальності за виконання операцій.

Отже, ефективне управління персоналом є важливою передумовою ефективного управління сільськогосподарським підприємством, що забезпечить його функціонування у довгостроковій перспективі та ефективне використання трудових ресурсів.

### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2018. 471 с.
2. Ключан В.В. Особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 4. С. 35-38.
3. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: Управлінський аспект: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
4. Стеців І.І., Стеців І.С. Організація економічної роботи на підприємстві: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка» Вид-во «СПОЛОМ», 2019. 244 с.

УДК 005.334:658.14

## **УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ**

*Василишин Д.Т.*

**Живко З.Б.**, доктор економічних наук, професор  
Львівський державний університет внутрішніх справ

Сучасний підхід до менеджменту на підприємстві передбачає орієнтацією на результат, тобто на досягнення високої економічної і соціальної ефективності функціонування підприємства з урахуванням потенціалу, знань, досвіду і здібностей його персоналу, високого рівня організаційної та корпоративної культури. Управління поведінкою персоналу є найважливішою складовою сучасного менеджменту. Управління поведінкою персоналу на підприємстві – «це управління поведінкою працівників, що залучені до певних виробничих і управлінських процесів, які мають власний цикл, ритм, темп, структуру відносин, організаційні межі та вимоги, а кожен член колективу відіграє певну соціальну, організаційну роль, це створює середовище формування поведінки працівника» [2, с. 126]

Управління поведінкою персоналу підприємства передбачає планування і прогнозування персоналу, пошук, відбір, адаптацію персоналу, важливу мотиваційну компоненту (оцінка трудового вкладу працівника, винагорода за працю, премії), підвищення кваліфікації персоналу, кар'єрне зростання працівників, формування безпечних умов праці, наявність пільги та послуг від підприємства, формування партнерських стосунків з керівництвом (рис. 1). Відповідно управління поведінкою персоналу виконує конкретні функції, а саме: планування потреб персоналу, стратегії поведінки персоналу та розвитку персоналу; мотивування інноваційної та соціальної активності персоналу; аналізування взаємовідносин, інформаційних потоків, рівня конфліктності; контролювання – забезпечення оптимального розпорядку дня, режиму праці і відпочинку; координування – узгодження функціональних обов'язків керівників підрозділів, делегування повноважень у межах підрозділів; регулювання адаптацією персоналу і нормативно-правової бази.



Рисунок 1. Управління поведінкою персоналу в структурі сучасного менеджменту підприємства. Складено на основі: [1, с. 36]

Управління поведінкою персоналу як важлива складова менеджменту підприємства базується на певних принципах, тобто вихідних положеннях, які визначають побудову в цілому системи управління персоналом, організаційну культуру, механізм функціонування системи управління персоналом. До принципів управління поведінкою персоналу відносять: адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, концентрацію, оперативність, оптимальність, плановість, добір і розстановка кадрів, узгодженість.

Реалізація функцій і принципів управління поведінкою персоналу забезпечує досягнення поставленої мети, високого рівня економічної і соціальної ефективності функціонування підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Дашко І.М. Зasadничі імперативи підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 11(1). С. 34-41.
2. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 125-129.



УДК 658.56:658.5.012.4

## УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Санига М. І.*

*Перетятко Л.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Тема управління продуктивністю та оптимізації бізнес-процесів залишається надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі. Швидко змінюючийся ринок, високий рівень конкуренції, зміна пріоритетів споживачів та швидке розвиток технологій створюють серйозний тиск на компанії, які мають пристосовуватися до змін, щоб зберегти своє місце на ринку та досягати успіху.

Управління продуктивністю - це система управління, спрямована на забезпечення оптимальної ефективності роботи працівників та використання ресурсів компанії. Це означає, що кожен працівник повинен бути максимально продуктивним, виконувати свої обов'язки якісно та вчасно, а також відповідати встановленим стандартам. Для досягнення цих цілей необхідно використовувати системи мотивації та оцінювання працівників, які допоможуть забезпечити стійкий розвиток компанії.

Оптимізація бізнес-процесів - це процес покращення та удосконалення роботи компанії, спрямований на зниження витрат та збільшення продуктивності роботи. Це означає, що компанія повинна оптимізувати свої процеси, зменшити кількість непотрібних дій, скоротити час на виконання завдань та покращити якість виконання робіт. Для досягнення цих цілей необхідно використовувати інструменти бізнес-аналітики та автоматизації бізнес-процесів.

Ключовими факторами управління продуктивністю та оптимізацією бізнес-процесів є постійний аналіз та моніторинг процесів, встановлення метрик продуктивності, розробка та впровадження стратегічних ініціатив.

Процес управління продуктивністю та оптимізацією бізнес-процесів повинен бути неперервним і системним, з постійними оновленнями та покращеннями.

Для досягнення успіху в управлінні продуктивністю та оптимізацією бізнес-процесів необхідна комплексна стратегія, яка включатиме в себе організаційну культуру, технології, процедури та інші важливі чинники.

Управління продуктивністю та оптимізація бізнес-процесів можуть забезпечити організації значний конкурентний перевагу, зниження витрат, покращення якості та швидкості надання послуг, що дозволить збільшити задоволеність клієнтів та покращити фінансові результати.

Таким чином, управління продуктивністю та оптимізація бізнес-процесів є невід'ємною частиною ефективного управління організацією та досягнення її стратегічних цілей. Результатом успішного впровадження таких практик є забезпечення стійкого розвитку бізнесу та зміцнення його позицій на ринку.

Щодо оптимізації бізнес-процесів, важливо звернути увагу на технології, які можуть допомогти удосконалити та автоматизувати процеси, зменшити час на їх виконання та знизити витрати. Однією з таких технологій є Business Process Management (BPM), яка дозволяє організації визначати, контролювати та оптимізувати свої бізнес-процеси. BPM складається з декількох етапів: моделювання бізнес-процесів, аналізу їх ефективності, автоматизації та контролювання їх виконання. Моделювання дозволяє організації описати свої бізнес-процеси та зрозуміти, як вони повинні працювати. Аналіз ефективності допомагає виявити можливі недоліки та збільшити продуктивність бізнес-процесів. Автоматизація забезпечує автоматичне виконання процесів та зменшення ризику людських помилок. Контроль дозволяє відслідковувати ефективність бізнес-процесів та швидко реагувати на можливі проблеми. Окрім BPM, також існує безліч інших інструментів та технологій, які можуть допомогти удосконалити та оптимізувати бізнес-процеси. Наприклад, Lean-підхід, Six Sigma, Kaizen, Total Quality Management (TQM) та інші. Ще одним ефективним інструментом управління продуктивністю та оптимізацією бізнес-процесів є впровадження процесного підходу. Цей підхід передбачає, що бізнес-процеси описуються і документуються, а потім аналізуються і оптимізуються з метою підвищення ефективності і розширення можливостей для подальшого розвитку компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering / by Sheryl L. Chamberlain and John W. Rosenthal. 1996. с. 50.
2. The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed" by Michael L. George, John Maxey, David Rowlands, and Malcolm Upton. 2004. с. 78.

УДК 658.8

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕТАПИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЧИННИКИ

*Павлів С.С.*

*Живко З.Б.*, доктор економічних наук, професор  
Львівський державний університет внутрішніх справ

Імідж організації як сприйняття компанії чи її товарів суспільством – це динамічний процес, який забезпечує ефективне функціонування і розвиток організації в ринкових умовах. Імідж організації сьогодні стає, з одного боку, важливим управлінським інструментом для організації і нематеріальним ресурсом, а з іншого – потребує управління процесом його формування і утримання його на високому позитивному рівні. Управління формуванням іміджу організації повинно враховувати мету стратегічного розвитку організації, її місію та маркетингову стратегію організації.

В процесі формування позитивного іміджу організація використовує різноманітні інструменти, зокрема маркетингові інструменти (рекламу, зв'язки з громадськістю, співпрацю із засобами масової інформації, прес-конференції, різноманітні форуми, виставки тощо). Сьогодні важливим інструментом формування іміджу організації є використання інтернет-ресурсів – власний веб-сайт, сторінки соціальних мереж, блогів, де можна розміщувати нову інформацію про підприємство і його товари, публікувати інтернет-каталоги, статті та коментарі, підтримувати постійний зв'язок з інтернет-користувачами.

Управління процесом формування позитивного іміджу організації як ступінь високої довіри до підприємства, до його товарів і послуг відбувається під впливом багатьох чинників, зокрема чинників, що впливають на зовнішній імідж (якість товарів і послуг, фінансова стабільність підприємства, співвідношення «ціна – якість», комунікаційна політика підприємства і вміння зберігати ділові стосунки з клієнтами і партнерами, (участь в соціальних проєктах, доброчинних акціях), рекламна діяльність, лояльність до бізнес-партнерів), і чинники, що визначають внутрішній імідж (соціально-психологічний клімат в колективі, кваліфікація співробітників, система мотивації персоналу, зовнішній вигляд співробітників, політика підприємства у сфері кар'єрного зростання співробітників, навчання і підвищення кваліфікації персоналу). В цілому до чинників, які впливають на процес формування позитивного іміджу підприємства і які необхідно постійно враховувати, відносять якість запропонованих товарів і послуг, розуміння співробітниками своєї значущості та зони відповідальності, ефективність побудованих відносин всередині самого підприємства, особистість

керівника, історія підприємства, його звичаї, репутація, фірмовий стиль і рекламна діяльність, вимоги аудиторії, залучення висококваліфікованих фахівців, вимоги до вже сформованого іміджу, вимоги майданчиків, через які ведеться робота з підвищення іміджу підприємства, фінансове становище підприємства, відповідальність перед персоналом [2, с. 153].

Управління формуванням іміджу підприємства передбачає необхідність поетапного підходу (рис. 1).

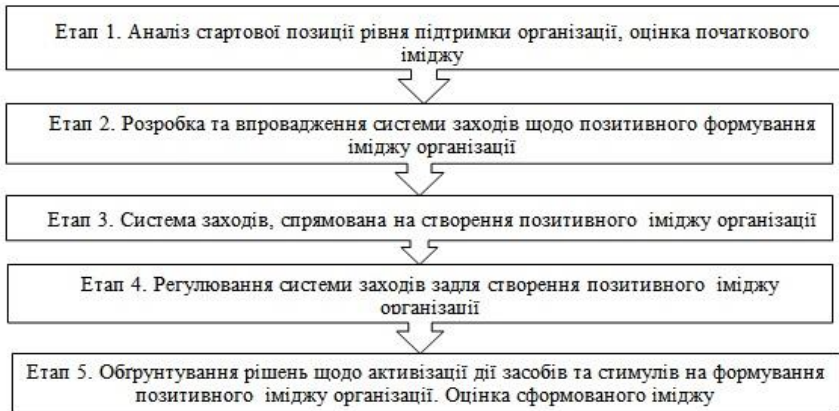


Рисунок 1. Управління формуванням позитивного іміджу організації  
Розроблено на основі: [1, с. 260].

На останньому етапі обґрунтовуються рішення стосовно активізації впливу і дії стимулів та засобів на формування іміджу організації, тобто відбувається оцінка отриманого іміджу. За умови, що організація не досягла поставлених завдань і отриманий імідж не відповідає очікуваному, то необхідно повернутися до початкового етапу. Поетапний підхід до управління формуванням позитивного іміджу організації не тільки забезпечує постійний моніторинг стану іміджу організації, але передбачає постійне удосконалення іміджу і забезпечує досягнення поставленої мети її діяльності.

### Список використаних джерел

1. Савіна Г.Г., Макарчук Д.С. Сутність управління іміджем підприємства в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С.257-263.
2. Чупир О.М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 149-156.

УДК 368.013

**ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО ЖИТТЯ***Урбанович Ю.М., Марутяк В.А.**Устиновська Т.Є.*

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий коледж  
Львівського національного університету природокористування»

**Фінансова грамотність** – це надзвичайно обов'язкова навичка, яку можна і треба опанувати, а потім постійно розвивати. Вивчення даної теми не належить до популярної культури, а дарма. Впевнена, що більшість хоче щось змінити, стати фінансово освіченими й успішним у своїй справі. Щоб розібратися наскільки ви освічені у цій справі дайте собі відповідь на такі питання:

- Живете у борг?
- Зловживаєте кредитами?
- Потрапляєте у боргову яму?
- Берете участь у фінансових пірамідах?
- Не контролюєте витрати коштів?

Якщо ви відповіли хоч на одне питання ствердно вам варто поглинути у цю тему! Для того, щоб розібратися з загальним рівнем українців у даній справі розглянемо дослідження.

Спостерігається поширеність позитивного ставлення до короткострокової перспективи в Україні, що явно дає характеристику необізнаності у розпоряджанні грошей.

Проблема полягає в тому, що більшість надає перевагу розпоряджатися коштами інтуїтивно — володіючи лише базовими знаннями та навичками. Помилковість може включити особу до тих 88,6% населення нашої даної країни, що неправильно користуються коштами.

Власне бажання та трохи зусиль допоможуть ознайомитися з такою необхідною складовою життя. Насправді не є необхідністю стрімголов вивчати цілу купу довжелезних книжок на цю тему витрачаючи дарма свій час, достатньо буде навіть ознайомитися з посібником для новачків та що не менш важливо — застосовувати на практиці отримані знання формуючи нові навички. Аналізуючи низьку обізнаність у фінграмотності можна сказати, що МОН зробило крок вперед запровадивши факультативний курс фінансової грамотності у школах, що виховуватиме у молодого покоління відчуття помірності, раціональності, ощадливості та корисних навичок, що неодмінно знадобляться у дорослому житті. Від школярів про ази дізнаються й батьки, бабусі та дідусі. Отож, це точно є правильним шляхом, що виправить невтішну ситуацію.

Надто часто діти успішних батьків виростають розпещеними, нічого не тямлять у джерелах доходу і зі спотвореною думкою про гроші. Проблема в тому, що батьки просто не вміють вчити своїх дітей грамотно поводитися з фінансами. В результаті єдине, що може і готове робити юне покоління, – це витратити. Натомість навчання фінграмотності допоможе дітям не витратити ресурси даремно, а навпаки з легкістю управляти фінансами.

Цікавим є правило тайм-менеджменту: "навчайся правильно розпоряджатися часом, адже від цього залежить скільки ти матимеш вільного часу". Тут можна провести паралель: якщо знати основи фінансової грамотності, можна зберегти чималі вільні фінанси не остерегаючись кризи знати, що в запасі є той інструмент, що забезпечує фінансову незалежність.

Наше завдання – усвідомити свої фінансові помилки та зрозуміти, як їх уникати. Існує така відома фраза: «Щоб стати багатим, потрібно думати та діяти як багач». Проте не всі розуміють її правильно. Багатій людині від бідного відрізняє така особливість, яку не можна виміряти в доларах або кількості цінних паперів. Навчіться думати, як успішна і багата людина, і тоді гроші не стануть для вас проблемою. Саме мислення бідності перешкоджає людям жити в достатку, хоча навколо мільйон можливостей для цього. Сила в мисленні. Те, як ми виглядаємо і що маємо — результат наших думок та навичок. Більш того, вам навіть буде здаватися, що вони самі йдуть до вас у руки без особливої участі з вашого боку.

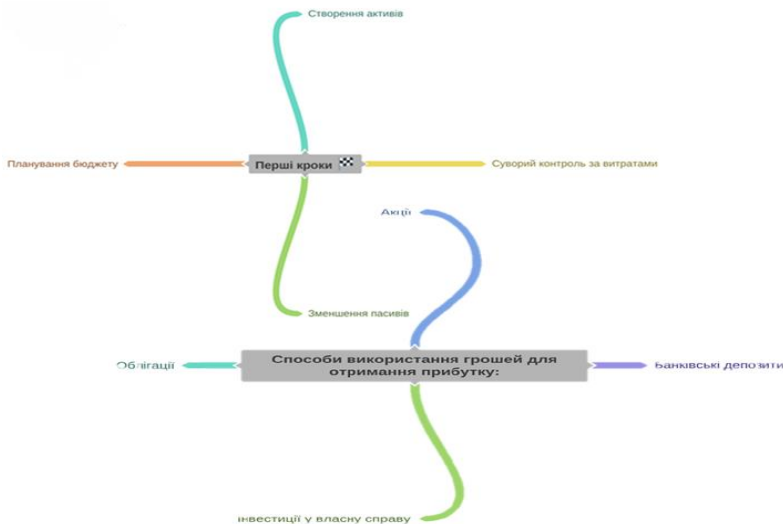


Рисунок 1. Використання грошей та отримання прибутку

Як стверджує стара істина, гроші люблять рахунок. Сучасні гаджети дозволяють робити це в автоматичному режимі, позбавляючи від необхідності механічно обчислювати суми, що значно спростовує процес здійснювати контроль за витратами.

#### **Список використаних джерел**

1. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2015. № 5. С. 54-59.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств : підручник В. Г. Андрійчук [2-ге вид., доп. і перероб.]. Київ : КНЕУ, 2012. 624 с.
3. Банківські операції : підручник А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та інш.; За ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ : Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

УДК 368.013

## ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ В «КРЕДОБАНКУ»

*Нирка Д.В., Заріцька М.М.*

*Томашівська М.В.*

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

За точними результатами по опитуванню менеджерів у банку «Кредобанк» вдалося одержати доречну структуру зовнішньоекономічних ризиків. До таких основних зовнішньоекономічних ризиків в банку «Кредобанк» на думку самих працівників, доречно віднести ризик, такий як, кредитний ризик та ризик неефективних організаційних структур самого управління, ще входить кон'юктурний ризик та ризик входження на сам ринок, але окрім цих ризиків, ще відносять ризик постачання або ризик кваліфікації персоналу, валютні ризики чи ризики ліквідності та рентабельності.

У «Кредобанку» практично відсутня плінність основних кадрів. Спростувати це можна такими двома основними причинами:

- перша причина являється створення хороших умов праці для працівників;
- по-друге, до філії яка тільки, що створилася практично працевлаштовуються люди, які вірять в успіх самого ж підприємства та працюють відповідно із «блиском в очах», відкладаючи усі винагороди, задоволення своїх потреб та маючи високий рівень надій.

Якщо, високий рівень характерний кредитному ризику, тоді це можна пояснити тим, що для становлення банком надзвичайно необхідні вагомні фінансові ресурси, а особливо, якщо врахувати специфіку діяльності банку. Ці дані фінансові ресурси намагаються отримати в банках або залучити додаткових інвесторів. Окрім, цього часто виявляються помилки власника-засновника при розрахунках бізнес-планів і щодо роботи самого банку. Найчастіше це стосується неточних розрахунків рівня бар'єрів виходу на той же ринок, відповідно банк не володіє усіма ресурсами та вірогідним потенціалом для того, щоб увійти на ринок та завойовати певну частку, достатню для отримання конкретного рівня рентабельності. Остаточні витрати виявляються досить великими, ніж це було завчасно заплановано. А саме, ці причини сприяють ризикам рентабельності та ліквідності банку.

Окрім фінансових ризиків є ще й ризик кваліфікаційний. В банку відсутні кваліфіковані працівники, тому якщо банк не володіє досить великими ресурсами для залучення висококваліфікованих робітників (конкуренти переважно



пропонують особливо таким фахівцям найвищу заробітну плату та задоволення їхніх подальших потреб на високому рівні) і вимушене самостійно готувати та навіть навчати цих працівників, навіть якщо банк функціонує у зовсім новій галузі, та навіть у новому сегменті, а на ринку праці немає працівників відповідно такої кваліфікації чи з високими знаннями.

Враховуючи специфіку банку, доцільно зазначити, те що на сьогодні однією із найголовніших є проблема якості їхньої продукції, яка зумовлює виникнення ризиків якості. Причини такого ризику насамперед доцільно шукати в самій роботі банку через відсутність культури якості, корпоративної культури, незадовільному технічному рівні обладнанні, недосконалій системі контролювання якості.

Із появою на зовнішньоекономічному ринку переважно відбуваються зміни у структурі та її рівні конкуренції. Ці конкуренти для того, щоб усунути конкретний банк з ринку, вдаються до певного розроблення агресивної стратегії. Тим самим виникає такий, як кон'юнктурний ризик, який часто пов'язаний із ним у входження на ринок, що зумовлюється хибним обранням точного часу для входження на ринок або відсутністю точного потенціалу для завоювання ринку, або сприйняттям людьми запропонованих конкретних послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Артус М.М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. Фінанси України. 2015. № 5. С. 54-59
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту : підручник. Львів : Світ, 2005. 296 с.
3. Банківські операції : підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та інш.; За ред. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.

УДК 331.108. 26

## ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

*Балаш Ю.М., Чинчар Ю.В.*

*Балаш Л.Я.*, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Якості і риси керівника, що досягає успіху можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні і соціальні рис. 1.

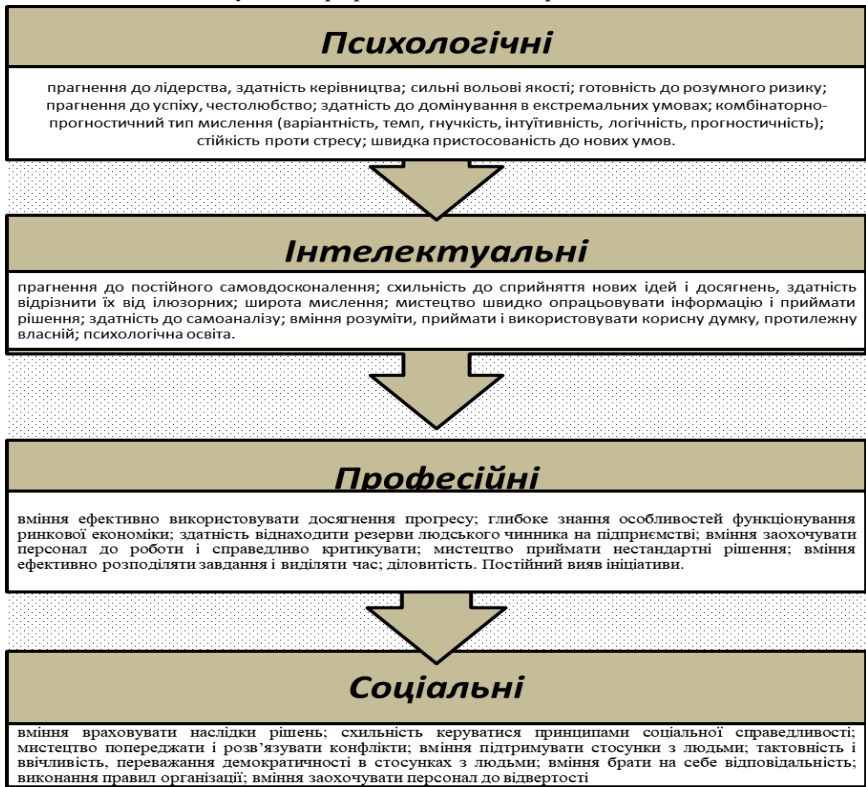


Рисунок 1. Якості і риси керівника, що досягає успіху

Дехто завойовує владу, залякуючи інших та змушуючи виконувати свою волю, а дехто робить так, щоб оточення серед якого вони живуть потребувала їх і

це приносить їм набагато кращі результати. [1]. Переважно керівник зацікавлений в залученні працівників з чіткою позицією, яким можна передати певні завдання і бути впевненими, що до нього прислухаються, а не будуть боятись висловити свою думку щодо процесів на виробництві.



Рисунок 2. Причини неуспішного керівництва

Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків за допомогою саморозвитку, самовдосконалення, самомотивування практичного досвіду тощо. Загалом це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе. [2].

Отже, можна зробити висновок, що лідер може бути як керівником, так і людиною, яка бере на себе певні обов’язки керівника і виконує їх відповідально. Також має хороший вплив на працівників і мотивує їх, а не знецінює їх досягнення, що для деяких працівників є суттєвою перевагою.

### Список використаних джерел

1. Пекар В. *Різноманітний менеджмент*. : навч. посіб. Фоліо, 2016. 192 с.
2. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. *Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління* Випуск 2. С. 115-121.

УДК 502.37:63(4)

## **BIODIVERSITY IN THE EUROPEAN UNION: CURRENT RESEARCH OBJECTIVES WITHIN ECOLOGICAL MANAGEMENT**

*dr Vitaliy Krupin, dr Julia Tsybulska*

Institute of Rural and Agricultural Development, Polish Academy of Sciences (IRWiR PAN)

Protection of biodiversity is recognised in the EU as one of the priority development directions within the European Green Deal [1], with its Biodiversity Strategy for 2030 [2] being the key long-term plan to reverse the ecosystem degradation and create conditions for sustainable development with particular attention to its environmental dimension. The Strategy addresses the five main drivers of biodiversity loss (changes in land and sea use, overexploitation, climate change, pollution, and invasive alien species), sets out an enhanced governance framework to fill remaining gaps, as well as ensures the full implementation of EU legislation in this regard.

Among its key objectives, the Biodiversity Strategy is about bringing nature back to agricultural land. In the past century, the intensifying methods of agricultural production and practices focusing on heavy mineral fertilisation and use of plant protection products has led to degradation of the biodiversity through deep changes in local ecosystems. As set out in the Farm to Fork Strategy regarding the plans for the year 2030 [3], the European Commission will take actions to reduce the use of fertilisers by at least 20% and the use of chemical pesticides by 50% within the European Union.

As the new challenges arise (i.a., the COVID-19 pandemic, the war of Russia against Ukraine or the following global food security issues), they affect the global biodiversity and create conditions for its further decline, as other survival priorities seem to have a higher urgency. Thus, in order to achieve the goals set in the aforementioned strategies in the EU, it is necessary to create efficient systems of biodiversity monitoring and go beyond the current capacities to protect the environment. The EU policies targeting the biodiversity dimension of ecological management can be strengthened by cooperation of various stakeholders in agricultural value chains (farmers, intermediaries, processors), through the wholesale and retail – to consumers. As stated in the [3], all actors of the food chain must play their part in achieving its sustainability.

For this purpose, an EU-funded research project within the call “Observing and mapping biodiversity and ecosystems, with particular focus on coastal and marine ecosystems” (HORIZON-CL6-2022-BIODIV-01) has been initiated. The project entitled “Advanced biodiversity monitoring for results-based and effective agricultural policy and transformation” (BioMonitor4CAP), set to be carried out during years 2022-2026, aims to develop and test new methods for measuring biodiversity, ensure proper impact

evaluation of agricultural practices and delivered ecosystem services, develop new CAP (Common Agricultural Policy) measures to support farmers in implementation of biodiversity-friendly practices, as well as to spread the new knowledge between the key stakeholders (farmers, advisors, entrepreneurs and scientists) for the developed approaches to be replicated [4].

The project also seeks to provide recommendations for adapted management practices and to strengthen the biodiversity on farms internationally, as well as to support the development of the EU biodiversity policies. The main goal is to provide knowledge, methods and tools to farmers and the interested public for boosting the transformation of agricultural systems. To achieve this, the project involves 23 partners in 10 European countries and Peru, having a multi-disciplinary team consisting of ecologists, agronomists, ornithologists, entomologists, soil scientists, biochemists, geo-spatial data experts, acoustic data experts, data scientists, social scientists and economists, as well as conservationists [4].

**Acknowledgement:** This conference proceeding was prepared within the project “Advanced biodiversity monitoring for results-based and effective agricultural policy and transformation” (BioMonitor4CAP) [4]. This project has received funding from the European Union’s Horizon Europe programme under grant agreement No. 101081964.

### **References**

1. European Commission (2019). The European Green Deal. Brussels, 11.12.2019, COM(2019) 640 final. Available online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (accessed on 4 May 2023).
2. European Commission (2020). EU Biodiversity Strategy for 2030. Brussels, 20.05.2020, COM(2020) 380 final. Available online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0380> (accessed on 7 May 2023).
3. European Commission (2020). A Farm to Fork Strategy: for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. Brussels, 20.05.2020, COM(2020) 381 final. Available online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0381> (accessed on 4 May 2023).
4. Official website of the “BioMonitor4CAP: Advanced biodiversity monitoring for results-based and effective agricultural policy and transformation” project. Available online: <https://biomonitor4cap.eu> (accessed on 7 May 2023).

УДК 005.89:005

## **BUSINESS MODEL CANVAS В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЇ**

**Содома Р.І.**, кандидат економічних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  
**Садура О.Б.**, кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»

Концепція управління бізнесом передбачає використання різноманітних інструментів, таких як бізнес-планування, маркетингові дослідження, фінансовий аналіз та інші, для підвищення ефективності управління компанією. В цілому, концепція управління бізнесом є важливим елементом успіху будь-якої компанії, оскільки вона дозволяє керівництву підприємства забезпечити ефективне використання ресурсів.

В умовах сучасної конкурентної боротьби за споживача виробники товарів і послуг використовують різні методи для стимулювання збуту продукції. Споживачі намагаються скоротити свої витрати в період фінансової нестабільності. Тоді великої популярності набувають промо-акції, які дають можливість споживачеві зробити вигідну покупку з меншими витратами.

Універсальною концепцією управління бізнесом є бізнес-модель «Canvas». Вона орієнтована на дизайн та інновації. В рамках бізнес-моделі відображаються всі процеси та стратегія розвитку підприємства з глибокою оцінкою його ефективності. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатність організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу. У бізнес-моделі «Canvas» присутня візуалізація, макетування, розробка можливих сценаріїв та нові ідеї.

До того ж, як зазначають деякі дослідники, універсальність та адаптивність канви бізнесмоделі дозволяють отримати єдину методологічну основу для розкриття інформації про діючі бізнесмоделі у річній звітності компанії та інтегрувати у них важливі показники фінансової та управлінської звітності. Наприклад, за допомогою канви бізнесмоделі може бути наочно продемонстровано взаємозалежність інвестицій у навчання працівників і показників продуктивності та операційного прибутку на одного працівника [1].

Використання Канви бізнес-моделі допомагає керівникам компанії розробляти та модифікувати бізнес-моделі відповідно до змінюваних умов, а також управляти бізнес-портфелем різних форм в межах однієї великої компанії.

Канва бізнес-моделі складається з дев'яти основних компонентів, які найкращим чином демонструють всі аспекти, необхідні для побудови ефективної діяльності в підприємстві.

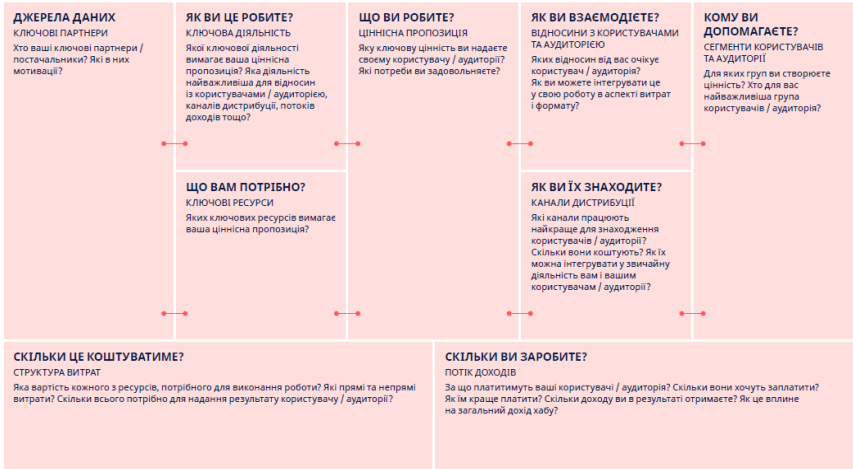


Рисунок 1. Канва бізнес-моделі

На сьогоднішній день Business Model Canvas є достатньо простим інструментом, який є досить потужним, щоб перенаправити увагу на бізнес компанії. Застосування цієї концепції дозволяє будувати оптимальну бізнес-модель, на основі якої у майбутньому будуть прийматися необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

### Список використаних джерел

1. Kutsyk, P.O. (2015), "Business model of an enterprise and its representation in corporate reporting", Visnyk Lvivs'koii komertsiinoii akademii: zbirnyk naukovykh prats. Seriia ekonomichna, vol. 49, pp. 8-20.

УДК 331.108

## HR МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ

*Галун А.Р.*

*Содома Р.І.*, кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

На сьогоднішній день для тих, хто знаходиться у більш менш безпечних умовах, дуже важливою є стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрний ріст, то зараз важливішою стала наявність роботи загалом та фінансова стабільність для забезпечення себе і родини.

В Україні склалася ситуація, коли управлінню людськими ресурсами не приділяється належної уваги, технологія розробки та прийняття рішень недосконала та науково необґрунтована, здебільшого відсутня акцент на досягненні соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це з наявністю низки проблем у сфері управління персоналом на підприємствах [1].

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуненням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу [2].

Адаптація колективу до нинішніх обставин - задача №1 для кожного HR в Україні наразі. Яким чином це може покращити HR менеджмент під час війни?

По-перше, проявляти більше участі та емпатії до колег, бо людяність надважлива. Іноді просто вислухавши людину ви можете допомогти в десятки разів краще, ніж випробувати будь-які інші методи взаємодії.

По-друге, створення інструктажів щодо дій при настанні будь-яких критичних ситуацій та повітряних тривогах. Люди повинні мати чіткий алгоритм що їм робити. Це збільшує відчуття захищеності та зменшує стрес.

По-третє, перегляд планок продуктивності. Напруження впливає на кожного. Хтось може більш-менш самостійно впоратись з ним та продуктивно працювати, але у більшості людей ефективність праці знизилась. Це потрібно враховувати, аби не зайти у глухий кут. Зважайте на стан людей, зараз це дуже важливо.

По-четверте, перевірка стратегії взаємодії в колективі та роботі з персоналом. Ситуація в країні щодня може приносити якісь сюрпризи і не дуже гарні новини. Люди всі різні та реакція на будь-які події може відрізнятись.



Враховуйте що відбувається в моменті та намагайтесь швидко адаптувати свої запити під конкретний момент.

Також не буде зайвим провести для всього колективу тренінг з надання першої медичної допомоги. Так шанси на те, що людина не розгубиться та швидше зорінтується у критичний момент, набагато вищі.



Рисунок 1. Складові процесу командотворення

В умовах війни багато організацій уже зуміли облаштувати укриття, створили відповідний соціально-комунікаційний простір, який уможливило ефективну взаємодію колективу, безпечну працю чи просто відпочинок, заняття спортом, бесіди із психологами, тощо. Таким чином, в умовах війни поступово зароджуються нові корпоративні норми, формується гнучка політика прийняття рішень, відбувається трансформація моделей командотворення і відкритого комунікування, народжуються нові мотиви й стимули, спрямовані на розвиток ентузіазму, терпіння і впевненості. Розглянуті види менеджменту у доповненні із усіма засобами менеджменту: економічними, інформаційними, адміністративними, соціальнокультурологічними, ідеологічними здатні мінімізувати високі ризики та загрози, які спричинила війна.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ, 2012. 238 с

2. Управління персоналом. URL : <http://teg.com.ua/upravlinnya-personalom-kim-pratsyuvati-i-yaki-perspektivi-dlya-fahivtstva-v-profesiyi/>

УДК 330.142; 331.6; 316.4

## **HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF UKRAINE UNDER MILITARY INFLUENCE**

**Карп'як М.**, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Human capital is the main strategic resource of any state and the nation's greatest wealth. Today, it is the basis for the growth of the state's capacity both on the domestic and international markets. In general, it is the basis for the socio-economic progress of society. Russia's unprecedented invasion of Ukraine and the deployment of a full-scale war on the territory of our country led to immediate changes in the country's demographic situation. This caused corresponding consequences for the economy, which will be felt for a long time.

Starting from February 24, 2022, as a result of large-scale aggressive military operations, about 6 million refugees left the territory of our country. These are people who fled the war in neighboring countries, namely Poland, Moldova, Romania, Hungary and Slovakia. Some of them, including more than 1.48 million people, went on to other countries in Europe, North and Latin America, and Australia. In general, up to 70% of the population of Ukraine suffered the negative impact of hostilities. Only neighboring Poland accepted 2.5 million Ukrainian refugees. The situation is similar in other countries, as well as the USA, Canada, Great Britain, Australia. It was there that Ukrainian citizens were forced to flee to avoid the war. Accordingly, Ukraine lost a significant percentage of its human capital, which is extremely necessary for the further reconstruction of the country and restoration of its economic capacity.

Since the most mobile category of the population is young people, their growing migratory mobility is becoming a serious problem for the future of the state. Youth is the strategic value of the state. In Ukraine, there is currently a catastrophic situation regarding the reduction in the number of young people as a result of military actions on the territory of the state. The results of the research of the author's team of young scientists of the National Academy of Sciences of Ukraine carried out an analysis of the structure of the migration of Ukrainian youth [1]. This made it possible to identify the priority directions of departure of Ukrainian youth abroad. This is important for further assessment of the impact of economic, social, political, institutional and other factors on the development of migration processes in Ukraine.

As the results of scientific research show, the largest number of respondents, namely 34%, work abroad and do not intend to return to Ukraine [1]. Almost half of the same number of people, namely 17.7% of respondents, also currently work abroad. However, they noted that they want to return to Ukraine in the future and settle their

lives here. According to the results of the study [1], the largest percentage (44%), namely almost half of the respondents, chose physical, but diverse work abroad. This is primarily due to the fact that the offer of this type of work on the foreign market is significant. Also, it is quite easy to find a similar job. 21% of respondents choose mental work, as well as work that requires making their own decisions. This is explained by the high aspirations of Ukrainians to open their own business, in particular in Poland itself. Again, the better economic situation, the conditions for doing business, etc. encourage this.

Thus, a total of 67% of surveyed migrants among Ukrainian youth were officially employed abroad [1]. However, a significant part of labor migrants from Ukraine work abroad without proper permits, i.e. illegally. In particular, such are approximately 23% of respondents. Among them, 15.4% noted that despite the fact that their work was unofficial, all working conditions were observed by the employer. Instead, 6.7% of respondents answered that they were hired to work abroad unofficially and their working conditions were in violation of labor standards.

The migration of Ukrainian youth today, despite its obvious advantages, does not meet the national interests of Ukraine. If we make certain assumptions about the economic prospects and the determining role of the demographic factor for the further economic future of Ukraine, we can outline certain hypothetical scenarios that will take place in the short, medium and long term. In the short term, the departure of 15% of the population will lead to a sharp reduction in domestic demand and a reduction in labor supply. In the medium term, there may be a labor shortage in certain industries, primarily in construction. In the long term, the migration of the young population for the purpose of obtaining education and further employment and living abroad may increase significantly.

So, the priority task of the state today is the creation of conditions for the preservation of its human capital, the formation of opportunities for its reproduction, as well as the implementation of an effective scenario for the management of human potential both at the national and regional levels.

### **References**

1. Bil M. M., Mulka O. P., Baranyak I. E., Makhonyuk O. V., Karpyak M. O. Assessment of the impact of migration mobility of youth on the human potential of the Carpathian region: electronic scientific publication / NAS of Ukraine. State University "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine". Lviv, 2021. 67 p. [In Ukrainian].

2. Ukraine 2022. How not to lose your chance to become a strong state. 04/22/2022 by UIFuture. <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/> [In Ukrainian].

UDC 656:658.6:504

## **THE ISSUE OF RESPONSIBLE LOGISTICS MANAGEMENT WITHIN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*Oleksiienko R.*, Cand. of Economic Sciences  
University of Customs and Finance (Dnipro)

The main trends in the development of the modern world economy are inextricably linked with the active use of innovations in various directions and areas. The transport and logistics system, which today is already fully integrated into the practical realities of effective administration, is not an exception. This logistical component of management can be considered, in particular, as one of the most important factors of socio-economic growth which is designed to ensure the fulfillment of various vital tasks.

It's important to realize that the modern type of economic development should undoubtedly be defined as man-made one. This means that its characteristic features may be, in particular, the use of means of production created without taking into account environmental constraints, the increasing depletion and excessive use of renewable resources, etc. Accordingly, as a result of observing this type of economic behavior in human activity, one should logically expect significant pollution and deterioration of the environment. In view of such possible pessimistic perspectives, humanity needs to create and adhere to an ecologically justified load on the biosphere that does not exceed its regenerative capacity.

One of the main solutions in this direction, with the aim of reducing the ecological load, is the change of the man-made approach to a stable type of progress.

Such a concept has received wide recognition and support in modern international practice. Thus, one of the main guidelines for the development of common economic and environmental policies for most countries of the world today are the so-called 'sustainable development goals', which are included in the world global strategic program called 'Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development' [2]. Accordingly, the above-mentioned goals are grouped under three comprehensive aspects:

- environmental (clean water and sanitation; combating climate change; preservation of marine ecosystems; preservation of terrestrial ecosystems);
- social (elimination of poverty; elimination of hunger; good health and well-being; gender equality; affordable and clean energy; sustainable cities and settlements; peace, justice and effective institutions);
- economic (decent work and economic growth; industrialization, innovation and infrastructure; reducing inequality; responsible consumption and production).

In other words, the main idea of the mentioned concept of sustainable development is based on achieving a reasonable balance between ecological, economic, social, cultural and other components of human development, taking into account the constant desire to meet public needs. It is logical that one of the important roles in ensuring sustainable development is assigned to the transport and logistics system.

This can be explained by the dual nature of transport. On the one hand, it is one of the key tools for solving social, economic and technological problems. But on the other hand, the functioning of the transport and logistics system is too often accompanied by a negative impact on the environment in one direction or another.

Ideally, the sustainable development of transport and logistics systems should mean that the satisfaction of transport needs does not contradict the priorities of environmental and health protection, and also does not lead to irreversible natural changes and depletion of irreparable resources [1, pp.7].

Accordingly, taking into account the listed arguments, the effective management of the responsible logistics system in terms of the concept of sustainable development should: allow society to meet basic needs in a safe environment, while preserving human and ecosystem health; be accessible and efficient, which involves the choice of optimal types of transport and supports a productive economy; contribute to the reduction of emissions, the impact of waste and noise, the reduction of consumption of non-renewable resources, the rational use of renewable resources and the efficient disposal and reuse of waste, etc.

Therefore, one of the main tasks of the modern concept of effective management should be the management of the logistics system, aimed at the maximum satisfaction of the transport and logistics needs of society with the minimization of costs and damage, which corresponds to the concept of sustainable development of mankind. It is in this way, integrating the principles, goals and means of management, marketing and logistics, that it will be possible to achieve an optimal balance between the production-economic, ecologically-responsible and socio-cultural development of humanity in terms of the necessary satisfaction of the existing and potential needs of society.

### **References**

1. Litman T. Well Measured: Developing Indicators for Sustainable and Livable Transport Planning. 30 May 2022. 118 p. URL: <https://www.vtpi.org/wellmeas.pdf>.
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

MDT 336.71

## VPLYV KREDITNÉHO RIZIKA NA RIZIKO LIKVIDITY BÁNK

*Izai Vladyslav*, absolvent vysokoškolského vzdelávania  
Strojnícka fakulta STU v Bratislave

V bankovom sektore sa za hlavné zdroje rizika zlyhania považujú riziko likvidity a kreditné riziko. Likvidita sa považuje za základnú zložku bankových operácií a Bazilejský výbor pre bankový dohľad definuje riziko likvidity ako riziko neschopnosti plniť záväzky voči vkladateľom alebo financovať zvýšenie aktív v dôsledku nedostatku likvidných aktív. Úver je ďalším dôležitým prvkom bankovníctva. Úverové riziko vzniká vtedy, keď si dlžník alebo protistrana banky neplní svoje záväzky v súlade s dohodnutými podmienkami. Navyše, keďže banky prijímajú vklady od sporiteľov a požičiavajú tieto prostriedky dlžníkom, štruktúra aktív a pasív banky spolu úzko súvisí, najmä pokiaľ ide o nesplácanie dlžníkov a odlev vkladov.

Finančná kríza ukázala, že likvidita, ktorá je dôležitým faktorom pre bankový sektor, má potenciál ovplyvniť prežitie bánk. Podľa teórií finančného sprostredkovania je tvorba likvidity kľúčovým faktorom v bankových operáciách. V bankách sa za likvidné aktíva považujú hotovosť a aktíva, ktoré možno rýchlo premeniť na hotovosť bez alebo s malou stratou. Riziko likvidity je riziko neschopnosti plniť záväzky voči vkladateľom v čase splatnosti ich platieb alebo financovať nevyhnutné zvýšenie aktív bez neprijateľných nákladov alebo strát [2, s. 128]. Neprehľadný charakter bánk s výraznou informačnou asymetriou môže zvýšiť riziko likvidity. Ak by externé zainteresované strany dostali rovnaké informácie o kvalite portfólia ako zasvätené osoby, banky by potom ponúkli primeranú cenu za ukladanie vkladov a zohľadnenie rizík portfólia. Keď vkladatelia potrebujú vybrať viac prostriedkov ako zvyčajne, môže vzniknúť riziko likvidity. Na zníženie tohto rizika sú banky nútené požičiavať si prostriedky od iných bánk alebo od centrálnej banky. Banky však potom musia platiť vyššie úrokové sadzby, ako sú sadzby, za ktoré požičiavajú peniaze iné banky, čo môže viesť k zvýšeniu nákladov bánk. Banky môžu tiež znížiť riziko likvidity tým, že budú držať viac hotovosti alebo iných likvidných aktív, ako sú štátne cenné papiere. To zlepšuje schopnosť banky predávať aktíva, čo môže zvýšiť jej odolnosť voči likviditným šokom a diverzifikovať súvahové riziká. Držanie väčších objemov likvidných aktív si však vyžaduje zodpovedajúce náklady. Držanie veľkého množstva hotovosti

Vedie k poklesu ziskov v dôsledku nízkej rentability likvidných aktív. Štruktúra aktív a pasív banky spolu úzko súvisí, najmä z hľadiska nesplácania dlžníkov a odlevu vkladov. Banka teda potrebuje identifikovať a riadiť nerovnováhu medzi aktívami a pasívami. Úvery sa stávajú likvidnými aktívami, keď banka poskytne likvidné aktíva dlžníkom, zatiaľ čo úvery môžu byť použité ako kolaterál, keď banky potrebujú likviditu

Ak je dopyt po likvidite vysoký, banky môžu obmedziť ponuku úverov a zmeniť nelikvidné aktíva na likvidné pasíva. Banky však môžu. Okrem toho, keď sa dlžníci rozhodnú záväzky odstrániť, podsúvahový úver sa presunie do súvahy. V tomto prípade je tvorba likvidity komerčnými bankami polovičná z dôvodu podsúvahových záväzkov.

Kreditné riziko je ďalším dôležitým prvkom rizika zlyhania banky. Inými slovami, úverové riziko vzniká vtedy, keď sa pôžička nevráti veriteľovi čiastočne alebo úplne. Riadenie úverového rizika je nevyhnutné na identifikáciu varovných signálov zraniteľnosti banky. Banky zvyčajne poskytujú úvery klientom jedným z dvoch spôsobov: môžu poskytnúť nový úver (v súvahe) alebo poskytnúť úverovú linku (podsúvahový). V dôsledku informačnej asymetrie medzi bankou a dlžníkom nemusí byť dlžník schopný plniť svoje záväzky voči banke, čo vytvára morálny hazard. S cieľom minimalizovať úverové riziko musia banky dodržiavať jasné štandardy upisovania a diverzifikovať rizikové pozície. Okrem toho, na vyriešenie problému nepriaznivého výberu môžu banky pred predĺžením úveru preverovať dlžníkov posúdením ich schopnosti splácať úver. Ak banka poskytne úvery na veľké množstvo beznádejných projektov, vkladatelia môžu stratiť dôveru v banku a požadovať vrátenie svojich prostriedkov. Ak banka nedokáže splniť požiadavky vkladateľov, má deficit likvidity.

Riziko likvidity a kreditné riziko sú v bankách považované za hlavné zdroje rizika zlyhania. V doterajšej literatúre sa hlavný dôraz kladie na samostatný vplyv kreditného rizika alebo rizika likvidity v bankovom sektore a len obmedzené množstvo výskumu sa venuje vzťahu medzi týmito dvoma typmi rizika.

Riadenie úverového rizika a rizika likvidity je dôležité pre bankový sektor a postupy riadenia rizika môžu ovplyvniť stabilitu bankového sektora. Vzhľadom na nestabilný finančný systém Ukrajiny by sa mala venovať väčšia pozornosť riadeniu rizika likvidity a kreditného rizika v kombinácii s riadením kvality aktív.

### **Bibliografický zoznam**

1. Národná banka Ukrajiny (2023). Správa o finančnej stabilite. Režim prístupu: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=44001454>.
2. Wagner V. M. (2016) Likvidita bankových aktív a stabilita banky. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 31, č. 1, 2016, s. 121-139.

### ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНДЖМЕНТУ

УДК 340

#### АВТОРСЬКІ ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ, СТВОРЕНІ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ

*Чубань В.С.*, кандидат економічних наук, доцент  
Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля  
Національного університету цивільного захисту України

Значна кількість людей вже спробувала писати тексти за допомогою штучного інтелекту ChatGPT. Але мало хто задумується кому ж належить авторське право таких текстів, тобто кому належать майнові права на твори, створені комп'ютерною програмою?

Щодо інтелектуальної власності штучного інтелекту (ШІ), такого як GPT, потрібно враховувати кілька аспектів.

По-перше, створення GPT пов'язане з використанням великої кількості даних, які зазвичай знаходяться вільно в Інтернеті. Такі дані можуть бути захищені авторським правом або іншими формами інтелектуальної власності. Тому, якщо GPT використовує такі дані, то можуть виникнути питання щодо правової сторони використання цих даних.

По-друге, щодо самого GPT, можна стверджувати, що це програмне забезпечення, яке створене командою розробників. Як і в інших випадках програмного забезпечення, можуть бути застосовані різні форми захисту інтелектуальної власності, такі як авторські права, патенти або комерційна таємниця.

По-третє, важливо розуміти, що GPT - це інструмент, який може використовуватися для створення різних продуктів і послуг. Якщо такий продукт чи послуга має бути захищені інтелектуальною власністю, то можуть бути використані різні форми захисту, такі як авторські права, патенти або товарні знаки.

Отже, відповідь на запитання щодо інтелектуальної власності GPT залежить від конкретного використання GPT та його компонентів. У кожному випадку потрібно ретельно досліджувати правові питання, пов'язані з використанням даних, програмного забезпечення та продуктів, що базуються на GPT.



GPT (Generative Pre-trained Transformer) - це штучний інтелект, який був розроблений компанією OpenAI. Він базується на технології глибокого навчання та може генерувати текст на основі вхідних даних. Інтелектуальна власність GPT належить компанії OpenAI, яка зареєструвала патент на цю технологію. Крім того, компанія має право на авторські права на код та алгоритми, які використовуються в GPT. Згідно з умовами ліцензії, OpenAI надає доступ до своєї технології для досліджень та комерційного використання. Однак, будь-яке використання GPT повинно бути здійснене з дотриманням умов ліцензії та авторських прав. Отже, інтелектуальна власність GPT належить компанії OpenAI, яка має право на її використання та комерціалізацію.

1 січня 2023 року набрав чинності новий Закон України “Про авторське право і суміжні права” № 2811-IX від 01.12.2022 [2] (далі: “Новий закон”), який визнав втратившим чинність старий Закон України “Про авторське право і суміжні права” № 3792-XII від 23.12.1993 (далі: “Старий закон”).

У новому законі українське законодавство вперше врегулювало авторське право на результати роботи штучного інтелекту.

Наприклад, в статті 33 «Право особливого роду (*sui generis*) на неоригінальні об’єкти, згенеровані комп’ютерною програмою» Закону України “Про авторське право і суміжні права” № 2811-IX від 01.12.2022 визначено термін неоригінальний об’єкт - це згенерований комп’ютерною програмою об’єкт, що відрізняється від існуючих подібних об’єктів та утворений у результаті функціонування комп’ютерної програми без безпосередньої участі фізичної особи в утворенні цього об’єкта [2].

Суб’єктами права особливого роду (*sui generis*) на неоригінальні об’єкти, згенеровані комп’ютерною програмою, можуть бути особи, яким, з урахуванням вимоги, передбаченої частиною сьомою 33 статті, належать майнові права або які мають ліцензійні повноваження на передбачену частиною першою 33 статті комп’ютерну програму - автори такої комп’ютерної програми, їх спадкоємці, особи, яким автори чи їх спадкоємці передали (відчужили) майнові права на комп’ютерну програму або правомірні користувачі комп’ютерної програми. Договором можуть визначатися умови належності права особливого роду (*sui generis*) на неоригінальні об’єкти, згенеровані відповідними комп’ютерними програмами [2].

Оскільки творчої участі людини у згенерованому нейромережами контенті фактично немає, немайнові авторські права на створений ШІ-об’єкт не виникають. Водночас законодавство ще не дійшло до того, щоби наділити такими правами штучний інтелект.

Однак на неоригінальні об’єкти, згенеровані комп’ютерною програмою, поширюються особливі права — *sui generis*: автори та користувачі таких програм можуть використовувати згенерований штучним інтелектом твір, надавати дозвіл

на його використання, передавати права на використання, продавати тощо. Фактично це всі майнові права, які притаманні звичним творам, створеним людиною.

Це мають розуміти й розробники програм, які використовують штучний інтелект: користувачі отримують усі майнові права на створені ШІ твори.

Також не варто забувати, що штучний інтелект не бере інформацію з повітря, а навчається за допомогою вже створених творів, які мають авторів. Через це розробникам доволі легко стати порушниками авторських прав, просто навчаючи штучний інтелект.

Нещодавно в США художники Сара Андерсен, Келлі Мак-Кернан і Карла Ортіс подали судовий позов проти творців артгенераторів на основі ШІ Stable Diffusion, Midjourney і DreamUp. Вони стверджують, що організації порушили права «мільйонів художників», навчивши свої інструменти штучного інтелекту на п'яти мільярдах зображень, зібраних з інтернету «без згоди оригінальних художників» [1].

Крім того, фотостокова платформа Getty Images подала позов проти компанії Stability AI за порушення копірайту для тренування штучного інтелекту [1].

Важливо, що позови стосуються комерційних ШІ-програм, які використовують захищені авторським правом зображення. Тож такі судові справи зададуть вектор правовим відносинам між творцями нейромереж та авторами і правовласниками контенту.

### **Список використаних джерел**

1. Майнові права на код та AI-об'єкти. Головні зміни в новому законі про авторське право. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/new-copyright-law/>
2. Про авторське право і суміжні права: Закон України № 2811-IX від 01.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

УДК 340

## АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ МВС УКРАЇНИ

*Слободян В.І.*

*Демчина В.Р.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Для України питання корупції за весь час незалежності є дуже актуальним. Її високий рівень гальмує розвиток і економічне зростання держави. Це підкреслювало постсоціалістичний шаблон країни. Також ця проблема — перепона для вступу в ЄС. Розроблена та діє система заходів протидії корупції, створена та вдосконалюється нормативна база щодо протидії корупційним правопорушенням та злочинам, пов'язаним з корупцією (з 2006 року Україна приєдналася до групи країн по боротьбі із корупцією (GRECO), у зв'язку з чим розвиток антикорупційного законодавства в Україні розвивається в напрямі адаптації до загальноєвропейських норм і стандартів антикорупційної політики).

Законодавча база з протидії корупції в Україні налічує сьогодні більше 100 законів України, указів, розпоряджень Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, галузевих нормативних документів, як базових для усіх сфер соціального життя, так і тих, предметом яких є окрема галузь національної економіки чи певна сфера суспільних відносин.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють питання у сфері запобігання та протидії корупції є: Конституція України, Конвенція ООН проти корупції (ратифікована Законом України від 18 жовтня 2006 року № 251-V) Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією (ратифікована Законом України від 18 жовтня 2006 року № 252-V) Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією (ратифікована Законом України від 16 березня 2005 року № 2476-IV), Кодекс України про адміністративні правопорушення. Кримінальний кодекс України, Кримінальний процесуальний кодекс України, Господарський кодекс України, Закони України: «Про запобігання корупції».

Правова система протидії корупції в Україні створена і ґрунтується на великій кількості нормативно-правових актів. Проте закони у сфері протидії корупції сьогодні працюють малоефективно. Антикорупційні заходи, які здійснювались упродовж останніх років, відчутних результатів не дали і ефективної протидії корупції, такого досвіду, який накопичений в інших країнах світу, в нашій державі ще немає.

Законом України «Про запобігання корупції» визначені спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції, до яких належать органи

прокуратури, Національної поліції. Національне антикорупційне бюро України, Національне агентство з питань запобігання корупції. Проте, крім визначених законом спеціально-уповноважених суб'єктів, фактично всі органи державної влади та місцевого самоврядування в межах своєї компетенції повинні здійснювати заходи із запобігання і протидії корупції.

В МВС створено та функціонує Управління запобігання корупції та проведення люстрації (далі Управління), яке є структурним підрозділом Міністерства й у межах повноважень забезпечує реалізацію Міністерством внутрішніх справ заходів щодо запобігання і протидії корупції та здійснення завдань і функцій, передбачених Законом України «Про очищення влади», здійснює контроль за їх реалізацією в апараті МВС, територіальних органах, закладах, установах і на підприємствах, що належать до сфери управління МВС. До прикладу, Національній поліції такі функції виконує Управління з питань запобігання корупції та проведення люстрації; в Державній службі України з надзвичайних ситуацій Відділ власної безпеки та протидії корупції.

Комісією підготовлено проект антикорупційної програми МВС, яку схвалено наказом МВС України «Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства внутрішніх справ України на 2017 рік» від 28.02.2017 № 169. Метою Антикорупційної програми МВС є:

- утворення ефективної системи запобігання і протидії корупції в апараті МВС, територіальних органах, закладах, установах і на підприємствах, що належать до сфери управління МВС;

- забезпечення створення та координація системи запобігання і протидії корупції в Головному управлінні Національної гвардії України, Національній поліції України, Адміністрації Державної прикордонної служби України, Державній службі України з надзвичайних ситуацій, Державній міграційній службі України;

- подальше впровадження механізмів прозорості, доброчесності, зниження корупційних ризиків у системі МВС та підвищення рівня довіри громадян до діяльності правоохоронних органів.

Проблему зниження рівня корупції в системі МВС відповідно до Антикорупційної програми МВС передбачається розв'язати шляхом об'єднання зусиль керівництва Міністерства внутрішніх справ України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Адміністрації Державної прикордонної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Державної міграційної служби України, а також керівників закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС, та громадських організацій, спрямованих на продовження здійснення заходів у сфері антикорупційної політики, які розпочалися у 2016 році, за такими пріоритетними напрямками:

— Забезпечення системного підходу до запобігання і протидії корупції; реалізація антикорупційної політики в кадровому менеджменті, формування негативного ставлення до корупції, навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування;

— Здійснення заходів щодо дотримання вимог фінансового контролю, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; запобігання корупції у сфері публічних закупівель, посилення ефективності управління фінансовими ресурсами, розвиток та підтримка системи внутрішнього аудиту;

— Удосконалення процесу надання адміністративних послуг; створення умов для повідомлень про факти порушення вимог антикорупційного законодавства, надання допомоги особам, які повідомляють про порушення вимог антикорупційного законодавства;

Незалежний громадський контроль Антикорупційної програми МВС здійснюється громадськими організаціями через Громадську раду при МВС. До контролю можуть також залучатися міжнародні інституції.

Отже, в умовах реформування системи МВС міністерство забезпечує в межах повноважень здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, контролює їх реалізацію в центральному апараті, територіальних органах, закладах, установах і на підприємствах, що належать до сфери управління МВС України, Центральних органах виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ, згідно з нормами антикорупційного законодавства. МВС України доповнює коло виконавців Антикорупційної програми, якій надано статус державної. Але кроки, що здійснюються державою для європейської інтеграції, вимагають удосконалення системи управління органами та підрозділами МВС України. Поряд із чисельними законодавчими та організаційними змінами нагальною для реформованого МВС України залишається потреба в забезпеченні прозорості його діяльності, мінімізації корупційних ризиків, запровадженні більш ефективних антикорупційних процедур.

### **Список використаних джерел**

1. Адміністративне-правове регулювання запобігання корупції в системі МВС України, А. О. Буличев, Л. М. Доля. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.

УДК 340

## АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

*Феськов Я. Ф.*

*Ковальчук О.І*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Адміністративно-правове забезпечення менеджменту цивільного захисту передбачає встановлення правових норм, процедур та вимог, які регулюють діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств та громадських організацій у сфері захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій.

Адміністративно-правове забезпечення включає в себе: Нормативну базу, яка визначає основні принципи та правила діяльності у сфері цивільного захисту. До цієї бази входять закони, постанови, накази, розпорядження та інші правові акти, які регулюють діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємств у галузі цивільного захисту.

Організаційну структуру та функціональні повноваження органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємств, які займаються цивільним захистом. Це передбачає встановлення чіткої ієрархії владних структур та розподіл функцій між ними. Процедури планування та виконання заходів з цивільного захисту. Це включає в себе розробку та затвердження планів цивільного захисту на різних рівнях, організацію відповідальності за їх виконання, проведення навчань та тренувань з управління надзвичайними ситуаціями. Механізми забезпечення безпеки людей та забезпечення ефективного функціонування системи цивільного захисту. Це включає в себе створення резерв виробничих та матеріальних запасів, забезпечення функціонування засобів зв'язку, транспорту, електроенергії та інших необхідних ресурсів.

Контроль та нагляд за дотриманням вимог у сфері цивільного захисту. Це передбачає проведення регулярних перевірок та аудитів відповідних органів, підприємств та установ на предмет відповідності законодавству та стандартам цивільного захисту. Розвиток науково-технічного потенціалу в галузі цивільного захисту.

Це включає в себе проведення досліджень, впровадження новітніх технологій та розробку інноваційних рішень для ефективного вирішення завдань цивільного захисту. Адміністративно-правове забезпечення менеджменту цивільного захисту має важливе значення для забезпечення безпеки людей та захисту територій від надзвичайних ситуацій. Законодавча база та ефективна

система управління надзвичайними ситуаціями дозволяє забезпечити швидку та координовану реакцію на будь-яку загрозу.

Особливості захисту адміністративно-правового забезпечення менеджменту цивільного захисту полягають у застосуванні специфічних механізмів та інструментів для забезпечення ефективного управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Деякі з найважливіших особливостей захисту адміністративно-правового забезпечення менеджменту цивільного захисту описані нижче: Принципи дії в умовах невизначеності та ризику. Управління цивільним захистом пов'язане з управлінням ризиками, які можуть виникнути в будь-який момент. Тому основним принципом дії в умовах невизначеності та ризику є готовність до швидкої реакції на будь-яку надзвичайну ситуацію та максимальна мобілізація ресурсів.

Широке застосування інформаційних технологій. У сучасних умовах надзвичайні ситуації можуть виникати дуже швидко та поширюватися зі швидкістю світла. Тому для ефективного управління цивільним захистом необхідно мати доступ до оперативної та достовірної інформації. Застосування інформаційних технологій дозволяє швидко отримувати та обробляти великий обсяг інформації.

Наявність засобів масової інформації та комунікації. Для забезпечення ефективного управління надзвичайними ситуаціями необхідно мати засоби масової інформації та комунікації, що дозволяють забезпечити оперативний зв'язок між різними органами та структурами управління.

### **Список використаних джерел**

1. Нестеренко С. В. Правові основи організації та забезпечення цивільного захисту.
2. Нормативно-правові акти, що прийняті з метою реалізації прикінцевих положень Кодексу цивільного захисту України.

УДК 340

## ПІДГОТОВКА ДО ДІЙ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ТА СИЛ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

*Івацішин О.М.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Підготовка до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту, це дуже важлива тема, оскільки в разі виникнення надзвичайної ситуації, як правило, необхідна швидка та кваліфікована реакція з боку державних структур та сил цивільного захисту. Удосконалення та підготовка здійснюється з метою гарантування, що у мирний і особливий період сили цивільного захисту будуть готові до виконання завдання з захисту населення та запобіганню надзвичайних ситуацій у разі їхнього виникнення.

На початок розглянемо поняття “надзвичайна ситуація”. Це може бути природна катастрофа (наприклад, землетрус або повінь), техногенна катастрофа (наприклад, аварія на ядерній електростанції) або терористичний акт. У будь-якому випадку, ці ситуації можуть призвести до загибелі людей, матеріальних збитків та зниження рівня життя, тому для запобігання цих ситуацій відбуваються різноманітні підготовки основними завданнями яких є:

- Вивчення теоретичних знань та набуття практичних умінь
- Відпрацювання злагодженості дій органів управління та сил цивільного захисту
- Навчання керівного складу та фахівців органів управління та сил цивільного захисту з питань застосування сучасних засобів зв'язку і автоматизації управління, спеціальної техніки, обладнання та інструментів
- Проведення оцінки стану готовності органів управління та сил цивільного захисту

Проведення цих всіх підготовок потребує багато грошей, тому фінансування заходів з підготовки органів управління та сил цивільного захисту здійснюється залежно від їх рівня (загальнодержавний, регіональний, місцевий та об'єктовий) за рахунок відповідних бюджетних призначень, а також коштів суб'єктів господарювання.

### **Підготовка органів управління**

Насамперед для підготовки органів управління, організовуються такі навчання:

- Командно-штабні навчання
- Штабні навчання



Ці навчання проводяться з керівним складом і фахівцями органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, діяльність яких пов’язана з організацією і здійсненням заходів з цивільного захисту, керівниками підрозділів сил цивільного захисту та керівниками підрозділів з питань цивільного захисту суб’єктів господарювання.

*Командно-штабні навчання(КШН)*- це підготовка органів управління з підпорядкованими їм силами цивільного захисту. Ці тренування поділяють на 3 типи: загальнодержавні, регіональні (наприклад, міст Києва та Львова) та місцеві (у межах районів, районів Львова та Черкас). *Загальнодержавна* періодичність проведення навчань проводиться відповідно до плану основних заходів цивільного захисту України на рік, вони відбуваються 3 доби, керівник призначається Кабінетом Міністрів України, а до складу входять органи управління та сили цивільного захисту, члени Державної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій та посадові особи Ради національної безпеки і оборони України. *Командно-штабні* навчання проводяться 1 раз на 5 років, тривають 2 доби, які призначаються керівником органу виконавчої влади. *Регіональні командно-штабні* навчання проводять 1 раз на 5 років, тривають 3 доби та призначаються Головою ДСНС

*Штабні тренування* – це підготовка метою яких є набуття посадовими особами органів управління практичних навичок, необхідних для виконання завдання щодо запобігання і реагування на надзвичайні ситуації. Ці тренування також поділяють на 3 типи: загальнодержавні, регіональні (наприклад, міст Києва та Львова) та місцеві (у межах районів, районів Львова та Черкас). *Загальнодержавна* періодичність проводиться відповідно до плану основних заходів цивільного захисту України на рік, тривають 2 доби, беруть участь органи управління цивільного захисту функціональних та територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту. *Штабне тренування з органами управління функціональної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту* проводяться 1 раз на 3 роки, тривають 1 добу, беруть участь органи управління галузевої спеціалізованої служби цивільного захисту та її об’єктові підрозділи у системі відповідно центрального органу виконавчої влади. *Штабне тренування з органами управління територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту*, проводяться 1 раз на 3 роки, тривають 1 добу, призначаються керівником територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту.

#### **Підготовка сил цивільного захисту**

Насамперед для підготовки сил цивільного захисту, організуються такі навчання:

- Спеціальні
- Показові

- Експериментальні

Безпосередньо підготовку сил цивільного захисту здійснює їх керівництво. *Спеціальні* навчання (тренування) проводяться з метою відпрацювання практичних навичок керівного складу та фахівців сил цивільного захисту, необхідних для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, захисту населення і територій у разі їх виникнення, проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, перевірки готовності сил цивільного захисту. *Показові* навчання (тренування) проводяться з метою демонстрації можливостей нової техніки і технологій, способів організації та проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. *Експериментальні* навчання (тренування) проводяться з метою пошуку або випробування і освоєння інноваційних технологій проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, нової організаційної взаємодії сил цивільного захисту, застосування нових зразків техніки. Експериментальні та показові навчання проводяться за необхідністю, тривалість визначається керівником навчання та склад учасників навчання визначається керівником тренування

Отже, підготовка органів управління та сил цивільного захисту є важливою складовою національної безпеки. Це система захисту, створена для того, щоб захистити населення від різних небезпек. Щоб забезпечити ефективність цієї системи, потрібно проводити регулярні навчання та тренування, мати відповідне матеріально-технічне забезпечення, а також враховувати специфіку різних регіонів країни при розробці та впровадженні планів і заходів з цивільного захисту. Також важливо мати оперативну взаємодію між всіма відомствами та організаціями, що займаються цивільним захистом, та розробляти та впроваджувати програми із зменшення можливості виникнення надзвичайних ситуацій. З цими заходами ми зможемо забезпечити надійний захист нашої країни та нашого населення від різних небезпек, що можуть виникнути в майбутньому.

### Список використаних джерел

1. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/443-2013-%D0%BF>, Про затвердження порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту, (дата звернення 15.04.2023).
2. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17>, Кодекс цивільного захисту (дата звернення 15.04.2023).

УДК 327

**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ МОРАЛІ І  
МІЖНАРОДНОГО  
ПРАВА В УМОВАХ СУВЕРЕНЕЇ ДЕРЖАВИ**

*Деркач Н. А., Цуцкін Д. О.*

*Ковальчук О. І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Проблемами взаємодії політики й моралі на різних етапах розвитку суспільства переймалися філософи, історики, політологи, соціологи. Входження України до світової спільноти як суб'єкта міжнародного права є подією планетарного значення. Це стало можливим завдяки двом висхідним документам: Декларації про державний суверенітет (16.07.1990 р.) та Акту проголошення незалежності України (24.08.1991 р.). Для України як нової держави в міжнародному спілкуванні, слід було за короткий час імплемувати норми міжнародного права до національної правової системи, що мали обов'язковий імперативний характер. Такими кроками стали: ратифікація Верховною Радою України в 1995 році Статуту Ради Європи, в 1991 році Конвенції прав дитини, в 2006 році Конвенції про контакт з дітьми та інші акти. Ці документи стосовно прав і свобод громадян набирали вищий рівень договірних зобов'язальних взаємовідносин, які склалися між державами як суб'єктами міжнародного права.

Сьогодні в політичному житті України значне місце посідає утилітаристська концепція моралі, що є протилежною кантівському її розумінню. Люди, що ми їх маємо визнавати за політиків, сприйнявши відоме гасло «політика – це брудна справа» як своє особисте кредо, часто-густо поведуться так, начебто моральний закон писаний узагалі не для них. Політика може бути моральною й аморальною, але вона не може бути безморальною, оскільки завжди відтворює конкретні інтереси людей, має певні оцінні результати, використовує відповідні методи й засоби, здійснюється з різним рівнем професіоналізму. Через значущість свого функціонування і його наслідків політика завжди була, є й буде сферою особливо значущої моральності й особливо небезпечної соціальної аморальності. Без союзу з мораллю політика втрачає свою мету, відповідальність, без яких вона може перетворитися на антигуманний механізм завоювання й збереження влади, на знаряддя поневолення людей, а не їх звільнення та захисту.

Спонукуванням до змін стало усвідомлення багатьма державними діячами, що Україна є рівноправною з-поміж інших держав, а також усвідомлення українськими посадовими особами, представниками державної влади, своїх обов'язків і взаємної відповідальності, як представників Високої Сторони в

договорі. Між учасниками міжнародних правовідносин, до числа яких була включена суверенна країна Україна, встановлювалися рівноправні партнерські відносини. Україна до серпня 1991 року мала досвід співпраці в міжнародних організаціях, зокрема в ООН, але світові стандарти, зокрема дотримання основоположних прав і свобод людини, а відповідно у разі їх порушення виплачувати гроші «власним» громадянам за недотримання міжнародних норм, які після ратифікації стали частиною національного законодавства, Україна морально і матеріально була не готовою і тому в цій частині продовжує зазнавати збитків.

Метою статті є теоретичне осмислення взаємодії моралі та міжнародного права.

Міжнародна мораль — це сукупність ідеалів та цінностей. І сьогодні міжнародна мораль повніше, ніж міжнародне право, відбиває загальнолюдське уявлення про добро й справедливість. Міжнародна мораль являє собою, хоча не структуровану, але певну систему моральних норм, які суб'єкти міжнародного права зобов'язані виконувати, щоб уникнути осуду світового співтовариства. Прикладами норм міжнародної моралі є норми, що зобов'язують надавати допомогу іншим державам під час стихійного лиха, виявляти сумлінність у вирішенні суперечок тощо. Норми міжнародної моралі є неписаними, юридично необов'язковими і дуже загальними, недотримання їх не спричиняє міжнародно – правової відповідальності й виключає застосування міжнародно – правових санкцій. Слід зазначити, що порушувати норми міжнародної моралі, які тривалий час регулюють сталі відносини, держави вважають для себе неможливим. На нашу думку, цією моральною силою є об'єднана думка народів яка проголошена правителями держав та урядів щодо мирного існування, співпраці, добробуту й подолання глобальних проблем, які можливо вирішити узгодженим волевиявленням держав. Вважаємо, що тільки та держава і той уряд, що визнають над собою верховенство міжнародного права й узгоджених норм моралі, має моральне право вимагати від своїх громадян виконувати національні закони, які, в свою чергу, не порушують прав людини і громадянина, тобто розглядають людину як соціальну цінність.

Міжнародне право — це система юридичних принципів і норм договірної і звичаєвого характеру, що регулюють відносини між державами та іншими суб'єктами міжнародного права з метою забезпечення миру і співробітництва. Можна виділити основні ознаки міжнародного права:

- міжнародне право — це сукупність юридичних норм і принципів;
- ці норми створюються шляхом фіксованої (договірної) або мовчазно вираженої (звичай) угоди між суб'єктами міжнародного права;
- ці норми визнаються суб'єктами міжнародного права в якості юридично обов'язкових;

- реалізація норм міжнародного права забезпечується примусом, форми, характер і межі якого визначаються в міждержавних угодах.

Міжнародні відносини набагато ширші, ніж міжнародне право. Вони можуть виникати між фізичними і юридичними особами й іншими суб'єктами різних держав і міжнародних суб'єктів, у тому числі такими, що не є суб'єктами міжнародного права.

Під міжнародними відносинами розуміють сукупність економічних, політичних, ідеологічних, правових, дипломатичних, військових, соціальних, культурних та інших зв'язків між державами, основними соціальними, економічними і суспільними рухами, що діють на міжнародній арені, тобто між народами в широкому значенні цього слова.

Загалом, на нашу думку, взаємодія права і моралі виявляється у наступному:

— праву бажано відповідати сформованим у сучасному суспільстві абсолютним, формальним, загальнолюдським цінностям, які характерні домінуючому моральному клімату цивілізаційного сучасного суспільства; виникнення і розвиток суспільної моралі підпорядковано тим самим закономірностям, що й виникнення, формування та функціонування права. Право і мораль, як ціннісні системи, нормують соціальне життя на підставі загальних ціннісних принципів, пріоритетними серед яких є життя, безпека, гідність, значимість людини як особистості та належні умови її існування;

— право зосереджує своє регулювання на реалізації суб'єктивних прав та обов'язків, визнання юридичних можливостей суб'єктів, встановленні межі свободи поведінки індивіда і відповідальності за фактичні дії. Мораль пов'язана з внутрішнім осмисленням свого обов'язку та спонукання до відповідних дій і відповідальністю особи за свої вчинки та наміри.

Отже, міжнародне право і міжнародна мораль це дві паралелі, які взаємодоповнюють, взаємовпливають, взаємопідтримують, взаємостримують та взаємоспонукають один одне. Право уможливає гідне існування людей у державному устрої, мораль — гідне існування у приватному, сімейному й родинному середовищі, а міжнародна мораль є синтезом цих позицій. Право і мораль — ціннісний життєвий базис будь-якого суспільства. Вони є регуляторами міждержавних, міжнаціональних відносин. Право і мораль створюють найтісніший контакт у регулюванні соціальних зв'язків через вияв загальної доброї волі, що можливо може стати ознакою міжнародних відносин. Тому наповнення норм міжнародного права ціннісним моральним змістом буде мати вплив на національні системи права, через процес ратифікації міжнародних актів законодавчим інститутом держави. Моральна цінність міжнародного права полягає у тому, щоб стати гарантом справедливого забезпечення інтересів держави і реалізації фундаментальних прав та свобод людини в кожній суверенній країні.

Цінність права полягає не в декларативному характері, а в можливості її реалізації через процес правозастосування, тобто забезпечення виконання узгоджених міжнародних норм силою державних і громадських інститутів в умовах демократичної суверенної держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Буткевич О.В. Міжнародне право ХХІ ст.: утвердження концепції "живого права" / О. В. Буткевич // Альманах міжнародного права. - 2010. - Вип. 2.
2. Міжнародне публічне право: підруч. для студентів ВНЗ : у 3 т. / за заг. ред. В. Ф. Антипенка ; Нац. авіац. ун-т. - Київ : НАУ, 2012 - 2013.

УДК 340

**ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МВС***Хорост Р.В**Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Правові аспекти антикризового управління в Міністерстві внутрішніх справ (МВС) можуть бути розглянуті з різних позицій. Нижче наведені основні аспекти, які можуть включати:

**Конституційні положення:** Конституція країни встановлює основні принципи та права громадян під час кризових ситуацій. Вона може гарантувати право на життя, безпеку, свободу вираження та інші громадянські права, а також надавати повноваження правоохоронним органам для дій у надзвичайних обставинах.

**Законодавство про надзвичайний стан:** У багатьох країнах існує спеціальний закон, який регулює дії МВС та інших правоохоронних органів під час надзвичайного стану. Цей закон може надавати право на обмеження деяких прав та свобод громадян, але з дотриманням конституційних гарантій.

**Законодавство про правоохоронну діяльність:** Закони про поліцію, безпеку та правоохоронну діяльність регулюють повноваження та обов'язки правоохоронних органів під час кризових ситуацій. Вони можуть визначати процедури розслідування, застосування сили та забезпечення громадської безпеки.

**Громадські права та свободи:** Під час антикризового управління важливо забезпечувати захист прав людей. Це може включати право на життя, свободу вираження, право на недоторканність, недопущення піддання катехічному, жорсткому та несправедливому поводженню.

**Міжнародні норми та стандарти:** Управління кризою може підпорядковуватись міжнародним нормам та стандартам, зокрема щодо прав людини та гуманітарного права. Деякі міжнародні організації, наприклад, ООН, Європейська комісія з прав людини та Міжнародний комітет Червоного Хреста, мають спеціальні стандарти та рекомендації для управління кризами, які можуть бути використані МВС.

**Захист прав людини:** Під час кризових ситуацій правоохоронні органи можуть бути залучені до запобігання та реагування на можливі порушення прав людини. У цьому випадку важливо, щоб МВС діяли в межах закону та з дотриманням прав людини. При цьому повинні бути запобігнуто проявам насильства, жорстокості та дискримінації.

Таким чином, антикризове управління в МВС має бути здійснене з дотриманням конституційних норм, законодавства про надзвичайний стан та правоохоронну діяльність, захистом прав людини та міжнародних стандартів. У цьому випадку можна забезпечити ефективне управління кризами, захист громадян та громадської безпеки.

управління кризами МВС повинно підпорядковуватись міжнародним нормам та стандартам, зокрема щодо прав людини та гуманітарного права. Міжнародні організації, такі як ООН, Європейська комісія з прав людини та Міжнародний комітет Червоного Хреста, розробляють стандарти та рекомендації, які можуть бути використані МВС під час управління кризовими ситуаціями.

Захист прав людини є невід'ємною складовою антикризового управління. Правоохоронні органи, включаючи МВС, мають брати участь у запобіганні та реагуванні на можливі порушення прав людини під час кризових ситуацій. Важливо, щоб їхні дії були здійснені в межах закону та з повагою до прав людини. Потрібно запобігати проявам насильства, жорстокості та дискримінації, забезпечуючи захист прав та свобод громадян.

Отже, важливо, щоб антикризове управління в МВС враховувало конституційні норми, законодавство про надзвичайний стан та правоохоронну діяльність, а також дотримувалося міжнародних стандартів і захищало права людини. Це дозволить забезпечити ефективне управління кризами, захист громадян та громадської безпеки, зберігаючи важливі принципи прав та свобод людини.

### Список використаних джерел

1. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>, Конституція України (дата звернення 14.04.2023р.).
2. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-20>, Про ратифікацію Листа про внесення змін № 3 до Фінансової угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком (дата звернення 14.04.2023р.).



УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДСНС

*Петренко А.А.*

*Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

У сучасних умовах критичні ситуації можуть виникати в будь-якій галузі діяльності. Однак особливо це стосується сфери Державної служби з надзвичайних ситуацій, яка забезпечує захист населення та територій від негативних наслідків НС.

Антикризове управління в сфері ДСНС передбачає вирішення ряду проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями. При цьому важливо враховувати правові аспекти, щоб забезпечити ефективність заходів, а також зберегти права та свободи громадян.

Однією з основних проблем, яку необхідно вирішувати в сфері ДСНС, є питання про відшкодування матеріальних збитків, завданих внаслідок ліквідування НС. Відповідно до законодавства, у разі збитків, які були завдані через дії ДСНС, громадянам може бути виплачена компенсація за рахунок державного бюджету або кошти можуть бути стягнені з кишені винуватця трагедії

Заходи соціального захисту та відшкодування матеріальних збитків постраждалим внаслідок надзвичайної ситуації включають:

- надання матеріальної допомоги (компенсації);
- забезпечення житлом;
- надання медичної та психологічної допомоги;
- надання гуманітарної допомоги;
- надання інших видів допомоги.

Порядок дій постраждалого внаслідок надзвичайної ситуації:

1. По-перше, постраждалому потрібно прибути до місцевих органів з паспортом або документом, що його замінює, для отримання довідки про визнання особи постраждалою від надзвичайної ситуації. Саме ця довідка є підставою для вирішення питань відшкодування матеріальних збитків та надання іншої необхідної допомоги (відповідно до Порядку відшкодування шкоди особам, затвердженого постановою КМУ від 05.10.1992 № 562).

2. По-друге, після отримання довідки постраждалому слід подати письмову заяву до місцевих органів влади, де коротко описати події, що відбулися, та попередньо визначити розмір збитків. За можливості додати до заяви фото, відео, показання сусідів тощо. Після отримання такої заяви місцеві органи влади

повинні направити на місце події спеціально створену комісію у справах осіб, які постраждали від надзвичайних ситуацій.

Протягом 5 днів з подання документів приймається рішення на основі спостережень та аналізу. Розмір грошової допомоги постраждалим становить від 3 до 15 прожиткових мінімумів для працездатних осіб. Відповідно до статті 86 Кодексу цивільного захисту України місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання забезпечують житлом постраждалих, житло яких стало непридатним для проживання внаслідок надзвичайної ситуації.

Окрім того, у сфері ДСНС повинна бути належна увага приділена питанням безпеки та охорони праці працівників ДСНС. Зокрема, працівники ДСНС повинні мати належне забезпечення у вигляді спеціальних засобів індивідуального захисту та медичної допомоги в разі травм та інших наслідків надзвичайних ситуацій. Рятувальникам виплачується матеріальна допомога у разі отримання травм на робочому місці залежно від виду та важкості травм. Також виплачується велика сума у разі загибелі родині пожежника. У воєнний час деякі працівники ДСНС мають додаткові виплати у вигляді 30 тисяч гривень

Працівникам державної пожежної охорони держава гарантує соціальний захист. Особовий склад державної пожежної охорони користується пільгами при розподілі житла, встановленні квартирних телефонів, влаштуванні дітей у дитячі дошкільні заклади. Жила площа особам рядового та начальницького складу державної пожежної охорони надається місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого та регіонального самоврядування, відповідними міністерствами та відомствами у першочерговому порядку. Службові жилі приміщення можуть надаватися посадовим особам державної пожежної охорони, перелік яких установлюється Кабінетом Міністрів України.

Працівники державної пожежної охорони, які виконують обов'язки щодо охорони об'єктів, мають право на одержання трудових і соціально-побутових пільг, передбачених для працівників цих об'єктів. Особовому складу державної пожежної охорони та членам їх сімей надається 50-відсоткова знижка плати за жилу площу, комунальні послуги, а також паливо.

Місцеві органи державної виконавчої влади можуть продавати на пільгових умовах житло особам рядового та начальницького складу державної пожежної охорони із знижкою до 50 відсотків його вартості. Для працівників державної пожежної охорони встановлюється 40-годинний робочий тиждень. У разі потреби особи рядового та начальницького складу несуть службу в позаурочний час, а також у вихідні та святкові дні. Оплата праці в позаурочний і нічний час, у вихідні та святкові дні провадиться відповідно до чинного законодавства. Соціальний захист робітників забезпечується на загальних підставах відповідно до законодавства про працю.

Отже, можна бути впевненими, що держава пильно дбає як про простих людей, так і про власних співробітників. І намагається забезпечити максимально можливо комфортні умови усім верствам українського населення

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України
2. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 року № 5403-УІ, введений у дію з 01.07.2013 року;
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11. 07. 2013 року № 593 «Про затвердження Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу».

УДК 340

**ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА****Гаман Б.В.****Саміло А.В.**, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

«Антикризове управління підприємством», як складової частини сучасної економіки підприємства, є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки. При цьому вивчаються природа та основні підходи до дослідження кризових явищ в діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методологічні основи діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, інструментарій діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства, способи оцінки можливостей підприємства по подоланню кризових явищ, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, організація контролю реалізації антикризової програми.

В країнах з розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємним елементом системи управління підприємства, що являє собою систему заходів спрямованих на запобігання кризових явищ, а у випадку їх настання – розробку заходів на вихід підприємства з кризи. Дослідження зарубіжних вчених щодо проблематики антикризового управління є вагомими у розробці категорійного апарату, механізмів, сутності, методів, концепцій антикризового управління. Однак, механічне перенесення даних напрацювань в українські реалії не дасть бажаного ефекту, оскільки різняться умови господарювання, поведінка підприємств, менталітет.

Антикризове управління ДСНС України - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації .

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває у важкому стані, тому запобігання кризових явищ та розробка заходів по виходу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління. Підсистемою системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ сьогодні прийнято вважати антикризове управління. Однак, в науковій літературі

не існує єдиного тлумачення сутності поняття “антикризове управління”, хоча всі науковці сходяться в одному, антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління. Проаналізуємо детальніше дане поняття.

**Правовими аспектами антикризового управління ДСНС України є**

- оцінка стану основного капіталу в кількісному та якісному аспектах;
- оцінка ефективності варіантів заміни, розвитку і удосконалення об’єктів основних фондів;
- визначення вузьких місць;
- визначення відхилень, причин, а також шляхів подолання проблем;
- виявлення резервів більш ефективного використання основних засобів.
- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

**вміти:**

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;

**мати компетентність:**

- професійні, а саме: вміння доводити до логічного завершення управлінський цикл шляхом прийняття та реалізації «непопулярних» управлінських рішень; вільно орієнтується в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку підприємства; глибоко й нестандартно аналізує події; виявляє ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною;
- комунікативні, а саме: вміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур;
- мати високий рівень стресостійкості; вміти контролювати власні емоції; добре володіти письмовим й усним мовленням;

– специфічні, а саме: володіти основами соціальної психології та вільно й швидко застосовувати

Загалом прийнято розглядати поняття “антикризового управління” наступним чином (рис.1):

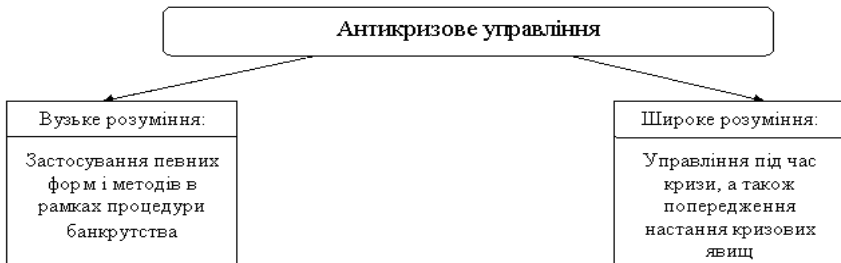


Рисунок 1. Поняття антикризове управління

**Висновок.** Значна кількість науковців розглядала сутність “антикризового управління” в своїх дослідженнях, як наслідок, відсутність одностайності при визначенні даного поняття та існування кількох підходів. Однак, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні теоретичних та методологічних засад щодо проведення процесу антикризового управління, а також розробленню механізмів його здійснення.

#### Список використаних джерел

1. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
2. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [ для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.
3. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВІДШКОДУВАННЯ КУРСАНТАМИ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЇХ УТРИМАННЯМ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

*Бондар М.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Цей Порядок визначає механізм відшкодування курсантами витрат, пов'язаних з їх утриманням у вищому військовому навчальному закладі, військовому навчальному підрозділі вищого навчального закладу (далі — вищі навчальні заклади), у разі дострокового розірвання контракту на проходження військової служби (навчання) (далі — контракт) у зв'язку з небажанням продовжувати навчання або порушенням дисципліни, а також у разі відмови від подальшого проходження військової служби на посадах осіб офіцерського складу після закінчення вищого навчального закладу (далі — витрати).

Витрати відшкодовуються Міноборони, МВС, Адміністрації Держприкордонслужби, Управлінню державної охорони, СБУ, Держспецтрансслужбі.

Відшкодування здійснюється у розмірі фактичних витрат, пов'язаних з: грошовим, продовольчим, речовим, медичним забезпеченням; перевезенням до місця проведення щорічної основної та канікулярної відпустки та у зворотному напрямку;

оплатою комунальних послуг і вартості спожитих енергоносіїв.

Порядок розрахунку витрат установлюється Міноборони разом з Мінфіном, МВС, Адміністрацією Держприкордонслужби, Управлінням державної охорони, СБУ, Держспецтрансслужбою.

4. Розрахунок фактичних витрат здійснюється вищим навчальним закладом згідно з нормами утримання курсантів.

Витрати відшкодовуються у повному розмірі:

курсантами, які вислужили встановлений законодавством строк строкової військової служби до вступу у вищий навчальний заклад, курсантами жіночої статі — за весь період навчання;

курсантами, які навчалися понад встановлений законодавством строк строкової військової служби, — за період навчання, що перевищує цей строк.

Витрати відшкодовуються у розмірі різниці сум витрат з утримання курсантів і витрат з утримання військовослужбовців строкової служби за відповідною військово-обліковою спеціальністю:

курсантами, які навчалися менше встановлених законодавством строків строкової військової служби, — за весь період навчання;

курсантами, які навчалися понад встановлені законодавством строки строкової військової служби, — за період навчання, який відповідає строку строкової військової служби.

У разі відмови курсанта добровільно відшкодувати витрати стягнення їх сум здійснюється у судовому порядку.

Сума відшкодованих витрат зараховується до спеціального фонду державного бюджету і використовується відповідно до кошторису Міноборони, МВС, Адміністрації Держприкордонслужби, Управління державної охорони, СБУ та Держспецтрансслужби.

У разі поновлення особи, що відрахована з вищого навчального закладу, на посаду курсанта стягнення суми витрат припиняється.

У разі поновлення зазначеної особи на посаду курсанта після відкриття виконавчого провадження щодо відшкодування нею витрат стягнення їх сум припиняється на підставі вимоги стягувача.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України
2. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 року № 5403-УІ, введений у дію з 01.07.2013 року;
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11. 07. 2013 року № 593 «Про затвердження Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу».
4. Електронний ресурс <https://www.kmu.gov.ua>. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України (дата звернення 10.04.2023 р.).



УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В МИРНИЙ ЧАС ТА В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД

*Садолінський І.В.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

### **Реєстрація бізнесу на початку діяльності:**

Існує думка, що реєструвати підприємницьку діяльність варто тоді, коли бізнес уже почав заробляти. Однак чи так це насправді? З одного боку, ніхто не хоче ризикувати і прагнути перевірити свою ідею перед відкриттям ФОП чи ТОВ. З іншого боку, відмова від реєстрації може призвести до штрафів і навіть адміністративної відповідальності.

Основна причина відмови від реєстрації бізнесу – сплата податків. У порівнянні з іншими країнами, податкове навантаження в Україні не є таким значним, як наприклад у США. Однак для малого бізнесу, особливо на моменті старту діяльності, часом і ЄСВ є непосильною сумою. Можна виокремити три типи підприємців по відношенню до податків: перші категорично проти сплати податків та роблять все, щоб приховати реальний стан справ свого бізнесу і взагалі не реєструють його; другі – реєструють підприємство, однак роблять це тоді, коли впевнені у прибутковості свого бізнесу; треті – реєструють бізнес одразу і чесно сплачують усі необхідні збори та податки.

### **5 переваг зареєстрованого бізнесу:**

1. Відсутність або мінімізація проблем з контролюючими органами.
2. Можливість працювати з компаніями, іншими ФОПами та фізособами офіційно.
3. Можливість залучати інвестиції та кредитуватись.
4. Капіталізація та продаж бізнесу.
5. Вихід на міжнародний ринок.

### **Штрафи та відповідальність:**

Законодавство України – однозначне: за відсутність офіційної реєстрації бізнесу, неоподаткування отриманих коштів – штрафи, а подекуди і адміністративна відповідальність. ДПС наголошує, що за відсутність реєстрації та незаконне ведення підприємницької діяльності передбачено:

1. Штраф у розмірі 340 грн за діяльність без реєстрації як ФОП або провадження незалежної професійної діяльності без взяття на податковий облік.
2. Штраф за провадження господарської діяльності без державної реєстрації як суб'єкта господарювання, у розмірі від однієї тисячі до двох тисяч

неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (від 17 000 грн. до 34 000 грн). та конфіскацію виготовленої продукції, знарядь виробництва, сировини і грошей, одержаних внаслідок вчинення цього адміністративного правопорушення, чи без такої.

3. Адміністративна відповідальність зі штрафом в розмірі 17 000 грн. за здійснення підприємницької діяльності без реєстрації ФОП чи іншої форми підприємницької діяльності.

4. Штраф за повторне правопорушення протягом року у розмірі від 2 000 до 5 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян – від 34 000 грн. до 85 000 грн.

Реєстрація бізнесу з початку діяльності гарантує відсутність подібних штрафів, що є досить вагомими для підприємця-початківця.

**Основні особливості, які варто врахувати при реєстрації бізнесу в умовах воєнного стану:**

- діє обмеженість кола суб'єктів, що можуть вчиняти реєстраційні дії.
- територіальні органи Міністерства юстиції України реєструють виключно органи державної влади, органи місцевого самоврядування, казенні підприємства, державні підприємства, комунальні підприємства, комунальні організації (установи, заклади), державні організації (установи, заклади);
- державна реєстрація юридичної особи, місцезнаходженням якої є адміністративно-територіальна одиниця, що включена до переліку, де припиняється доступ користувачів до єдиних та державних реєстрів, проводиться незалежно від місцезнаходження такої юридичної особи.

Так, відносно юридичних осіб державна реєстрація здійснюється в межах області, однак з урахуванням переліку адміністративно-територіальних одиниць, де припиняється доступ до реєстрів. А щодо фізичних осіб-підприємців, то діє принцип екстериторіальності по всій Україні.

Бізнес в своїй діяльності стикається з потребою проведення державної реєстрації створення, припинення та внесення змін до відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

Така потреба може виникати з цілого ряду причин: необхідність зміни керівника або підписанта юридичної особи; потреба у зміні місцезнаходження юридичної особи та місце проживання фізичної особи - підприємця; потреба у зміні видів економічної діяльності; потреба у зміні інформації про здійснення зв'язку та інше.

В цьому аспекті, особливо в умовах воєнного стану в державі, надважливим постає функціонування механізму спрощення процедури, шляхом створення онлайн-режиму, яка дозволить уникати бюрократичних процесів та оформлювати документи без зайвих паперів та черг до держустанов. На сьогодні

працює онлайн-сервіс з автореєстрації через портал «Дія». Засобами порталу, без втручання державного реєстратора можна зареєструвати:

- юридичну особу – товариство з обмеженою відповідальністю, яка діє на підставі модельного статуту, а також вибрати спрощену систему оподаткування та подати заяву на реєстрацію платником податку на додану вартість (ПДВ);

- перехід юридичної особи на діяльність на підставі модельного статуту;

- фізичну особу-підприємця та обрати загальну чи спрощену систему оподаткування;

- зміни до відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань про фізичну особу-підприємця;

- припинення фізичної особи-підприємця.

До прикладу, змінити інформацію про фізичну особу-підприємця, що міститься в Єдиному державному реєстрі, можна шляхом внесення зміни до громадянства, видів економічної діяльності, контактної інформації, ПІБ, адреси реєстрації фізичної особи-підприємця.

Статус заяви можна перевірити в кабінеті громадянина.

Повідомлення про реєстрацію чи відмову також з’явиться в кабінеті або буде відправлено на електронну пошту.

Отже, формат діджиталізації процесу здійснення державної реєстрації передусім є інструментом формування цифрового та інформаційного безбар’єрного простору навіть в умовах воєнного стану в Україні.

### Список використаних джерел

1. Судово-юридична газета "Державна реєстрація бізнесу в умовах воєнного стану: що варто знати" <https://www.sud.ua/uk/news/ukraine/245323-gosudarstvennaya-registratsiya-biznesa-v-usloviyakh-voennogo-polozheniya-chno-nuzhno-znat>

2. "БІП" Наталя Юдіна "Реєстрація бізнесу з початку діяльності: що треба знати?" <https://bip.net.ua/articles/reystracziya-biznesu-z-pochatku-diyalnosti-shho-treba-znaty/>

3. Наказ Міністерства юстиції України від 09.02.2016 №359/5 “Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0200-16#Text>

УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Таратула М.Р.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

**Логістичний менеджмент** - це комплексна система управління рухом і збереженням матеріальних інтересів компанії, яка включає в себе планування, координацію та контроль всіх ланок логістичного ланцюга від постачальника до кінцевого споживача.

Деякі з аспектів логістичного менеджменту, що потребують уваги, включають наступні:

1. **Постачання:** Логістичний менеджмент включає в себе вибір та управління постачальниками, відносинами з ними та контролю якості поставлених матеріалів.

2. **Складське господарство:** Цей аспект включає управління матеріальними запасами, їх зберігання, контроль якості та безпечності зберігання.

3. **Транспортування:** Логістичний менеджмент включає в себе планування та координацію руху товарів від постачальника до кінцевого споживача, включаючи вибір методу транспортування, маршрутів та контроль за доставкою.

4. **Інформаційна технологія:** Використання інформаційних технологій є важливим аспектом логістичного менеджменту, який дозволяє забезпечувати ефективний обмін даними між всіма ланками логістичного ланцюга.

5. **Управління ризиками:** Логістичний менеджмент включає в себе аналіз ризиків та прийняття заходів для зниження ризиків, пов'язаних з управлінням матеріальними запасами, транспортуванням, зберіганням та іншими логістичними процесами.

6. **Екологічний аспект:** Логістичний менеджмент також має враховувати вплив на довкілля.

Він також використовується в процесі управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів від пункту вихідного зберігання до пункту призначення з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку. Основними аспектами логістичного менеджменту є:

1. **Планування логістики:** включає в себе визначення оптимальних шляхів доставки товарів, організацію зберігання товарів, розробку стратегій і тактик для виконання цих завдань.

2. Управління запасами: включає в себе управління запасами сировини, напівфабрикатів та готової продукції, контроль за складськими запасами та рівнем запасів.

3. Управління транспортом: включає в себе вибір оптимального транспорту для перевезення товарів, розробку маршрутів доставки та організацію доставки до пункту призначення.

4. Управління інформацією: включає в себе збір, обробку та аналіз інформації про запаси, рух товарів та складські процеси з метою виявлення та усунення недоліків у системі логістики.

5. Управління витратами: включає в себе оптимізацію витрат на зберігання товарів та їх транспортування, а також контроль за витратами в цілому.

6. Управління якістю: включає в себе забезпечення високої якості товарів, що транспортуються, забезпечення якості обслуговування клієнтів, контроль якості виконання робіт підрядниками.

Ефективне використання логістичних ресурсів як ключовий фактор успішної діяльності підприємства: аналіз, планування та оптимізація логістичних процесів у рамках логістичного менеджменту".

Логістичний менеджмент: важливий компонент ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації економіки."

Логістичний менеджмент являє собою систему управління, яка забезпечує оптимізацію процесів руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від підприємства до споживача з метою забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб учасників логістичного ланцюжка."

### **Список використаних джерел**

1. Мурашко М. І. Логістичний менеджмент : навч.-практ. посіб. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. – 310 с

УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КРАЇНАХ ЄС ТА США

*Іванович В.А.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Захист населення та майна від небезпек та катастроф є однією з найважливіших завдань, які стоять перед урядами країн. З метою забезпечення ефективного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій у країнах світу були створені відповідні правові акти та механізми.

Правові основи менеджменту цивільного захисту в ЄС передбачають створення єдиного простору забезпечення безпеки, що має на меті координацію зусиль держав-членів у реагуванні на кризові ситуації. Основу цієї політики складають директиви та регламенти, які встановлюють правила та процедури управління кризами та розподілу відповідальності між різними рівнями управління [1].

Основні принципи політики ЄС з питань цивільного захисту включають принцип субсидіарності, який передбачає, що рішення про втручання в кризову ситуацію повинні прийматись на найбільш ефективному та найближчому до місцевості рівні, а також принцип співпраці та солідарності, який передбачає взаємодію між державами-членами та надання допомоги в разі кризових ситуацій.

Політика ЄС з питань цивільного захисту також включає створення Європейського механізму цивільного захисту, який координує реагування на кризові ситуації та забезпечує надання допомоги державам-членам у разі потреби. До складу механізму входять різноманітні ресурси та інструменти, такі як військові та цивільні засоби, які можуть використовуватись у реагуванні на кризові ситуації.

Регламенти та директиви ЄС, що стосуються цивільного захисту, є важливими інструментами для забезпечення координації зусиль держав-членів у реагуванні на кризові ситуації та підвищення рівня безпеки на території ЄС.

Директива ЄС про рамки для заходів у галузі цивільного захисту встановлює загальні принципи та обов'язки, які держави-члени повинні дотримуватись у плануванні, організації та виконанні заходів у галузі цивільного захисту.

Регламент ЄС про створення Європейського механізму цивільного захисту встановлює правила та процедури управління кризами та розподілу

відповідальності між різними рівнями управління, що повинні бути дотримані всіма державами-членами [4, 5].

Аналіз федеральної політики США з питань цивільного захисту може охоплювати декілька напрямків.

По-перше, це аналіз законодавства, що стосується цивільного захисту в США. Закони, такі як Закон про державний цивільний захист, Закон про національний цивільний захист, Закон про безпеку громадян та багато інших, встановлюють правові основи федеральної політики з питань цивільного захисту. Аналіз цих законів може допомогти зрозуміти основні завдання та пріоритети федеральної політики з питань цивільного захисту в США [7]

По-друге, аналіз федеральних програм та ініціатив, які спрямовані на підвищення рівня цивільного захисту в США, таких як програма готовності до надзвичайних ситуацій та програма реагування на терористичні загрози.

Діяльність органів управління кризами в США регулюється законодавчими та нормативними актами на федеральному та державному рівнях. Основні закони та положення, що стосуються цієї діяльності, включають наступні:

1. Закон про державний цивільний захист (Stafford Act) - цей закон визначає правову основу для федеральної допомоги природним катастрофам та іншим надзвичайним ситуаціям. Закон встановлює федеральну роль в управлінні кризами та дозволяє федеральним органам приймати необхідні заходи для допомоги державам та місцевим органам управління кризами.

2. Національна стратегія з підготовки та реагування на терористичні атаки - ця стратегія визначає основні напрямки дій федеральних органів, держав та місцевих органів управління кризами у випадку терористичної загрози або нападу. Стратегія також встановлює стандарти для підготовки, реагування та відновлення після терористичної атаки.

3. Національний план реагування на надзвичайні ситуації (National Response Framework) - цей план визначає структуру та процеси взаємодії між федеральними, державними та місцевими органами управління кризами під час надзвичайних ситуацій [3].

Зважаючи на аналіз правових основ та політики щодо цивільного захисту в ЄС та США, можна зробити висновок, що обидві системи мають схожі принципи та засади управління надзвичайними ситуаціями. У ЄС та США діє сукупність законів, регулюючих діяльність управління кризами та підготовки до них. В обох системах федеральні та державні органи відіграють ключову роль у координації та співпраці з місцевими органами управління кризами.

Однак, є різниці в політиці цивільного захисту між ЄС та США. У ЄС, відповідно до принципу субсидіарності, держави-члени є відповідальними за підготовку до та управління надзвичайними ситуаціями на своїй території, а Європейська комісія та Агентство з кризового управління координують дії та

надають допомогу при необхідності. У США федеральний уряд має значну роль у координації та наданні допомоги державам та місцевим органам управління кризами.

Тому, хоча існує відмінність в політиці цивільного захисту між ЄС та США, в обох системах засади управління надзвичайними ситуаціями є схожими, з орієнтацією на координацію та співпрацю між федеральними, державними та місцевими органами управління кризами.

### **Список використаних джерел**

1. Білоусов В. М. Цивільне право як основний регулятор ринкових відносин: сучасний стан та тенденції розвитку: thesis. 2018. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/32924> (дата звернення: 09.05.2023).
2. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах : Директива Європ. співтовариства від 21.05.2008 р. № 2008/52/ЄС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a95#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text) (дата звернення: 09.05.2023).
3. Князев Д., Knyazev D. COMMON LAW PLEADINGS IN CIVIL PROCEDURE OF THE USA. *Journal of Foreign Legislation and Comparative Law*. 2018. Vol. 4, no. 4. P. 1.



УДК 340

**ПРАВОВІ АСПЕКТИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ***Могильний О.Я.**Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Утвердження України як соціальної та правової держави в умовах воєнного стану передбачає законодавче забезпечення організації соціального захисту осіб з інвалідністю та формування дієвих механізмів його реалізації, а також гарантування та правової охорони права на соціальний захист, інших соціальних прав.

Положення статті 46 Конституції України закріплює право громадян на соціальний захист та встановлює види соціального забезпечення. Соціальні послуги є одним із основних та найбільш поширених видів соціального забезпечення, який здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, спеціальних фондів та інших джерел, не заборонених законом. Варто зауважити, що повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави та запровадження воєнного стану в Україні стало величезним викликом для системи соціального захисту в цілому. Шкода, у тому числі психологічна, матеріальна, фізична що завдана війною, бойовими діями, є одним із чинників, який в першу чергу негативно впливає на життя осіб з інвалідністю. А тому, сьогодні більшість наших громадян, в тому числі особи з інвалідністю, перебувають в складних життєвих обставинах, не можуть потурбуватись про себе та потребують допомоги соціальних працівників.

Будь-яка особа може потрапити у складну життєву ситуацію. В українському законодавстві це визначається складними життєвими обставинами. Правове регулювання соціальних послуг здійснюється переважно на підставі Закону України «Про соціальні послуги» від 17. 01. 2019 року в якому визначено, що соціальні послуги – дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають. Дія закону поширюється на громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які на законних підставах проживають або перебувають на території України і належать до вразливих груп населення та /або перебувають у складних життєвих обставинах. Власне сутність соціальних послуг, як окремого виду соціального забезпечення полягає в тому, що вони надаються особам, які опинились в біді і не можуть самостійно з цим впоратись. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» одним із чинників, що можуть зумовити складні життєві обставини, є шкода, завдана бойовими діями, збройним

конфліктом чи тимчасовою окупацією. Варто зауважити, складні життєві обставини - обставини, що об'єктивно порушують нормальну життєдіяльність особи, наслідки яких вона не може подолати самостійно (інвалідність, часткова втрата рухової активності у зв'язку із старістю або станом здоров'я, самотність, сирітство, безпритульність, відсутність житла або роботи, стихійне лихо, катастрофа тощо). Коли кажуть про умови надання соціальних послуг, то завжди мають на увазі юридичні факти (соціальні ризики), за наявності яких конкретній особі можна надати певну соціальну послугу. Одним із соціальних ризиків при настанні якого особа може претендувати на соціальні послуги є інвалідність. Закон України «Про реабілітацію інвалідів в Україні» від 20. 12. 2005 року зазначає що, інвалід – особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав на рівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист.

Згідно закону про соціальні послуги, особам з інвалідністю можуть надаватись прості соціальні послуги, що не передбачають надання постійної або систематичної комплексної допомоги (консультування, посередництво, надання притулку, представництво інтересів тощо) та допоміжні соціальні послуги, що надаються у вигляді натуральної допомоги (продукти харчування, предмети і засоби особистої гігієни, санітарно-гігієнічні засоби для прибирання та технічних послуг (транспортні послуги, переклад жестовою мовою тощо). Також цим Законом встановлено, що надання соціальних послуг здійснюється шляхом ведення випадку, що включає в себе ряд окремих етапів (аналіз заяви, оцінювання потреб, визначення середньомісячного сукупного доходу, прийняття рішення, розроблення індивідуального плану, укладення та виконання договору). Зазвичай виконання цих етапів займає орієнтовно 14 робочих днів. В умовах воєнного стану не можливо дотриматись такого алгоритму. І очевидно, що порядок надання соціальних послуг в умовах воєнного стану потребував оперативного корегування. З метою стабілізації ситуації Верховною Радою України 14 квітня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях». Насамперед слід зауважити, що змінами до статті 23 Закону про соціальні послуги законодавець спростив порядок організації надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні. Так відповідно змісту нової редакції статті 23 цього закону соціальні послуги (консультування, надання притулку, догляд, підтримане проживання, короткотермінове проживання, натуральна допомога, транспортні послуги тощо) надаються екстрено у разі наявності загрози життю чи здоров'ю особи та у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні. Також законодавець внесенням змін до статті 11 Закону про соціальні послуги розширив повноваження

уповноважених органів системи надання соціальних послуг, що має сприяти ефективній реалізації державної політики у сфері надання соціальних послуг та здійснення управління системою надання соціальних послуг. Питання фінансування наданих соціальних послуг згідно вищезазначених законодавчих змін врегульовується постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 р. No 784, якою затверджується порядок фінансування соціальних послуг під час дії воєнного стану в Україні та врегульовуються механізми компенсації витрат фінансового характеру надавачам соціальних послуг. Так наприклад, у разі переміщення (евакуації) отримувачів соціальних послуг із числа осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, які тимчасово або постійно проживали в закладах з проживанням та отримували соціальну послугу стаціонарного догляду, паліативного догляду або підтриманого проживання, до аналогічних закладів з проживанням виконавчими комітетами відповідних місцевих рад, місцевими держадміністраціями, військово-цивільними адміністраціями або військовими адміністраціями може бути прийнято рішення про передачу коштів між місцевими бюджетами.

Підсумовуючи вищевикладене, потрібно зазначити, що держава своєчасно відреагувала на виклики війни та внесла відповідні зміни до законодавства в сфері соціального захисту, якими зокрема спрощується порядок надання соціальних послуг особам з інвалідністю. Слід акцентувати увагу, що належне та своєчасне надання соціальних послуг особам з інвалідністю є необхідною умовою подальших позитивних змін стану їх здоров'я. Адже соціальний захист держави осіб з інвалідністю виявляється у створенні правових, економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших умов для забезпечення їхніх прав і можливостей на рівні з іншими громадянами для участі в суспільному житті.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96->
2. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
3. Закон України «Про реабілітацію інвалідів» від 20.12.2005 року [https://ips.ligazakon.net/document/view/t052961?an=512&ed=2017\\_06\\_06](https://ips.ligazakon.net/document/view/t052961?an=512&ed=2017_06_06)

УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ДСНС ПОДРУЖЖЯМ

*Ставнійчук В.В*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Сьогодні я хочу розповісти про те, як подружжя можуть проходити службу в одній частині без корупції.

Корупція - це серйозна проблема, яка загрожує ефективному функціонуванню будь-якої організації, включаючи військові підрозділи. Тому ми повинні знайти способи, як запобігти корупції та зберегти інтегритет військової служби.

Спільна служба подружжя в одній частині - це не тільки важливий момент у житті сім'ї, а й виклик для дисципліни і професіоналізму військовослужбовців. Важливо зрозуміти, що подружжя, які проходять службу в одній частині, повинні діяти згідно з однаковими правилами та відповідати перед законом на рівних засадах.

Одним з основних способів запобігання корупції серед подружжя, які проходять службу в одній частині, є розмежування діяльності. Це означає, що кожен з подружжя повинен мати свої відповідальності та обов'язки, які відповідають його званню та посаді. Наприклад, якщо одне з подружжя має посаду начальника підрозділу, то інше не повинно мати жодного впливу на його діяльність та прийняття рішень.

Також важливо забезпечити прозорість та відкритість у відносинах між подружжямі. Це означає, що кожен з них повинен бути відкритий про свої дії та зв'язки з іншими військовослужбовцями, а також повинен дотримуватися правил етики та професійної поведінки. Іншим важливим аспектом є запобігання конфлікту інтересів. Коли подружжя проходять службу в одній частині, може виникнути ситуація, коли інтереси одного з них впливають на виконання обов'язків іншого. Тому важливо встановити ясні правила щодо конфлікту інтересів та механізми їх врегулювання.

Крім того, подружжям слід дотримуватися встановлених правил щодо отримання подарунків та інших користувань пільгами. Вони повинні бути обережними щодо прийняття будь-яких подарунків або послуг від інших військовослужбовців, оскільки це може призвести до конфлікту інтересів та порушення етичних норм.

Важливим елементом запобігання корупції є також навчання та інформування військовослужбовців про правила професійної поведінки та корупційних ризиків. Вони повинні бути обізнані з наслідками корупції та попереджуватися про можливі штрафи та дисциплінарні заходи в разі порушення правил. Узагальнюючи, для того, щоб подружжя могли проходити службу в одній частині без корупції, необхідно встановити ясні правила та механізми, які допоможуть уникнути конфлікту інтересів, розмежувати діяльність та забезпечити прозорість у відносинах. Важливо також навчати військовослужбовців про правила професійної поведінки та корупційні ризики.

Додатково, для запобігання корупції в подружжі, які проходять службу в одній частині, можна розглянути такі дії:

Створення етичної культури в частині. Це може бути досягнуто за допомогою тренінгів, лекцій, інформаційних бюлетенів, взаємодії з етичними комітетами тощо. Це допоможе зміцнити свідомість військовослужбовців про значення етичних норм і їх важливість для успішного виконання службових обов'язків.

Створення механізмів контролю за подарунками та іншими пільгами. Це може бути досягнуто шляхом встановлення прозорих правил для прийняття подарунків та інших пільг, а також залучення незалежних експертів для їх оцінки та контролю.

Встановлення відкритості в процесі прийняття рішень. Це означає, що військовослужбовці повинні мати можливість висловлювати свої думки та зауваження щодо рішень, що приймаються в частині. Це допоможе зменшити ризик виникнення конфлікту інтересів та корупції.

Забезпечення прозорості в фінансовій діяльності. Це може бути досягнуто за допомогою регулярного аудиту та звітності про використання коштів в частині. Це допоможе забезпечити прозорість в діяльності та запобігти можливим випадкам корупції.

Залучення зовнішніх експертів для оцінки етичності діяльності в частині. Це може допомогти виявити можливі випадки конфлікту інтересів та корупції, які можуть бути недося гнуті виявити внутрішніми механізмами контролю.

Ці дії можуть бути ефективними для запобігання корупції в подружжі, які проходять службу в одній частині. Проте, важливо зазначити, що успіх у боротьбі з корупцією залежить не тільки від етичних норм і правил, але й від волі та зусиль військовослужбовців та відповідальних осіб у частині. Тому, дуже важливо, щоб кожен військовослужбовець мав належну свідомість про важливість боротьби з корупцією та про свої обов'язки щодо її запобігання.

Розроблення й впровадження ефективних процедур конфлікту інтересів в частині. Це може включати встановлення механізмів для декларування конфлікту інтересів та надання рекомендацій щодо їх усунення. Також важливо забезпечити

відповідну навчання військовослужбовців щодо виявлення та уникнення конфлікту інтересів.

Забезпечення дотримання прозорих процедур відбору та прийняття на роботу в частину. Це може включати розроблення відкритих критеріїв відбору, встановлення процедур перевірки документів та інтерв'ю з кандидатами. Також важливо забезпечити виконання відповідних правил та процедур при відборі родичів на службу в одну частину.

Розроблення й впровадження ефективних механізмів контролю за фінансовою діяльністю в частині. Це може включати регулярний аудит, встановлення процедур для відстеження використання коштів та механізмів контролю за дотриманням правил інвестування коштів.

Створення і підтримання механізмів звернення військовослужбовців зі скаргами та зверненнями щодо корупції. Це може включати встановлення прозорих процедур та механізмів звітності щодо отриманих скарг.

Забезпечення відповідальності за порушення антикорупційних правил та процедур. Це може включати встановлення правил та дисциплінарної відповідальності та суворого покарання за порушення правил, включаючи звільнення зі служби і навіть кримінальне переслідування.

Залучення громадськості до протидії корупції в частині. Це може включати залучення громадських організацій та активістів до спостереження за діяльністю військових частин, розроблення програм інформування громадськості про антикорупційні практики та розміщення інформації про результати контролю за діяльністю частини військ на веб-сайті.

Забезпечення культури етики та чесності серед військовослужбовців. Це може включати проведення регулярних тренінгів та семінарів з етики та чесності, створення мережі менторів, які надають допомогу військовослужбовцям у розв'язанні етичних дилем, та створення каналів зв'язку для обговорення етичних питань.

Загальною метою цих практик є забезпечення відповідальної та етичної діяльності військових частин та запобігання корупції в розподілі коштів, військовому устаткуванні та інших аспектах діяльності військової організації.

### **Список використаних джерел**

1. Електронний ресурс URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/poryadok-i-pidstavu-zviltennya-z-vijskovoyi-sluzhby-v-period-voyennogo-stanu/>, Порядок і підстави звільнення з військової служби в період воєнного стану (дата звернення 16.04.2023 р.).

2. Електронний ресурс URL; <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>, Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей (дата звернення 16.04.2023 р.).

3. Електронний ресурс URL; <https://www.transparency.org/ukraine>, Transparency International (дата звернення 16.04.2023 р.).

УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОБРОВОЛЬНОГО ПОЖЕЖНОГО ФОРМУВАННЯ

*Рибка Ю. В.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Дослідження ролі і значення історичного досвіду управління діяльністю добровільної пожежної охорони в Галичині та країнах ЄС для забезпечення пожежної безпеки населення України. Проаналізовано європейський досвід волонтерської допомоги задля безпеки громади під час великих природних катастроф та техногенних аварій. Здійснено аналіз сучасного ставлення до протипожежної справи. Якісне підвищення рівня відповідальності громади за стан пожежної безпеки сьогодні є важливою умовою підвищення пожежної безпеки в Україні. Обґрунтовано наскільки волонтерська допомога є актуальним явищем в Україні і поширеним серед українців. Підтвердженням значення добровільних пожежних команд є той факт, що в Європі пожежні волонтери відіграють більш вагомую роль, ніж професійні пожежники.

Історичні аспекти вимагають відзначити той факт, що добровільна пожежна охорона, яка знаходилась під опікою держави, відіграла значиму роль у суспільстві. На протязі всього часу вона вела боротьбу з пожежами, а також вимагає дотримання правил пожежної безпеки. Ця історична доведеність полягає в тому, що пожежна охорона містить позитивний різний досвід, який разом із європейською практикою пожежного волонтерства має ґрунтовне значення для організації пожежної безпеки в умовах незалежної України.

Після створення структури професійних і добровільних пожежних команд поступово виникала необхідність перегляду, розширення, систематизації існуючої нормативної-правової бази у всій сфері протипожежної безпеки. Цьому сприяла активна діяльність КСДП. В результаті було відпрацьовано юридичну основу пожежної справи.

Організація роботи із забезпечення пожежної безпеки – керований процес, важливу роль в якому відіграють органи місцевого самоврядування. Завдяки знанням історичних і географічних фактів місцевостей вони перебувають у кращому становищі щодо визначення ризиків, які можуть спричинити надзвичайні ситуації, і оперативно організують боротьбу з пожежами. З цього приводу д-р В.Гайер об’єктивно наголошував, що одним із важливих вузлів механізму протидії надзвичайним ситуаціям є саме діяльність територіальної громади. За його словами, «навіть найкраща профілактика професіоналів не зможе перешкодити

виникненню надзвичайних ситуацій і мінімізувати їх збиток, на відміну від своєчасного і правильного застосування навичок громадами».

Узагальнений досвід організації пожежної справи в Галичині переконливо доводить, що запобігання пожежам та боротьба з вогняною стихією були традиційною справою не тільки фахових пожежних команд, а й об'єднань добровільних вогнеборців. Слід звернути увагу, що поява тут пожежних добровольців була наслідком малоєфективної діяльності Австрійської держави в сфері протипожежного захисту поселень. Великий доробок у розвитку добровільного пожежництва в Галичині належав інспектору П. Прауну, який очолював корпус львівських пожежників. Він був ініціатором створення Крайової Спілки добровільних пожежників в Галичині.

Також потрібно зауважити, що ускладнювала діяльність ДПО відсутність елементарних знань у населення про реагування на небезпечні обставини та їх попередження. Тому важливе значення для сучасної організації пожежної безпеки населення має узагальнений досвід залучення громадян Галичини до навчання з пожежно-технічних знань, з питань їх участі в організації захисту державної та приватної власності від пожеж, поширення досвіду сприяння державній пожежній службі, органам місцевої влади в організації боротьби з пожежами та їх наслідками.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку в даному напрямку.** Таким чином, подальший розвиток ДПО має бути спрямованим на досягнення прогресивного рівня організації пожежного волонтерства в країнах ЄС. Держава, вкладаючи певну суму грошей щорічно, може отримувати назад значно більше. По-перше, завдяки цьому формується культура безпечної поведінки, адже людина, що пройшла правильну підготовку, не допустить ризикованої ситуації і не зробить фатальної помилки. По-друге, на ліквідацію наслідків аварії витрачають величезні кошти, а залучення тисяч підготовлених людей уможливує значну економію. Тут потрібен цілий комплекс заходів із врахування попереднього історичного досвіду, які мають бути спрямовані на вдосконалення всієї системи забезпечення пожежної безпеки. Однак, для цього необхідний далекоглядний підхід, який передбачає довгострокове планування і розподіл ресурсів. Проблема ця є набагато ширшою, і основа її вирішення полягає в усвідомленні державою пріоритетності проблем, пов'язаних із забезпеченням безпеки життя і здоров'я своїх громадян.

### Список використаних джерел

1. Електронний ресурс URL: <http://molodyvcheny.in.ua>. Стаття: державне управління діяльністю добровільної пожежної охорони в Галичині і Європейський досвід волонтерської допомоги в країнах ЄС (дата звернення 16.04.2023 р.).



УДК 340

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*Данчевський Д.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Тенденції розвитку світового суспільства засвідчують суттєву потребу розширення сфери партнерства. Особливої актуальності набуває у стійкості нейтралізації загроз, які спричинено пандемією.

Міжнародне партнерство – взаємодія двох чи більше суб'єктів із виключенням збройного насилля для реалізації спільних інтересів, задля покращення соціального, економічного, екологічного стану.

Міжнародні відносини реалізуються у різних сферах з метою забезпечення оптимальних умов співпраці між учасниками.

Наявні можливості участі у ширшому міжнародному співробітництві об'єднаних територіальних громад полягає у децентралізації. Переваги децентралізації у розрізі міжнародних відносин: підвищення фінансових можливостей (наприклад, субвенції на соціально-економічний розвиток), що дає змогу територіальним громадам оцінювати міжнародні проекти та брати в них участь; успішна децентралізація сприяє підвищенню економічного розвитку, що підвищує привабливість до співпраці територіальних громад для міжнародних партнерів; реформа децентралізації впливає на покращення управління публічними фінансами та боротьбу із корупцією, що є запорукою успішних угод із міжнародними партнерами [2].

Німецький політолог Андреас Умланд стверджує, що успішна децентралізація наближає внутрішньодержавну організацію в Україні до існуючих форм децентралізації в Європі.

Одним із ключових завдань для реалізації різних проєктів територіальних громад є залучення та розширення джерел фінансування.

Суттєвим учасником проєктів соціально-економічного розвитку є група Світового Банку (МБРР, ЄБРР). У сфері міжнародних відносин такими джерелами є: гранти Європейського Союзу, гранти Агенства США з міжнародного розвитку (USAID), фінансова допомога Міжнародних проєктів. Державна фінансова підтримка територіальних громад потрібна для першоетапного рівня розвитку, а для успішної реалізації проєктів з удосконалення інфраструктури потрібні фінансові джерела.

Миколаївська область є активним учасником організації територіальних громад. Рівень ротаційності їх бюджетів коливається від 24,2% до 38,6%.

Співпраця за Програмою «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності» (DOBRE), що виконується міжнародною організацією Global Communities та фінансується Агенством США (USAID) дозволила запровадити проекти спільно із Баштанською об'єднаною територіальною громадою. Покращення роботи місцевого самоврядування через створення сучасних умов роботи вищого представницького органу територіальної громади – Ради громади із забезпеченням широкого залучення громадськості (облаштування залу засідань). За проектом було запропоновано фінансування кінотеатру для громади, а також проведення байкарського фестивалю (передбаченні Стратегією розвитку Баштанської територіальної громади до 2025 року) [3].

Подовжено виконання проєкту у рамках Програми DOBRE «Програма місцевого економічного розвитку Баштанської об'єднаної територіальної громади». Проєкт полягає у поліпшенні умов культурного та творчого розвитку населення та рівня підприємницької, туристичної та фермерської діяльності. Для цього було створено ярмаково-фестивальну площу, проведено облаштування будиночків для апітерапії, облаштування та відкриття музею бджолярства.

Баштанська об'єднана територіальна громада є прикладом дієвої співпраці у сфері міжнародного партнерства.

Для успішної реалізації будь-яких проєктів повинно підтримуватись відповідальне партнерство, це нова модель партнерства, що вибудовує відносини прозорості та довіри між усіма зацікавленими сторонами з метою досягнення комплексної результативності. Принципами відповідального партнерства є: спільні цілі сталого розвитку; довіра; рівноправність партнерів; інформаційна прозорість і уникнення конфліктів. Спільні цілі та відповідальне партнерство сприяють соціально-економічному розвитку територій (рис. 1).

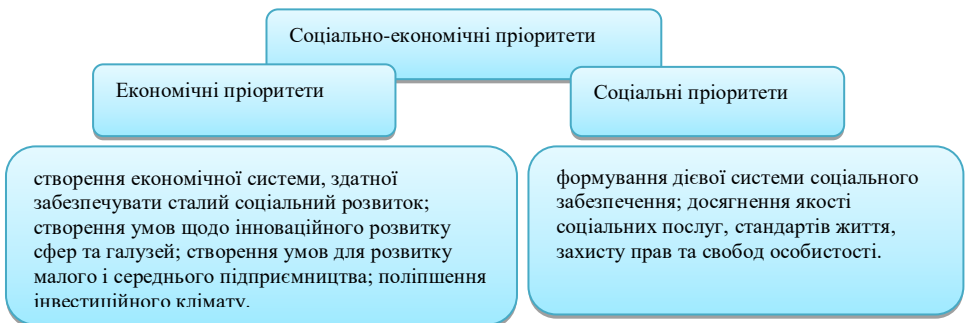


Рисунок 1 - Соціально-економічні пріоритети розвитку територій.

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Альтернативною формою фінансування для реалізації проєктів об’єднаних територіальних громад є гранти.

Грант – кошти, безоплатно передані некомерційній організації або особі для виконання конкретної роботи, кошти надаються за результатами грантових програм-конкурсів під час яких проєкт повинен пройти процедуру надання заявки на отримання гранту [5].

Діючими є грантові проєкти:

1. «Школа спроможних громад». Проєкт програми розвитку ООН. В Україні відкрито навчальну онлайн платформу «Школа спроможних громад», що дає можливість представникам місцевого самоврядування та активним мешканцям громад отримувати нові знання на безліч представлених курсів, не полишаючи своїх домівок.

2. «Розвиток громад». Проєкт Корпусу миру США. Мета – сприяння органам місцевого самоврядування та громадським організаціям в їх діяльності, спрямований на сталий розвиток громад.

Об’єднанні територіальні громади мають статус суб’єктів міжнародного партнерства та активно взаємодіють з іноземними партнерами. Приймання участі у проєктах, зокрема іноземних, дає можливість місцевій громаді більш критично оцінювати власні можливості та аналізувати напрями розвитку й залучати додаткові ресурси. Вигода для об’єднаних територіальних громад, як суб’єктів міжнародного партнерства можуть бути різними, наприклад: створення ресурсів з метою надання послуг, які є недоступними для малих громад, заощадження витрат при наданні певних видів послуг, підвищення рівня якості послуг, оптимальне планування майбутнього розвитку, ефективніша та прозора політика розвитку.

### Список використаних джерел

1. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: Практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування – м. Київ: 2017 – 45 С.

2. Децентралізація офіційний веб-сайт URL:<https://decentralization.gov.ua/>  
3. Баштанська об’єднана територіальна громада: офіційний веб-сайт URL:<https://bashtanka.org.ua/investiciyna-diyalnist-otg/>

3. Коваленко М.А., Швороб Г.М., Мацієвич Т.О. Шляхи поліпшення фінансово забезпечення діяльності територіальних громад. – м. Київ: 2015 – 36- 40 С.

4. Міжнародні програми, проєкти і гранти. URL:<https://donors.decentralization.gov.ua/>

УДК 340

**ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ***Горінь С.О.**Шишко В.В.*, кандидат юридичних наук, доцент  
Львівський державний університет внутрішніх справ

Діяльність Національної поліції України відіграє важливу роль у підтриманні безпеки, правопорядку та конституційного ладу в цілому під час періоду воєнного стану. Правоохоронні органи щоденно вирішують безліч проблем у сфері забезпечення безпеки функціонування українського суспільства.

Зміст терміну «поліція» містить багатогранну історію. Латинський вислів «*politia*» виник ще в античній історії, згодом отримавши своє початкове значення, а саме загальне управління міським життям. Саме з часів античності поняття управління було тісно пов'язане з правом регулювання інтересів міст-полісів, з метою підтримання безпеки, громадського порядку та забезпечення людського гуртожитку.

Сьогодні Національна поліція України – це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку [1]. Поліція є невід'ємною ланкою в механізмі реалізації свобод людини, прав та інтересів.

Діяльність кожного органу виконавчої влади базується на певних принципах. Національна поліція України здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Закону України "Про національну поліцію" [1], Постанови «Про затвердження Положення про Національну поліцію» [2]. Основоположним законодавчим актом є Закон України "Про Національну поліцію", який встановлює правові засади діяльності національної поліції України. Закон був прийнятий 2 липня 2015 року, закріплює правові засади організації і діяльності підрозділів Національної поліції.

Існує ряд принципів, якими повинні керуватись працівники правоохоронних органів під час виконання своїх службових обов'язків. Основними можна виділити:

забезпечення громадського порядку та безпеки – цей принцип полягає в забезпеченні поліцейським дій, котрі дадуть змогу громадянам почувати себе у безпеці за будь-яких умов;

захист прав та свобод людини – зокрема статтею 55 Конституції України зазначено, що кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи

бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб [3];

додержання принципів законності, неупередженості, об'єктивності, відповідальності, пропорційності та гуманності – саме ці принципи дають змогу орієнтуватись у найскладніших ситуаціях, попри цьому завдяки ним є змога дійти до остаточного рішення, яке б не суперечило певним інтересам;

відкритість та прозорість у своїй діяльності – саме він дає змогу об'єктивно оцінити рівень довіри населення до правоохоронних органів, розвитку суспільства в цілому;

організація та проведення оперативно-розшукової діяльності, яка попереджує виявлення та припинення злочинів – насамперед, завданням оперативно-розшукової діяльності є пошук і фіксація фактичних даних про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена Кримінальним кодексом України, розвідувально-підривної діяльність спеціальних служб іноземних держав та організацій з метою припинення правопорушень та в інтересах кримінального судочинства, а також отримання інформації в інтересах безпеки громадян, суспільства і держави [4];

Розвиток та вдосконалення системи кадрів та матеріально-технічної бази національної поліції з кожним днем у структурі правоохоронних органів стає все більше кваліфікованих працівників, завдяки постійному удосконаленню своїх навичок, пізнанню чогось нового та корисного;

Об'єктивне виконання покладених функцій та завдань, передбачені законодавством виконання цих принципів забезпечує функціонування лише згідно з законодавством.

Поліція входить до структури Міністерства внутрішніх справ України, разом з іншими відомствами, зокрема Державною міграційною службою, Державною службою охорони, Державною службою надзвичайних ситуацій, Державно кримінально-виконавчою службою та багатьма іншими відомствами. Основними функціями діяльності поліції, являється забезпечення порядку та безпеки громадян на території країни, контроль за дотриманням законності та розслідуванням злочинів. Натомість внутрішній війська, відповідають за забезпечення обороноздатності країни, допомагають правоохоронним органам забезпечувати громадський порядок за потреби, забезпечують безпеку державних об'єктів, захист національного суверенітету, здійснюють контррозвідку та беруть участь у миротворчих операціях тощо. Обидва цих підрозділи виконують корисні функції задля України та її територіальної цілісності, їхнім завданням є працювати на благо громадян та країни загалом.

Правоохоронні органи тісно взаємодіють з Міністерством внутрішніх справ задля забезпечення безпеки та підтриманні правопорядку в державі. Насамперед поліція є складовою частиною МВС і безпосередньо підпорядковується його

керівництву, проявляється це у структурній та координаційній взаємодії. Наприклад, підтримання правопорядку під час масових заходів, співпраця під час розслідування злочинів тощо. Безпосередній контроль та надання матеріально-технічного та фінансового забезпечення також стосується взаємодії поліції з МВС. Однією з важливих складових є готування кадрів для підрозділів поліції. Щодо вступу у лави Національної поліції, спершу необхідно мати певний рівень освіти та пройти спеціальну підготовку, згодом можливо пройти курси навчання в академіях поліції, де отримують не лише теоретичну освіту, але й практичні тренування зі стрільби, прийоми тактико спеціальної підготовки задля виконання своїх обов'язків. Також МВС зацікавлений у професійній кваліфікації поліцейських, відповідно організовує спеціалізовані курси, які проходять працівники патрульної поліції, кінологічних підрозділів, слідчих підрозділів та інших спеціалістів, які працюють у цій системі. Важливою складовою є удосконалення знань з іноземних мов, найбільш комунікаційною є саме англійська мова. Можна погодитись з тим, що без навчання, підготовки кадрів не можливо досягнути ефективної роботи правоохоронних органів.

Як відомо менеджмент-(або «управління»)- це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань у поліції, здійснюється як керівниками поліцейських органів, такими як начальники підрозділів на різних рівнях, а саме національному, регіональному, місцевому, так і керівниками Міністерства внутрішніх справ або аналогічно вищих відомств. На рівні керівництва поліцейських органів менеджмент охоплює виконавчі функції управління поліцією, організацію діяльності цих органів, включаючи процедуру розробки стратегічних планів, розподіл ресурсів, планування роботи підрозділів, забезпечення громадської безпеки. Саме керівники МВС або аналогічні вищі відомства відповідають за загальне керівництво в Україні Національною поліцією, Національною гвардією, а також Державною Службою Надзвичайних Ситуацій. МВС визначає стратегію розвитку системи і координації цих органів, розробляє відповідне законодавство, забезпечує фінансуванням, здійснює контроль за їх діяльністю та забезпечує взаємодію з іншими державними органами та громадськістю. Менеджмент в поліції повинен бути, адже він надає навички управління працівниками, прийняття рішень, комунікації задля забезпечення злагодженої роботи.

Управління поліцією може ще здійснюватись через видання наказів, інструкцій та розпоряджень з боку міністра МВС або його представників. Завдяки цим документам встановлюються правила, стандарти і процедура служби для працівників.

Накази використовуються задля внутрішнього управління та організації роботи поліції. В наказі можуть міститись вказівки, щодо виконання поставлених завдань, процедур та положень розподілу обов'язків і повноважень між підрозділами поліції та іншими відомствами, вимоги до документації, звітності.

Інструкції частіше за все мають характер детальних пояснень і роз'яснень до нормативних актів. У них можуть визначатись конкретні правила та процедура здійснення різних видів поліцейської діяльності, таких як документування злочинів, реагування на виклики, рекомендації щодо збору доказів, організації патрулювання.

Розпорядження міністра МВС є офіційною вказівкою з виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю поліції. Включає в себе розпорядження про проведення спеціальних операцій, організацію співпраці з іншими відомствами, заходів безпеки, інших важливих рішень, що стосуються розвитку поліцейської системи.

Видання таких нормативних актів є важливим засобом забезпечення контролю, єдності дій та стандартизації процесів. Завдяки ним забезпечується ефективне функціонування поліції та досягнення її стратегічних цілей. Однак, видання наказів, інструкцій та розпоряджень міністра МВС не єдиний спосіб реалізації менеджменту в поліції. Менеджмент також може здійснюватися через розробку програм розвитку, оцінку результатів роботи, встановлення стратегічних цілей та завдань та безліч інших заходів.

Система менеджменту у поліції спрямована на забезпечення якісної роботи поліцейських та забезпечення громадської безпеки. Ґрунтується він на засадах, які включають:

1). Ефективність полягає у забезпеченні ефективності роботи правоохоронних органів, виконання їх належних обов'язків з максимальною користю для суспільства.

2). Відповідальність – поліцейські повинні нести відповідальність за свої вчинки, а менеджмент поліції повинен забезпечити контроль над діями поліцейських та вживати певних заходів у разі порушення закону.

3). Професіоналізм – проявляється на рівні володіння необхідними знаннями та навичками задля виконання свої професійних обов'язків. Завдяки підвищенню рівня знань, постійного навчання, тренінгів, впровадження передових практик у поліцейську роботу забезпечується відповідний професійний рівень поліцейського.

4). Громадська спрямованість полягає у активній співпраці з громадськістю. Менеджмент у поліції надає усі можливі врахування потреб суспільства, їх очікувань. Поліція повинна бути відкритою для діалогу з громадою, легко йти на контакт, володіти певними навичками комунікації та взаємодії з населенням.

Підсумовуючи все вищесказане, національна поліція – це правоохоронний орган, що служить суспільству шляхом забезпечення публічної безпеки та порядку, який у своїй діяльності базується на принципах колегіальності та єдиноначальства. Це передбачає прийняття усіх рішень колегіально колегією МВС або одноособово міністром, що передбачає організацію поліції одним керівником, який приймає чи затверджує стратегічно важливі рішення та несе відповідальність за загальне управління підлеглими. Отже, менеджмент бути інноваційним та ефективним. Завдяки інновації покращується результативність роботи, а ефективність менеджменту приведе до якісного, оперативного виконання завдань Національною поліцією України.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
2. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Національну поліцію»  
№ 877 від 28 жовтня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF#Text>
3. Конституція України від 28.06.1996р. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil>
4. Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» від 18.02.1992 № 2135-XII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T213500?an=1>



УДК 346.7

**ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ВАЛЮТНИХ ЦІННОСТЕЙ***Печора К.В.**Андрущенко І. Г.*, кандидат юридичних наук, професор  
Національна академія внутрішніх справ

Сучасний світовий валютний ринок є недетермінованим, про що свідчить хаотичний характер динаміки валютних курсів. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють валютні цінності в Україні, є Конституція України, Податковий кодекс України, Закон України «Про валюту і валютні операції», Закон України «Про Національний банк України», Постанова Правління Національного банку України «Про порядок формування та зберігання обов'язкових резервів» № 752 від 23.11.2017 та інші.

Статтею 28 Закону України «Про Національний банк України» передбачено, що Національний банк України забезпечує керування золотовалютними резервами держави, здійснюючи валютні інтервенції шляхом купівлі–продажу валютних цінностей на валютних ринках з метою впливу на курс іноземної валюти щодо іноземних валют і на загальний попит та пропозицію грошей в Україні [1].

Структура золотовалютного резерву Національного банку України містить такі активи: банківське золото; спеціальні права запозичення; резервну позицію в МВФ;

іноземну валюту у вигляді банкнот і монет або коштів на рахунках за кордоном; цінні папери (крім акцій, що оплачуються в іноземній валюті); будь-які інші міжнародно визнані активи за умови забезпечення їхньої надійності й ліквідності.

Закон України «Про валюту і валютні операції» визначає, що валютними цінностями є

– національна валюта (гривня): а) грошові знаки грошової одиниці України – гривні у вигляді банкнот, монет, зокрема обігових, пам'ятних та ювілейних монет, і в інших формах, що перебувають в обігу та є законним платіжним засобом на території України, а також вилучені або такі, що вилучаються з обігу, але підлягають обміну на грошові знаки, що перебувають в обігу; б) кошти на рахунках у банках та інших фінансових установах, виражені у гривні; в) електронні гроші, номіновані у гривні;

– іноземна валюта: а) грошові знаки грошових одиниць іноземних держав у вигляді банкнот, казначейських білетів, монет, що перебувають в обігу та є законним платіжним засобом на території відповідної іноземної держави або групи іноземних держав, а також вилучені або такі, що вилучаються з обігу, але

підлягають обміну на грошові знаки, що перебувають в обігу; б) кошти на рахунках у банках та інших фінансових установах, виражені у грошових одиницях іноземних держав і міжнародних розрахункових (клірингових) одиницях (зокрема, у спеціальних правах запозичення), що належать до виплати в іноземній валюті; в) електронні гроші, номіновані у грошових одиницях іноземних держав та (або) банківських металах;

– банківські метали.

Валютна операція - операція, що має хоча б одну з таких ознак: а) операція, пов'язана з переходом права власності на валютні цінності та (або) права вимоги і пов'язаних з цим зобов'язань, предметом яких є валютні цінності, між резидентами, нерезидентами, а також резидентами і нерезидентами, крім операцій, що здійснюються між резидентами, якщо такими валютними цінностями є національна валюта; б) торгівля валютними цінностями; в) транскордонний переказ валютних цінностей та транскордонне переміщення валютних цінностей [2].

Учасниками валютних операцій є: Національний Банк України, валютні біржі, банківські установи, підприємства та кредитно-фінансові установи, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, підприємства, міжнародні корпорації та фінансові установи, що здійснюють іноземні вкладення активів, фізичні особи, валютні брокерські фірми.

Формування Державного валютного фонду здійснюється Кабінетом Міністрів України за рахунок коштів Державного бюджету України в межах сум витрат, затверджених Верховною Радою України, шляхом придбання валютних цінностей на міжбанківському валютному ринку України або за узгодженням з Національним банком України на міжнародному валютному ринку і за рахунок одержання кредитів в іноземній валюті в межах затвердженого Верховною Радою України ліміту зовнішнього державного боргу України, а також за рахунок інших надходжень, передбачених чинним законодавством.

Таким чином, Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, виконавчі комітети місцевих Рад народних депутатів формують відповідно місцеві валютні фонди шляхом придбання іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку України за рахунок коштів відповідних бюджетів у межах, затверджених Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Радами народних депутатів сум витрат, а також за рахунок інших надходжень, передбачених чинним законодавством, і є розпорядниками коштів цих валютних фондів, а правовий режим формування резерву валютних цінностей підлягає суворому державному регулюванню, що забезпечує їм особливе місце в системі правового регулювання банківських резервів. Виходячи з мети створення резерву валютних цінностей, вони слугують публічним цілям, а тому їх правове регулювання ґрунтується на забороні використання їх на цілі, прямо не

передбачені законом, та обов'язку уповноваженого органу вчиняти певні дії щодо їх формування та використання.

#### **Список використаних джерел**

1. Про Національний банк України : Закон України від 10 травня 1999 р. № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>

2. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21 червня 2018 р. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 30. Ст. 239. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>

УДК 340

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

*Збитковський М.І.*

*Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Корупція у сфері цивільного захисту - це неправомірне використання коштів, ресурсів та інших матеріальних чи нематеріальних цінностей посадовими особами, які відповідають за процеси підготовки та реагування на надзвичайні ситуації. Сюди відносяться такі види корупції, як вимагання хабарів, необгрунтоване завищення цін на роботи та послуги, порушення вимог у сфері державних закупівель, матеріальна та нематеріальна вигода посадових осіб та інше. Корупція у сфері цивільного захисту може призвести до серйозних наслідків для безпеки громадян та поставити під загрозу їхнє життя та здоров'я. Наслідками корупції у сфері цивільного захисту є недостатня підготовка до надзвичайних ситуацій, некомпетентність державних службовців, відсутність обладнання та матеріалів. Усі ці негативні наслідки можуть призвести до неправильних дій та рішень під час надзвичайних ситуацій.

Саме тому виявлення та запобігання корупції в сфері цивільного захисту є надзвичайно важливим. Для цього в Україні запроваджено чіткі правові механізми.

*Нормативно-правові акти:* Одним з ключових механізмів боротьби з корупцією є неухильне дотримання нормативно-правових актів, які передбачають відповідальність за корупційні дії та встановлюють механізми контролю за виконанням законів. Ключовими нормативно-правовими актами в антикорупційній сфері є:

- Закон України "Про запобігання корупції" - встановлює загальні правила та норми щодо запобігання корупції у державному секторі, включаючи сферу цивільного захисту;

- Кримінальний кодекс України - містить статті, які передбачають кримінальну відповідальність за корупційні дії, зокрема відповідальність за одержання хабаря, надання неправомірної вигоди, зловживання владою тощо.

- Закон України "Про Державний фонд запасів" - містить правила щодо здійснення закупівель та розподілу матеріальних ресурсів у разі надзвичайних ситуацій, а також передбачає відповідальність за порушення законодавства у цій сфері.

- Закон України "Про Державну службу України з надзвичайних ситуацій" містить правила щодо запобігання корупції та забезпечення прозорості в роботі Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

*Моніторинг:* Моніторинг є важливим елементом боротьби з корупцією. Він дозволяє виявляти корупційні прояви та ідентифікувати осіб, які здійснюють корупційні дії. Моніторинг може бути здійснюваний як внутрішнім механізмом контролю, так і залученням зовнішніх експертів. Для проведення антикорупційного моніторингу у сфері цивільного захисту можуть використовуватися різні організації, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Результати моніторингу можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних заходів щодо запобігання корупції та підвищення ефективності цивільного захисту в Україні. Для проведення моніторингу можуть бути використані такі методи:

- Аналіз нормативно-правових актів - для виявлення можливих корупційних ризиків в законодавстві про цивільний захист.

- Аналіз бюджету - для виявлення можливих корупційних ризиків в розподілі бюджетних коштів на цивільний захист.

- Аудит - для перевірки відповідності дій посадових осіб, які відповідають за цивільний захист, законодавству та етичним нормам поведінки.

- Моніторинг закупівель - для виявлення можливих корупційних ризиків у процесі закупівель матеріальних ресурсів та обладнання для цивільного захисту.

Закон України "Про запобігання корупції" рекомендує проведення антикорупційного моніторингу не рідше одного разу на три роки. Однак, цей строк може бути скорочений або продовжений в залежності від обставин та потреб захисту від корупції у конкретній сфері.

*Кодекс поведінки:* Кодекс поведінки з метою виявлення та запобігання корупції у сфері цивільного захисту є одним з інструментів, які можуть допомогти у боротьбі з корупцією та запобіганні її поширенню. Такий кодекс має на меті встановлення стандартів та норм етичної поведінки, які повинні дотримуватися всіма працівниками цивільного захисту.

Кодекс поведінки містить рекомендації щодо виконання ділових обов'язків, уникнення конфлікту інтересів, забезпечення конфіденційності інформації, взаємодії зі ЗМІ, а також інші вимоги, пов'язані з попередженням корупційних ризиків у сфері цивільного захисту.

Кодекс поведінки повинен бути обов'язковим для всіх працівників цивільного захисту та містити механізми контролю за його дотриманням. Також, може бути встановлений порядок повідомлення про порушення Кодексу поведінки та встановлення відповідальності за такі порушення.

Важливо, щоб Кодекс поведінки був розроблений відкрито та з участю зацікавлених сторін. Також важливим встановлення механізмів контролю за його виконанням. Кодекс поведінки повинен регулярно оновлюватись відповідно до змін у сфері цивільного захисту та корупційних ризиків.

*Розгляд скарг* Розгляд скарг може бути ефективним механізмом запобігання та виявлення корупції у сфері цивільного захисту. Цей механізм передбачає можливість надходження від громадян, підприємств, працівників ЦЗ та інших організацій повідомлень про можливі корупційні дії в органах цивільного захисту.

Розгляд скарг може бути здійснений різними органами, в залежності від конкретного випадку. Наприклад, у разі надходження скарг на дії конкретного працівника цивільного захисту, розгляд може бути здійснений внутрішнім контрольним органом, або ж органом державного аудиту. У разі, коли скарга стосується системних порушень, її розгляд може бути здійснений спеціальними антикорупційними органами, які відповідають за боротьбу з корупцією в державі.

Важливим аспектом розгляду скарг є забезпечення їх конфіденційності та захист інформаторів. Також, важливим є забезпечення об'єктивності та прозорості процедури розгляду.

Отже, в Україні визначено правові механізми, спрямовані на виявлення та запобігання корупції в сфері цивільного захисту. Важливо зазначити, що ефективність цих механізмів залежить від їх правильної реалізації та забезпечення належного контролю за їх дотриманням. Також важливим є залучення громадськості до процесу виявлення та запобігання корупції в цивільному захисті, що сприятиме підвищенню рівня прозорості в цій сфері.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 25-26. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

УДК 346.7

## **ПРАВОВІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КАТЕГОРІЇ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ» НА РИНКУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ**

*Арапін Ю.М.*

*Андрущенко І. Г.*, кандидат юридичних наук, професор,  
Національна академія внутрішніх справ

Активізація ринкових перетворень в Україні створює передумови трансформації категорії «державне управління» на «публічне адміністрування». Цей процес потребує закріплення його в нормативно-правових актах, чіткого визначення кола учасників, їх повноважень тощо. Станом на сьогодні зазвичай, здійснюється саме державне управління, тому є багато прикладів у відносинах органів державної влади з суб'єктами господарювання приватної форми власності, з громадянським суспільством, місцевим самоврядуванням тощо. Проте розвиток ринкових відносин і демократизації суспільства є незворотним, що підкреслює актуальність категорії «публічне адміністрування» [1, с. 10].

Варто підкреслити, що публічне адміністрування здійснюється в усіх сферах суспільних відносин, в тому числі і на ринку зерна (далі – РЗ) в Україні. Здійснюючи публічне адміністрування РЗ в Україні, забезпечується державний контроль за доходами, цінами, зовнішньоекономічною діяльністю, станом довкілля, використанням земель сільськогосподарського призначення; відбувається запровадження норм та стандартів, що регламентують вимоги до якості товарів, робіт та послуг, до організації виробничих процесів, операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо. Публічне адміністрування РЗ в Україні спрямовується на збалансованість державних та суспільних інтересів за допомогою видання нормативно-правових актів, рішень, доручень тощо [2, с. 165].

У свою чергу, правовими основами публічного адміністрування РЗ в Україні є:

- норми, які містяться у міжнародних актах, Конституції України, законах України, нормативно-правових актах Кабінету Міністрів України та Президента України, відповідних актах центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які діють на РЗ;
- акти тлумачення та акти, які роз'яснюють практику застосування норм чинного законодавства на РЗ, прийняті Конституційним судом України, судовими органами та іншими уповноваженими державними органами;
- нормативно-правові акти уповноважених органів, що здійснюють діяльність на РЗ в Україні;

– правозастосовні акти (постанови про накладення адміністративного покарання тощо);

– врегульовані нормами чинного законодавства приписи суб'єктів РЗ.

Утім ще донедавна досить поширеною була думка про те, що активне втручання держави в економіку є ефективним у ситуаціях, коли нічим не обмежена свобода окремих суб'єктів господарювання зумовлює втрати для інших суб'єктів та ринкової економіки загалом. Таке бачення мало місце внаслідок економічної кризи 30-х років ХХ століття. У цьому зв'язку можна констатувати, що макроекономіка неспроможна постійно перебувати у стані рівноваги, і завдання держави – підтримувати стійкий платоспроможний попит за збереження свободи прийняття рішень окремими господарюючими суб'єктами, активно втручаючись лише у моменти пікового коливання попиту з метою забезпечення суспільних інтересів та обмеження прагнень господарюючих суб'єктів отримати максимальний прибуток будь-яким способом.

На початку третього тисячоліття популярність цієї теорії знову зростає обґрунтовуючи доцільність та економічний ефект від активного втручання держави в економіку. Розбалансованість економічних відносин на світовому рівні, регулярність кризових явищ та соціальних невдоволень, суттєвого зниження макроекономічних показників, вимагають зростання регулюючої ролі держави в економіці і, як наслідок, введення в сферу правотворчості категорії «публічне адміністрування». Саме такі тенденції і призвели до повсюдного поширення категорії «публічне адміністрування», а також використання цього терміну і на РЗ в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х. : ХНАУ, 2018. 278 с.

2. Андрущенко І. Г. Регулювання ринку зерна в Україні як запорука його прогнозованості та інвестиційної привабливості. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 1. С. 164-166.



УДК 340

**ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ*****Жмур Р.П.****Дубинецька П.П.*, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Організація (підприємство) має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює всі напрями її (його) діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є Закон України «Про підприємства України», який ухвалено сесією Верховної Ради України 27 березня 1991 р., статут підприємства, колективний договір.

Кожна створена організація (підприємство) підлягає державній реєстрації за місцем перебування у відповідній виконавчій установі за певну платню.

Управління організацією здійснюється відповідно до статуту на засаді поєднання прав власника майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює управління безпосередньо або через уповноважений ним органи. Управлінські права можуть бути делеговані раді організації (правлінню). Вищим керівним органом організації (підприємства, фірми) є загальні збори (конференція) власників майна, а виконавчі функції здійснює правління [4].

*Основні завдання правового забезпечення:*

- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцем і найманим робітником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин;
- дотримання, виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробка і затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького та економічного характеру;
- підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і тих, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих на підприємстві з трудових та кадрових питань.

*Нормативно-правова база менеджменту персоналу*

Для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу,

створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо) [2].

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників [3].

Застосовуються дисциплінарні стягнення за: "... невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, а також за вчинок, який порочить його як державного службовця або дискредитує державний орган, в якому він працює".

На підставі правил внутрішнього трудового розпорядку несуть відповідальність більшість працівників. Згідно з чинним законодавством, до цих порушників застосовуються догана або звільнення [1].

### **Список використаних джерел**

1. Качан С. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. — К.: Видав. дім «Юридична книга», 2003. — 258 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. — К.: КНЕУ 2003
3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004.
4. Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. МЕНЕДЖМЕНТ. 2007

УДК 340

**ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДСНС***Кудринська К.О.**Ковальчук О.І.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Менеджмент цивільного захисту в сучасних умовах, висуває високі вимоги до менеджерів-керівників. Сучасний керівник – це особа, яка має певні загальні теоретичні знання з основних управлінських наук, та має певний практичний досвід у сфері стратегії та тактики управління, інновації, управління персоналом та службовою діяльністю у сфері цивільного захисту. Сучасний керівник виконує такі ролі, як: управлінець, лідер, дипломат, вихователь, новатор, особистість тощо. Специфіка завдань, що виконуються керівником, зумовлює переважно розумовий, творчий характер управлінської діяльності. Основний її зміст полягає в постановці цілей, прийнятті рішень, розробці способів і прийомів управління для досягнення поставленої мети, організації спільної діяльності підлеглих для виконання прийнятих рішень.

Вимоги до професійної діяльності керівників можна умовно розбити на дві групи. Перша – це знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу. Вони складаються з розуміння природи управлінської роботи і процесів управління; знання посадових і функціональних обов'язків, способів досягнення мети й підвищення ефективності роботи органів та підрозділів цивільного захисту; умінь використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації, необхідні в процесі управління. Для цього йому потрібні знання й уміння, які включають:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;
- інформованість (інформація – це знання) з питань розвитку ДСНС України; стану досліджень, основної та допоміжної техніки, пожежно-технічного озброєння; нормативних актів; динаміки процесу управління тощо;
- ознайомлення з досвідом управління в організаціях інших відомств;
- здатність розпоряджатися ресурсами, планувати й прогнозувати діяльність організації;
- вміння правильно створювати кадрове «поле» з урахуванням всіх суб'єктивних особливостей;
- вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань; – координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;

- вміння планувати та організувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати залежно від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;
- бути критичним до себе та інших;
- розвивати в підлеглих розумну ініціативність;
- уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку. Керівник-менеджер, професіонал, завжди використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність службової діяльності.

Друга група вимог до професійної діяльності керівника пов'язана з його здатністю працювати з людьми й керувати самим собою (самоуправління). Менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це насамперед

- володіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків;
- здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки й безупинно підвищувати кваліфікацію;
- високе почуття обов'язку та відданості справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра до колег;
- шанобливе ставлення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії організації.

Функції сучасного менеджера полягають в організації й плануванні діяльності організації та своєї особистої роботи; проведенні зборів, нарад, зустрічей, переговорів; розподілі, контролюванні та координації роботи підлеглих; перевірці та оцінюванні результатів роботи працівників; організації підготовки звітів та інших документів; ознайомленні із директивними документами; прийомі відвідувачів; ознайомленні з новими технологіями управління, науки й техніки; підвищенні ділової кваліфікації; формуванні ефективної команди та сприятливого мікроклімату у колективі; генеруванні та втіленні ідей та пропозицій.

У процесі менеджменту цивільного захисту виникають відносини управління – відносини між людьми, що відображають організаційні зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління.

Менеджмент можливо розглядати як форму практичної діяльності, яка тісно пов'язана з процесом прийняття управлінських рішень для найефективнішого та раціонального використання ресурсів, з метою досягнення поставлених завдань, що здійснюють сталий розвиток організації. До одного з видів людської діяльності можна віднести зокрема і менеджмент, що становить систему функцій (планування, організацію, мотивування, контроль). Ці функціонально-компонентні елементи менеджменту і виражають його сутність.

Отже, менеджмент в органах і підрозділах цивільного захисту України – це встановлений законодавством процес діяльності органів служби цивільного захисту, який застосовують для розгляду та вирішення завдань управління підпорядкованими силами при підготовці їх до використання за призначенням, у ході реагування на надзвичайні ситуації і в повсякденній діяльності, для виконання певних завдань. Також, менеджмент вчить, як, правильно користуватися прийомами, способами та шляхами вирішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху в умовах конкретної ситуації, що є дуже важливим для справжнього керівника у сфері цивільного захисту.

### **Список використаних джерел**

1. Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій : указ від 16.01.2013 р. № 20 [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF>
2. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с
3. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

УДК 340

## ПРАВОВІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Павловська Д.Т.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Після оголошення на території України воєнного стану та початку активної фази бойових дій більша частина бізнесу була фактично паралізована через різноманітні обставини. За рік повномасштабного вторгнення український бізнес зазнав втрат в рази більше, ніж за два роки пандемії. Наразі багато підприємств опинившись в районах активних бойових дій, евакуювались в більш безпечні місця і продовжили там свою діяльність, або взагалі припинили її. Задля стимулювання такого розвитку держава надала українським підприємцям ряд можливостей для цього та почала активно запроваджувати комплексні зміни до законодавства та державних програм, спрямованих на підтримку української економіки. Цілком зрозуміло, що в таких умовах єдиним можливим способом підтримки бізнесу є тотальна дерегуляція, лібералізація та посилення державної підтримки. Так як без економічної активності неможливе повноцінне функціонування держави в умовах воєнного стану. Перш за все це створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб, які включають компенсацію роботодавцю витрат на оплату праці за кожну працевлаштовану особу з числа ВПО, а також тимчасове переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів до західних областей України [2].

По-друге внесені до Трудового кодексу зміни націлені на лібералізацію трудових відносин під час дії воєнного стану. Серед основних новацій: можливість збільшення робочого часу з 40 до 60 годин на тиждень та зменшення обов'язкового вихідного дня до одного, також можливість призупинення дії трудового договору. Спрощена система звільнення та скорочення працівників у зоні проведення активних бойових дій та звільнення від відповідальності за порушення строків виплати заробітної плати за умови, якщо роботодавець доведе, що така затримка пов'язана з веденням активних бойових дій або викликана іншими вагомими причинами. Хочеться згадати Постанову Кабінету Міністрів №212-р від 11 березня 2022 року, яка надає право юридичним особам здійснювати видаткові платежі з рахунків, на кошти яких було накладено арешт органами виконавчої служби або приватними виконавцями, виключно на такі цілі: виплата заробітної плати в розмірі не більше 5 мінімальних заробітних плат ( $6500 \cdot 5 = 32\,500$  грн) в місяць на одного працівника; сплата податків, зборів та єдиного внеску на

загальнообов’язкове соціальне страхування. Також введені податкові новації. Закон про зміни до Податкового кодексу передбачає введення нового тимчасового механізму оподаткування суб’єктів господарювання, що добровільно можуть перейти на неї. Закон передбачає також скасування податкових перевірок на час дії воєнного стану за винятком фактичних перевірок, зокрема щодо можливості сплати картками. Така позиція цілком корелюється з позицією Національного Банку про необхідність проведення безготівкових операцій у нинішніх умовах для підтримки економіки України. Пеня за порушення податкового законодавства внаслідок введення воєнного чи надзвичайного стану не нараховується, а нарахована пеня підлягає анулюванню. Важливо додати, що відповідно до Постанови Кабінету Міністрів №303 від 13 березня 2022 року на час дії воєнного стану припиняється проведення планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) та державного ринкового контролю. Також суттєві послаблення відбулися у сфері податкової звітності та сплати податків. Платники податків мають право подати податкову та іншу звітність протягом 90 календарних днів після скасування правового режиму воєнного стану, а отже відповідальність за несвоєчасне подання звітності під час воєнного стану та 90 днів після його припинення також не застосовується. Окрім цього відбувається підтримка аграріїв та проведення планової посівної кампанії. Висока вартість пального одна з причин, яка суттєво впливає в тому числі на можливість аграріїв ефективно провести посівну кампанію. Торгово-промислова палата України видала офіційний лист-підтвердження настання форс-мажорних обставин у зв’язку з початком війни з рф. Однак, для ефективної реалізації цього механізму та мінімізації можливих ризиків, пов’язаних з невиконанням певних умов договору варто провести аналіз умов, визначених в договорах з відповідними контрагентами, а також підготувати доказовий пакет документів, який буде підтверджувати причинно-наслідковий зв’язок між обставинами та неможливістю виконання умов договору. Тотальна дерегуляція бізнесу та запровадження податкових пільг — єдиний шлях для ефективного функціонування економіки в умовах воєнного стану, прийняті зміни вже демонструють свою ефективність, однак це лише початок боротьби на економічному фронті на шляху до неминучої перемоги!

### 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-finansovojistiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 17.11.2022).
2. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL:<https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 17.11.2022).

УДК 35

## РОЗВИТОК ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

*Левтерова А.І.*

*Тарасенко Д.Л.*, доктор економічних наук, професор  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні наразі дуже актуальне питання. В період підготовки до вступу в ЄС та під час повномасштабної війни, коли більшість міст сходу нашої країни зруйновано виникає необхідність від міських рад швидкого реагування на потреби населення. Та попри активний військовий стан, в Україні продовжується законотворча діяльність, щодо вдосконалення механізмів органів місцевого самоврядування (далі – ОМСВ). Надзвичайно важливо вивчати досвід провідних європейських країн щодо організації та функціонування муніципальної влади, оскільки цей рівень є найбільш близьким до жителів і може забезпечувати високу якість адміністративних послуг. У Великобританії високий рівень професіоналізму державних службовців, які мають необхідну кваліфікацію та досвід роботи. Досвід Великобританії в наданні адміністративних послуг є результатом комплексної роботи держави та її службовців над забезпеченням високої якості та ефективності послуг. Протягом більш ніж двох століть практичні питання створення ефективних механізмів управління Лондоном викликали проблеми для уряду та парламенту як через масштаб мегаполісу, так і через особливий характер, історію та інтереси громад, які складають столицю.

ОМСВ Британії було утворено в 1835 році, коли було прийнято «Закон про муніципальні корпорації»[2]. Цей закон створив 78 багаточільових виборних органів місцевого самоврядування з обмеженими повноваженнями та обмеженою демократичною діяльністю. Законодавство, ухвалене протягом десятиліть після 1835 року, кодифікувало різноманітні установи та наділило місцеве самоврядування подвійною системою з універсальною владою у найбільших містах за межами Лондона та повноваженнями, розподіленими між окружними та парафіяльними радами.

Закон 1972 року перевизначив процедури, структуру, обов'язки та географію всіх англійських і уельських рад. Незважаючи на те, що сьогодні він маловідомий – це була головна віха в історії місцевого самоврядування у Великобританії. До 1972 року в Англії було 1209 ОМСВ. Закон реформував систему місцевого самоврядування в Англії та Уельсі, зменшивши кількість місцевих органів влади та створивши більш стандартизовану схему з 45



повітовими радами і 296 районними радами. Нова географія, запроваджена Актом 1972 року, проіснувала недовго. Столичні округи існували лише 12 років і були скасовані Законом про місцеве самоврядування 1985 року [3].

Кінець 1990-х років визначається періодом деволуції, який триває по сьогоднішній день. Деволуція — це термін, який використовується для опису процесу передачі влади від центру (Вестмінстер) до націй і регіонів Сполученого Королівства. Передача повноважень передбачає надання парламентом Великобританії, або Вестмінстера, урядам і законодавчим органам у трьох децентралізованих націях обмежених повноважень [4]. Відтоді процес виконання робочої діяльності розподілився між 4 різними урядами Великобританії, кожен з яких має різний діапазон повноважень.

### **Висновок.**

Сьогодні система місцевого самоврядування в Великобританії є однією з найрозвинутіших та найбільш демократичних у світі. Місцеві ради та графства мають значну автономію та відповідальність у забезпеченні розвитку своїх територій та задоволенні потреб мешканців. Становлення органів місцевого самоврядування в Великобританії було складним та довгим процесом, який почався ще в середині XIX століття. Одним з найважливіших етапів становлення ОМСВ Великобританії став Акт про місцеве самоврядування 1972 року. Цей акт запровадив нові районні ради та змінив склад деяких існуючих органів місцевого самоврядування. Пізніше було здійснено ряд інших реформ, що змінювали організацію місцевого самоврядування в країні.

### **Список використаних джерел**

1. Sullivan H. Local government reform in Great Britain. Reforming local government in europe. Wiesbaden, 2003. P. 39–63. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-663-11258-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-663-11258-7_3) (date of access: 24.03.2023).
2. Sandford M. Long shadows: 50 years of the local government act 1972. <https://commonslibrary.parliament.uk/>. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/long-shadows-50-years-of-the-local-government-act-1972/>.
3. Torrance D. Introduction to devolution in the United Kingdom : Research Briefing. 2022. 56 p. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8599/>.

УДК 35

## РЕФОРМУВАННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД США

*Сорокіна А.М.*

*Тарасенко Д.Л.*, доктор економічних наук, професор  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

Вдосконалення якості надання адміністративних послуг є пріоритетним напрямом для багатьох країн цивілізованого світу. Державні органи влади в системі публічного управління працюють щодо доступності отримання послуг громадянами, розробляючи дієві інструменти. Це сприяє соціальній взаємодії та розвитку громад, а також збільшує довіру громадянського суспільства до органів публічної влади.

Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги» [2], адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону. Однією з провідних країн, що активно працює над покращенням процесу надання адміністративних послуг, є Сполучені Штати Америки (далі – США). Досвід США є цінним джерелом для вивчення та аналізу впливу цих послуг на суспільство та економіку.

В США реформування адміністративних структур відбулося за президентства Б. Клінтона. Протягом цього періоду американська адміністрація ставила перед федеральними агентствами завдання розробити плани надання послуг громадянам, що спричинило зосередження державних службовців на потребах клієнтів і переорієнтацію їхньої уваги від адміністративних процесів. Це призвело до поширення співпраці державних бюрократів з комерційними структурами та поширення переліку послуг, що надавалися громадянам. Громадяни стали розглядатися як споживачі адміністративних послуг, партнери в забезпеченні цих послуг, наглядачі за діяльністю державних органів та платники податків.

Із приходом нової адміністрації Дж. Буша на початку 90-х рр. 20-го ст., активізується рух за електронне врядування. На даний момент створено десятки тисяч урядових сайтів, в них розміщено сотні тисяч веб-сторінок. Крім цього, працює урядовий електронний портал (USAGov), на якому виконується функція моніторингу списку державних послуг, в результаті чого клієнти швидко отримують інформацію щодо змін у цьому списку. [1]

В цілому програма створення моделі Е-врядування на державному рівні має на меті спрощення та здешевлення взаємовідносин громадян та представників бізнесу з державними структурами, а також забезпечення встановлення державними органами безпосередніх контактів з громадянами. Ефективність державних інститутів визначається професіоналізмом управлінських кадрів, доступністю пропонованих послуг та широким охопленням потенційних споживачів державних (адміністративних) послуг. [1]

Одним з прикладів надання адміністративних послуг в США є онлайн-сервіс, який дозволяє мешканцям Нью-Йорка замовляти документи, такі як свідоцтва про народження та шлюб, через Інтернет. Цей сервіс, що називається "New York State", дозволяє громадянам замовляти та оплачувати документи онлайн та отримувати їх поштою, що робить процес замовлення документів більш зручним та ефективним.

Іншим прикладом є програма "City of Chicago", яка надає мешканцям Чикаго можливість здійснювати онлайн-звернення до міської влади та отримувати різноманітні адміністративні послуги, такі як заявки на будівельні дозволи та запити на обслуговування доріг. Ця програма зменшує кількість фізичних візитів до офісів міської влади, що робить процес отримання послуг більш зручним та доступним. [4]

Ці приклади показують, як онлайн-сервіси та програми можуть зробити процес отримання адміністративних послуг більш зручним та доступним для громадян у різних містах США.

Підсумовуючи усе вищенаведене, хотілось би підкреслити, що досвід надання адміністративних послуг свідчить про те, що тільки відкритість державного сектору для громадян забезпечує необхідну якість та доступність адміністративних послуг у системі публічних послуг, як ми можемо бачити на прикладі США.

### **Список використаних джерел**

1. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / авт. кол. : Т. Камінська, А. Камінський, М. Пасічник та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. С. А.Чукот. - К., 2008. - 200 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Zarubizhnij-dosvid-uprovadzhennya-elektronogo-uryaduvannya.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 вер. 2012 р., № 5203-VI. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 10.05.2023)
3. The official website of New York State. URL: <https://www.ny.gov> (дата звернення: 11.05.2023)
4. City of Chicago. Web-site. URL: <https://www.chicago.gov/city/en.html> (дата звернення: 11.05.2023)

УДК 35

## СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ЯПОНІЇ

*Толстікова Т.С.*

*Тарасенко Д.Л.*, доктор економічних наук, професор  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

Японія має добре розвинену та ефективну систему надання адміністративних послуг. [1] Одним з прикладів є система "Kaizen" (постійне вдосконалення), яка сприяє покращенню процесів та продуктивності. Система забезпечує громадянам та підприємствам доступ до різних послуг, таких як видача документів та реєстрація бізнесу. Принцип "сервіс-орієнтованого уряду" максимально враховує потреби громадян. Існує кілька рівнів управління, включаючи Кабінет Міністрів та міністерства, які надають послуги. У системі є Агентство з питань адміністративних послуг, яке оцінює та покращує якість послуг. Також існує електронна система та центри обслуговування громадян, що спрощують процес надання послуг. Японська культура пунктуальності та відповідальності також впливає на якість надання послуг. Зменшення бюрократичних процедур сприяє розвитку підприємництва та підвищенню якості життя громадян.

Система надання адміністративних послуг в Японії має значний економічний вплив. Надання послуг пов'язаних з реєстрацією, ліцензуванням та іншими адміністративними процедурами, становить значну частину економіки країни. Вдосконалення адміністративних послуг дозволяє зменшити витрати на їх отримання, що позитивно впливає на підприємницьку діяльність. Наприклад, швидке і ефективне оформлення дозволів та ліцензій допомагає підприємствам запуснути нові проекти швидше та з меншими витратами. Кращі адміністративні послуги можуть привернути інвестиції з-за кордону, оскільки підприємці шукають країни зі сприятливою бізнес-середовищем. Це може сприяти зростанню економіки та створенню нових робочих місць. В зв'язку зі збільшенням конкуренції на світових ринках, підприємства Японії можуть збільшити свою конкурентоспроможність, працюючи в ефективнішому та економічнішому бізнес-середовищі. Один з основних економічних впливів адміністративних послуг [2], полягає в тому, що вони допомагають забезпечити ефективну роботу бізнесу та знижують витрати на управління державними структурами. Існує високорозвинута система електронного урядування та онлайн-сервісів, що дозволяє громадянам та бізнесу швидко та ефективно отримувати необхідні документи та послуги. Крім того, адміністративні послуги сприяють збереженню прав та свобод громадян. У

Японії існує дуже високий рівень правової захищеності, що забезпечує громадянам захист від дискримінації та порушення прав. Зменшення бюрократичних процедур та швидке надання послуг сприяють підприємництву, залученню інвестицій та розвитку економіки. Швидке оформлення дозволів на будівництво, реєстрація бізнесу та інші адміністративні послуги стимулюють підприємницьку активність, зменшують витрати та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Соціальний аспект надання адміністративних послуг проявляється в забезпеченні захисту прав споживачів та підприємців. Існують закони та правила, що регулюють діяльність підприємств та захищають права споживачів. Це допомагає забезпечити рівний доступ до ринку та стимулює конкуренцію, що сприяє розвитку економіки країни. Встановлено систему адвокатського перегляду дійсності документів, яка забезпечує правильність ведення діловодства та документообігу в державних органах. Ця система дозволяє адвокатам отримувати доступ до документів та інформації про різні адміністративні процедури, що допомагає забезпечити їх правильність та відповідність законодавству. Також існує система альтернативного вирішення спорів, яка дозволяє громадянам та підприємствам вирішувати свої спори шляхом медіації та інших методів, що не потребують судового розгляду. Це сприяє зменшенню навантаження на судову систему та покращенню доступності та швидкості вирішення спорів. Якісні та доступні послуги сприяють підтримці високого рівня життя громадян. Забезпечення соціальної справедливості означає, що всі громадяни, включаючи людей з обмеженими можливостями, мають рівний доступ до державних послуг. Це допомагає зменшити соціальні нерівності та підвищити якість життя населення.

Загалом, розвинена система надання адміністративних послуг в Японії є добре організованою та сприяє економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та поліпшенню соціального становища громадян.

### **Список використаних джерел**

1. Сфера послуг в Японії URL: <http://www.geograf.com.ua/japan/649-japan-services> (дата звернення 15.05.2023)
2. Крисюк Л.М., Куликов Д.В., Чебанова А.І. Аналіз економічної стратегії розвитку Японії. Економіка і суспільство. Вип. № 8. 2017. С. 169-173.

УДК 35

## СКЛАД ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СИЛ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

*Чіпчик І. М.*

*Саміло А.В.*, кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Сили цивільного захисту - це аварійно-рятувальні формування, спеціалізовані служби та інші формування цивільного захисту, призначені для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт з ліквідації надзвичайних ситуацій. Сьогодні їх склад виглядає наступним чином:

- 1) Оперативно-рятувальна служба цивільного захисту
- 2) аварійно-рятувальні служби;
- 3) формування цивільного захисту
- 4) спеціалізовані служби цивільного захисту
- 5) пожежно-рятувальні підрозділи (частини)
- 6) добровільні формування цивільного захисту

Всі ці підрозділи та служби мають багато обов'язків а також на них покладено багато різних завдань. До основних завдань належать наступні:

1) проведення робіт та вжиття заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям, захисту населення і територій від них;

2) проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;

3) гасіння пожеж;

4) ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій в умовах екстремальних температур, задимленості, загазованості, загрози вибухів, обвалів, зсувів, затоплень, радіоактивного, хімічного забруднення та біологічного зараження. Одним з найбільш пам'ятних прикладів є ліквідація наслідків аварії на ЧАЕС

5) проведення піротехнічних робіт, пов'язаних із знешкодженням вибухонебезпечних предметів, що залишилися на території України після воєн, сучасних боєприпасів та підривних засобів (крім вибухових пристроїв, що використовуються у терористичних цілях), окрім територій, які надані для розміщення і постійної діяльності військових частин, військових закладів освіти, підприємств та організацій Збройних Сил України, інших військових формувань. Сьогодні такі роботи проводяться щоденно на деокупованих територіях України, де російські загарбники залишили надзвичайно велику кількість вибухонебезпечних предметів та мін.

6) проведення вибухових робіт для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків;

7) проведення робіт щодо життєзабезпечення постраждалих;

8) надання домедичної допомоги постраждалим у районі надзвичайної ситуації і транспортування їх до закладів медичної допомоги

9) участь у проведенні евакуації населення у разі виникнення або загрози виникнення надзвичайної ситуації, а також із зон збройних конфліктів (з районів можливих бойових дій) у безпечні райони. Останнім часом це є особливо актуальним через ведення активних бойових дій на сході та півдні нашої країни, а раніше і на півночі.

10) здійснення перевезень матеріально-технічних засобів, призначених для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

11) надання допомоги іноземним державам щодо проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, гуманітарного розмінування територій та водних акваторій. Яскравим прикладом може слугувати недавній землетрус у Туреччині, на ліквідацію наслідків якого були залучені українські рятувальники.

12) проведення аварійно-рятувального обслуговування суб'єктів господарювання та окремих територій, на яких існує небезпека виникнення надзвичайних ситуацій.

Все вище написане є основними завданнями сил цивільного захисту, проте крім цього відповідно до статті 22 кодексу цивільного захисту вони можуть залучатися до проведення відновлювальних робіт капітального характеру, пов'язаних з відновленням придатності основних фондів, які були порушені внаслідок різних стихійних лих, аварій і т.п.

На сили цивільного захисту покладено дійсно багато завдань, тому держава подбала про належне їхнє забезпечення для того, щоб вони могли виконувати свої обов'язки на належному рівні. Тому згідно з кодексом ЦЗ Сили цивільного захисту, крім добровільних формувань цивільного захисту, забезпечуються засобами цивільного захисту для проведення робіт в автономному режимі протягом не менше трьох діб.

Як висновок можемо сказати, що на сили цивільного захисту мають в своєму складі велику кількість різноманітних служб, підрозділів та формувань. На них покладено велику кількість завдань, які не можуть бути виконані без наявності сил ЦЗ, що робить їх одними з найбільш затребуваних у мирний та воєнний час.

### **Список використаних джерел**

1. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>, Кодекс цивільного захисту України (дата звернення 16.04.2023 р.).

2. Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2013-%D0%BF#Text>, Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту (дата звернення 16.04.2023 р.).

УДК 005

**СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ПОЧАТКУ ХХІ СТ.***Федуця В.Є.**Демчина В.Р.*

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Менеджмент – це система керування, що базується на наукових підходах та використовується для досягнення поставлених цілей. Сутність менеджменту полягає у плануванні, організації, керуванні та контролі над діяльністю організації з метою досягнення успіху. В Україні на початку ХХІ століття менеджмент став дуже популярним та потрібним для успішного ведення бізнесу.

Однією з найважливіших тез є значення менеджменту для успішного ведення бізнесу в Україні. З появою нових технологій та глобалізацією світової економіки, конкуренція на ринку стала значно складнішою. Тому, компанії потребують ефективного менеджменту для того, щоб збільшити свою прибутковість та залишатися конкурентоспроможними. Успішний менеджмент може забезпечити керівництву компанії управління ресурсами, планування та організацію роботи працівників, контроль за виконанням завдань та здійсненням правильних стратегічних рішень. Однією з головних переваг менеджменту є можливість планування та організації діяльності компанії. Компанії можуть визначати свої мети та цілі та розробляти стратегії для досягнення їх. Крім того, менеджмент дозволяє керівництву компанії здійснювати контроль за виконанням завдань та дій працівників, що допомагає уникнути помилок та недоліків у діяльності компанії. Українські компанії, як і будь-які інші, стикаються зі складними економічними та політичними викликами. Відповідно, їм потрібні ефективні менеджери, які можуть допомогти зберегти конкурентну перевагу та досягти успіху. Зокрема, менеджмент дозволяє компаніям бути готовими до змін, реагувати на них та адаптуватися до нових умов. Загалом, менеджмент є невід'ємною частиною ефективного ведення бізнесу в Україні. Він дозволяє підприємствам забезпечити стабільність та зростання в умовах складної економічної ситуації, зберігаючи конкурентоспроможність та забезпечуючи успіх на ринку. Одним з важливих елементів ефективного менеджменту є планування. Планування дозволяє компанії зрозуміти свої цілі та об'єктиви, а також визначити необхідні ресурси для досягнення їх. Планування допомагає компанії оцінити свої можливості та вибрати стратегію розвитку.

Організація - це процес створення оптимальної структури управління та роботи персоналу. Ефективна організація дозволяє розподілити відповідальність та



завдання між співробітниками компанії, підвищити ефективність їхньої роботи та зменшити загальну кількість помилок.

Координація є іншим важливим елементом ефективного менеджменту. Вона дозволяє забезпечити співпрацю між різними департаментами компанії та згуртувати їхні зусилля для досягнення спільних цілей. Координація передбачає встановлення зв'язків між різними елементами управління компанії, спрямовану на підвищення продуктивності та ефективності діяльності.

Останнім важливим елементом менеджменту є контроль. Контроль є процесом перевірки результатів діяльності підприємства та їх порівняння з поставленими цілями. Не зважаючи на важливість менеджменту для ефективного ведення бізнесу, в Україні є деякі перешкоди перед розвитком цієї сфери. Однією з таких перешкод є відсутність належної освіти та підготовки менеджерів. Багато українських компаній шукають менеджерів, які б мали високу кваліфікацію та досвід, але часто змушені залучати невідповідних кандидатів або інвестувати значні ресурси в їхню навчання та розвиток.

Ще однією перешкодою є низький рівень культури управління в деяких компаніях. Це може виявлятися в тому, що керівники не вміють ефективно керувати командою, не розуміють важливості розвитку персоналу та не володіють необхідними знаннями та навичками управління фінансами та бізнес-процесами.

Також, серед викликів для менеджменту в Україні можна виділити високу рівні корупції та непрозорості в ділових відносинах. Це може призводити до того, що деякі компанії працюють в умовах нерівних можливостей, або ж втрачають конкурентну перевагу через недобросовісну конкуренцію. Крім того, політична нестабільність та економічні труднощі в Україні можуть заважати розвитку менеджменту. Це може призвести до того, що компанії не будуть здійснювати достатні інвестиції у менеджмент та підвищення кваліфікації своїх менеджерів.

Нарешті, ще однією проблемою є низький рівень інноваційності та розвитку нових технологій у деяких сферах бізнесу. Це може призвести до того, що менеджмент не використовує нові можливості та технології для підвищення ефективності бізнесу, що може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Отже, розвиток менеджменту в Україні стикається зі значними викликами та перешкодами, але належна освіта та розвиток культури управління, боротьба з корупцією та стимулювання інновацій можуть сприяти покращенню ситуації.

### **Список використаних джерел**

1. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 вер. 2012 р., № 5203-VI. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 10.05.2023)

УДК 005

## ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

*Руданецька Х.*

*Руданецька О.С.*, кандидат юридичних наук, доцент  
Львівський національний університет природокористування

У сучасному світі можливостей для успішної діяльності підприємства або фізичної особи відсутність відповідної правової підтримки та консалтингу є вагомим проблемою. У зв'язку з цим, на сьогодні юридичний консалтинг стає дедалі більш популярним, оскільки він дозволяє надати професійну допомогу у вирішенні різноманітних правових питань.

Таким чином, як слушно зауважує з цього приводу Н.В. Сурженко, що ринок консалтингових послуг зростає навіть в умовах економічних та політичних криз, тому що компанії, які прагнуть знизити собівартість продукції та підвищити ефективність і результативність своєї діяльності, звертаються до послуг управлінських консультантів в усіх сферах [1, с. 109].

Юридичний консалтинг - це вид послуг, що полягає в наданні правової допомоги та консультацій з питань, пов'язаних зі здійсненням діяльності підприємства або фізичної особи. Це може бути надання допомоги укладення договорів, вирішення спорів з партнерами, взаємодії з державними органами, розробка та впровадження стратегій з питань захисту інтелектуальної власності та інше.

Юридичний консалтинг може бути різноманітним, залежно від сфери діяльності та потреб клієнта. Розрізняють такі види юридичного консалтингу:

- Бізнес-консалтинг. Цей вид консалтингу дозволяє надати підприємству необхідну правову допомогу у питаннях, пов'язаних з організацією бізнесу, реєстрацією підприємства, оподаткуванням, залученням інвестицій та інше.

- Фінансовий консалтинг. Цей вид консалтингу забезпечує правову підтримку у питаннях фінансового планування, інвестування, міжнародних транзакцій та інше.

- Консалтинг з питань власності та нерухомості. Цей вид консалтингу забезпечує правову підтримку у питаннях купівлі-продажу нерухомості, оренди, забезпечення прав власності та інше.

- Консалтинг з питань захисту інтелектуальної власності. Цей вид консалтингу забезпечує правову підтримку у питаннях захисту авторських прав, патентів, товарних знаків та інших прав інтелектуальної власності.

- Корпоративний консалтинг. Цей вид консалтингу орієнтований на вирішення питань, що пов'язані з управлінням та організацією корпоративної структури підприємства, включаючи правову допомогу у проведенні зборів акціонерів, управління активами, операцій з цінними паперами.

Крім того, юридичний консалтинг може бути як регулярним, коли клієнт має стійку потребу в правовій підтримці, так і проектним, коли консультант надає допомогу вирішенні конкретних правових питань, що виникають у клієнта.

Юридичний консалтинг може бути наданий як в рамках створення нового бізнесу, так і при розширенні діяльності підприємства, при виході на нові ринки, у проведенні реструктуризації та інших випадках. Однією з основних особливостей юридичного консалтингу є його індивідуальний підхід до кожного клієнта. Консультант повинен враховувати потреби та специфіку діяльності кожного клієнта та забезпечити необхідну правову підтримку.

Ми поділяємо позицію тих дослідників, які вважають за доцільне, враховуючи зарубіжну практику, вдосконалити практику саморегулювання ринку юридичних послуг, який може бути достатньо ефективним шляхом його підтримки на національному та регіональному рівнях; впровадити у ринок юридичних послуг практику децентралізації регулювання ринку, а також, напрацювання у сфері організації регіональних добровільних професійних об'єднань, в організації професійного розвитку, підвищення кваліфікації, мотивації і лояльності юристів, щодо надання регіональним юридичним співтовариством безкоштовної юридичної допомоги малозабезпеченим громадянам, у розвитку маркетингових інструментів конкурентної боротьби [2, с. 100]

Також, юридичний консалтинг може бути також внутрішнім та зовнішнім. Внутрішній консалтинг забезпечує підтримку внутрішнього юридичного відділу підприємства, а зовнішній - надає правову допомогу зовнішньому клієнту.

Особливо важливим є правильний вибір консультанта, оскільки від цього залежить ефективність та якість надання юридичної підтримки. Консультант повинен мати достатній досвід та знання у відповідній галузі, а також мати добру репутацію в середині бізнес-спільноти.

Отже, юридичний консалтинг є важливим компонентом в управлінні будь-яким бізнесом. Він забезпечує підтримку підприємства в управлінні ризиками, правовій безпеці та успішному розвитку. Юридичний консалтинг може бути наданий в різних формах, залежно від потреб клієнта, але завжди має індивідуальний підхід до кожного з них.

### **Список використаних джерел**

1. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 105-110.  
URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1392258.pdf>

2. Телестакова А., Кудрявцева К. Ринок юридичних послуг в Україні. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2020. № 3-4. С. 93-101.  
URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-93-101.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf)

# Зміст

## Секція 1

---

---

### *Управління проектами та програмами в галузі безпеки*

<b>Х.А. Подола, О.М. Сарахман, АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ</b>	4
<b>Р.К. Шурпенкова, О.М. Сарахман, АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ</b>	6
<b>О.М. Луцків, М.С. Габрель, БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ</b>	8
<b>Ю.В. Ісвлєва, А.М. Літвінова, БЕЗПЕЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ</b>	10
<b>І.З. Гулєвич, ВИКОРИСТАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН</b>	12
<b>В.Я. Романів, ВИКОРИСТАННЯ МАЙНІНГУ КРИПТОВАЛЮТИ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕЗПЕКИ</b>	14
<b>І.В. Салій, Д.С. Кобилкін, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ</b>	17
<b>С.С. Яковенко, Р.К. Шурпенкова, ЗАХОДИ БЕЗПЕКИ, СПРЯМОВАНІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	19
<b>В.М. Степанов, С.Я. Полнар'єв, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАТИКА, ІННОВІНГ ЯК КАТЕГОРІЇ ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (КОНТЕКСТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ)</b>	22
<b>А.Р. Шульган, Д.С. Кобилкін, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ БЕЗПЕКИ</b>	25
<b>О.М. Рижков, Д.С. Кобилкін, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ</b>	28
<b>А.Е. Калитка, Д.С. Кобилкін, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЕКТАМИ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	31

<b>Є.І. Гапончук, О.І. Ковальчук, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙНУ</b>	34
<b>Ю.Я. Гурський, Н.О. Шпак, ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ОЦІНЮВАННЯ</b>	36
<b>І.С. Граудін, С.С. Токарський, А.В. Саміло, КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ДСНС</b>	38
<b>В.І. Біла, Л.А. Перетятко, КІБЕРБЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ</b>	41
<b>Л.П. Жук, Д.С. Кобилкін, КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ: ВИЗНАЧЕННЯ, ОЦІНКА ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ</b>	43
<b>О.А. Войтенко, Д.Р. Цьвока, С.Л. Шульц, КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	45
<b>Р.М. Яловий, Л.А. Перетятко, МЕНЕДЖМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ</b>	47
<b>А.О. Каляєв, О.М. Гинда, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ</b>	49
<b>І.М. Шев'як, О.М. Сарахман, МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІСКАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	51
<b>Л.А. Грех, Д.С. Кобилкін, НАЙПОШИРЕНІШІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ</b>	53
<b>Р.П. Чайковська, І.І. Стеців, ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ</b>	55
<b>Н.М. Буняк, ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДСНС УКРАЇНИ</b>	57
<b>І.В.Павук, Д.С. Кобилкін, ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ</b>	59
<b>О.І. Ковальчук, Н.Р. Ковальчук, ПЕРЕХІД ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД ДО ІННОВАЦІЙНИХ В СФЕРІ БЕЗПЕКИ</b>	61
<b>І.С. Стеців, Ю.М. Дзюрах, ПРОБЛЕМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ</b>	64
<b>С.Л. Шульц, Р.М. Нагірний, РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА У РАКУРСІ БЕЗПЕКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВИ</b>	66

<b>Б.І.Білик, Д.С. Кобилкін, РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ БЕЗПЕКИ</b>	68
<b>А.І. Ройко, РОЛЬ МЕНЕДЖЕРІВ З БЕЗПЕКИ В РОБОТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ НА ПРИКЛАДІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВОІНІВ ОУН ТА УПА</b>	70
<b>Б.С. Качковський, Д.С. Кобилкін, СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ</b>	72
<b>М.В. Малик, О.О. Маслак, СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМНІ ОСОБЛИВОСТІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ</b>	74
<b>Я.Б. Хоменко Д.С. Кобилкін, ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ</b>	76
<b>О.В. Ролук, С.М. Вишневська, ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ</b>	78
<b>Н.С. Горшков, Д.С. Кобилкін, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ УПРАВЛІННІ БЕЗПЕКОВИМИ ПРОЄКТАМИ</b>	80
<b>І.С. Стеців, А.М. Андріішин, УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	82
<b>І.І. Фариник, С.А. Вантух, О.Д. Клебан, УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ</b>	84
<b>І.В.Бамболя, Д.С. Кобилкін, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЇ</b>	86
<b>Л.В. Варунок, Л.А. Перетятко, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	88
<b>Р.Т. Грунт, Д.С. Кобилкін, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ</b>	91
<b>Є.Є. Міроєвський, І.М. Кадикова, УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЗА УМОВ ВІЙНИ</b>	93
<b>І.І. Стеців, В.Г. Гальчинський, ЩОДО ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАРАМЕТРІВ КОНТРОЛЮ, ЯК СПОСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	95
<b>А.С. Процишин, Ю.Б. Гнип, Г.С. Марутяк, ЯК ЗАХИСТИТИ СЕБЕ ВІД ФІНАНСОВИХ ШАХРАЇВ В ОНЛАЙНІ</b>	97
<b>V.A. Bublik, WYDAJNOŚĆ SYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH</b>	99

## Секція 2

**HR – МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС ПРОЄКТУВАННЯ**

<b>І.І. Пасінович</b> , АКТУАЛЬНІ ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ СПЕЦИФІКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	101
<b>К.К. Голубцова, Р.В. Сагайдак-Нікітюк</b> , АКТУАЛЬНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	104
<b>В.Є. Момот, О.М. Литвиненко</b> , ДИНАМІЧНІ ЕФЕКТИ У ДІАГНОСТИЦІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ	106
<b>Ван Дунчен, О.М. Красносова</b> , ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	108
<b>О.М. Лозинський</b> , ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕСУ	110
<b>Х.Я. Владига, Л.А. Перетятко</b> , ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ	114
<b>М.П. Шмега, Л.А. Перетятко</b> , ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	116
<b>В.О. Трикоз, В.І. Товарнянський</b> , ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АВТОМОБІЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ	118
<b>В.І. Біла, Р.І. Содома</b> , ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИЗИКУ	120
<b>Ю.В. Чіпчар, Л.Я. Балаш</b> , ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	122
<b>З.П. Васянович, Л.А. Перетятко</b> , ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ	124
<b>Т.Є. Іщейкін, В.Л. Вороніна, Д.В. Ставицька</b> , ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	126
<b>Х.С. Матківська, О.Б. Зачко</b> , ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПІДРОЗДІЛАХ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	128
<b>О.І. Тютюк, Р.І. Содома</b> , КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	131



<b>Л.В. Варунок, Р.І. Содома, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</b>	133
<b>Р.І. Содома, М.В. Когут, КРИПТОВАЛЮТА ТА ЇЇ МІСЦЕ В ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ</b>	136
<b>А.Б. Фітьо, П.П. Дубинецька, ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ</b>	138
<b>С.І. Кутень, О.М. Мартин, ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ</b>	140
<b>В.В. Чучман, Л.А. Перетятко, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖЕМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	142
<b>О.В. Паньків, О.М. Мартин, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	144
<b>О.М. Вігер, О.В. Килин, МАНІПУЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ</b>	146
<b>Я.Б. Коп, Л.А. Перетятко, МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</b>	148
<b>Т.Л. Зубко, В.В. Краснощок, МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ПЛАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	150
<b>М.М. Горбач, Л.А. Перетятко, МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ</b>	153
<b>Г.О. Кувіка, МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ</b>	155
<b>І.П. Скублена, Л.Я. Балаш, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ</b>	157
<b>Л.С. Дружбляк, І.І. Стеців, ОБЛІКОВО – АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	159
<b>С.Є. Каменчук, О.І. Ковальчук, ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	161
<b>Ю.С. Георгієва, А.І. Данильча, ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ</b>	164
<b>М.О. Нестор, Л.А. Перетятко, ОСОБЛИВОСТІ HR - МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ</b>	166
<b>В.Р. Самбірська, П.П. Дубинецька, ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС - МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	168
<b>В.Р. Дмитрик, Л.А. Перетятко, ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ</b>	170
<b>А.В. Гусарук, Л.А. Перетятко, ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ</b>	173

<b>Г.В. Матусевич, Л.Я. Балаш, ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	175
<b>В.В. Віблій, П.П. Дубинецька, ОСОБЛИВОСТІ ТА ЯКОСТІ HR - МЕНЕДЖЕРА</b>	177
<b>Д.І. Бубнов, Д.О. Смоленнікова, ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	179
<b>О.С. Стрижков, О.О. Ільчук, ПРОБЛЕМИ ВМОТИВОВАНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗСУ ПІД ЧАС УЧАСТІ В БОЙОВИХ ДІЯХ</b>	182
<b>Х.І. Авдєєва, Д.С. Кобилкін, ПРОЄКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	185
<b>Х.П. Кіт, О.М. Мартин, ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ</b>	188
<b>Д.С. П'якорська, О.М. Мартин, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ФУНКЦІЇ</b>	190
<b>В.В. Червінка, Р.І. Содома, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСАЛОМ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	193
<b>В.В. Ходзицька, СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР</b>	195
<b>М.П. Шмега, П.П. Дубинецька, СТАРТАП ЯК ОСНОВА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ</b>	198
<b>В.С. Костюк, Л.А. Перетятко, СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ</b>	200
<b>А.В. Штагаренко, Л.А. Перетятко, СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	202
<b>В.Р. Райга, Р.І. Содома, СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b>	204
<b>Д.С. Кірюшин, Л.А. Перетятко, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	207
<b>К.Б. Гусакова, В.С. Самайлова, К.С. Пукач, Н.А. Бочарова, СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ</b>	210
<b>В.В. Веселий, Н.Б. Дашкович, О.З. Тур, СТРАХОВІ ФІНАНСОВІ РИЗИКИ</b>	212
<b>А.А. Бруданіна, Р.І. Содома, СУЧАСНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	214

<b>А.В. Баржина</b> , ТВОРЧИСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ СТТЕМИ УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕСІ	217
<b>Т.В. Вайданич, Ю.О. Цибульська</b> , ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ НА РИНКУ ПРАЦІ	219
<b>Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк, С.Б. Хом’як</b> , «ТИСЯЧА І ОДНА НІЧ» ЯК ПРИКЛАД СТОРИТЕЛІНГУ	222
<b>В.В. Благуга, О.М. Мартин</b> , УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	225
<b>О.М. Мартин, Л.А. Перетятко</b> , УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА: ОСОБЛИВІСТЬ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ	228
<b>Л.Л. Савич, Н.І. Томчук</b> , УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	230
<b>Н.В. Кіпоть, Р.І. Содома</b> , УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	234
<b>В.В. Краснобрига, І.І. Стеців</b> , УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	236
<b>Д.Т. Василишин, З.Б. Живко</b> , УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ	238
<b>М.І. Санига, Л.А. Перетятко</b> , УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	241
<b>С.С. Павлів, З.Б. Живко</b> , УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕТАПИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЧИННИКИ	243
<b>Ю.М. Урбанович, В.А. Марутяк, Т.Є.Устиновська</b> , ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО ЖИТТЯ	245
<b>Д.В. Нирка, М.М. Заріцька, М.В. Томашівська</b> , ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ В «КРЕДОБАНКУ»	248
<b>Ю.В. Чіпчар, Л.Я. Балаш</b> , ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ	250
<b>V. Krupin, J. Tsybulska</b> , BIODIVERSITY IN THE EUROPEAN UNION: CURRENT RESEARCH OBJECTIVES WITHIN ECOLOGICAL MANAGEMENT	252
<b>Р.І. Содома, О.Б. Садура</b> , BUSINESS MODEL CANVAS В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЇ	254
<b>А.Р. Галун, Р.І. Содома</b> , HR МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ	256
<b>М.О. Карп’як</b> , HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF UKRAINE UNDER MILITARY INFLUENCE	258

<b>R. Oleksiienko, THE ISSUE OF RESPONSIBLE LOGISTICS MANAGEMENT WITHIN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>	260
<b>V. Izai, VPLYV KREDITNÉHO RIZIKA NA RIZIKO LIKVIDITY BÁNK</b>	262

### **Секція 3**

## ***ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ***

<b>В.С. Чубань, АВТОРСЬКІ ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ, СТВОРЕНІ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ</b>	264
<b>В.І. Слободян, В.Р. Демчина, АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ МВС УКРАЇНИ</b>	267
<b>Я.Ф. Феськов, О.І. Ковальчук, АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ</b>	270
<b>О.М. Іващинин, А.В. Саміло, ПІДГОТОВКА ДО ДІЙ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ТА СИЛ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ</b>	272
<b>Н.А. Деркач, Д.О. Цуцкін, О.І. Ковальчук, ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ МОРАЛІ І МІЖНАРОДНОГО ПРАВА В УМОВАХ СУВЕРЕНЕЇ ДЕРЖАВИ</b>	275
<b>Р.В. Хорост, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МВС</b>	279
<b>А.А. Петренко, О.І. Ковальчук, ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ДСНС</b>	281
<b>Б.В. Гаман, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>	284
<b>М.А. Бондар, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВІДШКОДУВАННЯ КУРСАНТАМИ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЇХ УТРИМАННЯМ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ</b>	287
<b>І.В. Садолінський, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В МИРНИЙ ЧАС ТА В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД</b>	289
<b>М.Р. Таратула, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	292

<b>В.А. Іванович, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КРАЇНАХ ЄС ТА США</b>	294
<b>О.Я. Могильний, О.І. Ковальчук, ПРАВОВІ АСПЕКТИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ</b>	297
<b>В.В. Ставнійчук, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ДСНС ПОДРУЖЖЯМ</b>	300
<b>Ю.В. Рибка, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОБРОВОЛЬНОГО ПОЖЕЖНОГО ФОРМУВАННЯ</b>	303
<b>Д.В. Данчевський, А.В. Саміло, ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	305
<b>С.О. Горінь, В.В. Шишко, ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ</b>	308
<b>К.В. Печора, І.Г. Андрущенко, ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ВАЛЮТНИХ ЦІННОСТЕЙ</b>	313
<b>М.І. Збитковський, О.І. Ковальчук, ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ</b>	316
<b>Ю.М. Арапін, І.Г. Андрущенко, ПРАВОВІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КАТЕГОРІЇ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ» НА РИНКУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ</b>	319
<b>Р.П. Жмур, П.П. Дубенецька, ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	321
<b>К.О. Кудринська, Ковальчук О.І, ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДСНС</b>	323
<b>Д.Т. Павловська, А.В. Саміло, ПРАВОВІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	326
<b>А.І. Левтерова, О.Ю. Тарасенко, РОЗВИТОК ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ</b>	328
<b>А.М. Сорокіна, О.Ю. Тарасенко, РЕФОРМУВАННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД США</b>	330
<b>Т.С. Толстікова, О.Ю. Тарасенко, СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ : ДОСВІД ЯПОНІЇ</b>	332
<b>І.М. Чіпчик, А.В. Саміло, СКЛАД ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СИЛ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ</b>	334
<b>В.Є. Федурця, В.Р. Демчина, СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ПОЧАТКУ ХХІ СТ.</b>	336
<b>О.С. Руданецька, Х.А. Руданецька, ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ</b>	338

*Наукове видання*

# **ІННОВІНГ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ**

Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції  
2023

Організатор та видавець	Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
Відповідальні за випуск	Андрій САМІЛО
Оригінал-макет	Андрій САМІЛО, Василь ДЕМЧИНА
Адреса редакції	ЛДУ БЖД, вул. Клепарівська, 35, м. Львів, 79007
Контактні телефони	(032) 233-24-79, тел/факс 233-00-88

Здано в набір 08.05.2023. Підписано до друку 24.05.2023.

Формат 60x84<sup>1/3</sup>. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. 31,86.

Гарнітура Times New Roman.

Друк на різнографі. Наклад: 100 прим.

Друк: ЛДУ БЖД

вул. Клепарівська, 35, м. Львів, 79007.

ldubzh.lviv@dsns.gov.ua