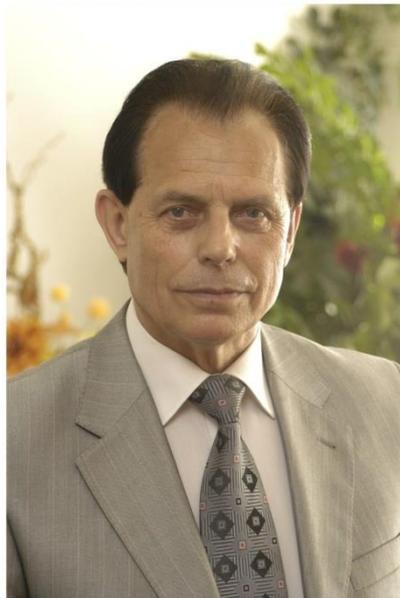


**Державна служба статистики України
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Львівський торговельно-економічний університет
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Академія WSB, Домброва Гурнича (Польща)
Академія прикладних наук (Польща)
Вища школа менеджменту інформаційних систем (Латвія)**

**МАТЕРІАЛИ
ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА
ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТИ
ЧАСТИНА 2**



**присвяченої пам'яті першого ректора
Національної академії статистики, обліку та аудиту,
доктора економічних наук, професора,
заслуженого економіста України**

**Івана Ісаковича
Пилипенка**

Київ, 15 жовтня 2024 р.

Київ – Інтерсервіс – 2024

УДК: 330.3+316.4](477)(082)
С 83

Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції у 2-х частинах. Частина 2. Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 500 – 906.

ISBN 978-966-999-467-7

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції містять тези доповідей, повідомлень та виступів її учасників, у яких викладено наукові результати аналітичного осмислення сутності сучасних проблем модернізації соціально-економічного, гуманітарного, освітнього, наукового простору та перспектив розвитку України.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та студентів економічних та соціально-гуманітарних спеціальностей.

Адреса оргкомітету конференції:
Україна, 04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1
тел.: (044) 486-15-02, (044) 486-13-10, +38 063-257-69-50
e-mail: finconferenceNASOA@ukr.net

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за науковий рівень тез доповідей, обґрунтованість висновків, достовірність результатів, дотримання академічної доброчесності несуть автори.

УДК: УДК 330.3+316.4](477)(082)

ISBN 978-966-999-467-7

Редакційна колегія

Голова редакційної колегії:

Осауленко О. Г. – доктор наук з державного управління, професор, академік НАН України, ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту

Заступник голови:

Бондарук Т. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту

Члени редакційної колегії:

Шульга С. В. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та фінансово-економічної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Супруненко С. А. – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної та виховної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Пархоменко В. В. – кандидат економічних наук, доцент, декан фінансовоекономічного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Пилипенко О. І. – доктор економічних наук, доцент, декан обліково-статистичного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Мотузка О. М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач редакційновидавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Чебанова В. Г. – літературний редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Спіжова С. М. – заступник завідувача редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Відповідальний секретар редакційної колегії:

Ковернінська Ю. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

**Стратегія розвитку України:
фінансово-економічний та
гуманітарний аспекти: матеріали
XI Міжнародної науково-практичної
конференції**

ЧАСТИНА 2

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 3

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Alexeeva-Alexeev I., Mazas-Pérez-Oleaga C.

Is it easy to find female CEOs and (co)
owners in innovative firms?

Evidence from international-based sample of enterprises500

Blanco R. R., Ortega A. C., Albor L.

Deep learning predictive models for business
management in agriculture: analysing avocado price
trend in Colombian wholesale markets

508

Dehtiar N., Chen Xiao

The regional economic effects of Beijing-Tianjin-Hebei
integration: economic resilience and development prospects ...515

Kravchenko S. A.

Efficiency of management of business subjects
in the agricultural sector of the economy in the
conditions of european integration

519

Liu Yang, Nizhnikov O., Dimchohlo A.

Systematic approach to solving management tasks
at an industrial enterprise

524

Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Сучасний менеджмент конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації	526
Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Сучасні інновації в цифровому маркетингу: тенденції та пріоритетні напрямки	529
Беспятюк М. В. Принципи управління Фредеріка Вінслоу Тейлора	534
Ванін А. О. Використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом в компаніях ІТ сектору України	537
Воробйов С. В. Можливості штучного інтелекту для вироблення управлінських рішень в публічному секторі	541
Воронкова В. Г., Дуюн О. Д. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та стратегічні пріоритети	544
Гринчак Н. А. Міжнародні стратегічні альянси в глобальному бізнес-середовищі	549
Гук Л. П. Принципи соціального захисту працівників, форма зайнятості яких є нестандартною	552

Додух В. М.

Аналіз впливу російсько-української війни на
декарбонізацію нафтогазовидобувних підприємств556

Дятлова В. В., Захаров А. О.

Інноваційне спрямування розвитку підприємств
целюлозно-паперової галузі України559

Завгородній А. О.

Вплив віддаленої роботи в умовах кризи
на українські підприємства: досвід пандемії та війни562

Загородня А. С.

Організація системи менеджменту
інформаційної безпеки на підприємстві565

Зайцев Ю. Ю.

Формування екологічного стилю мислення
як необхідна складова досягнення цілей
сталого розвитку в Україні567

Качан О. Є.

Управління модернізацією системи
внутрішньої торгівлі: аналітична функція570

Коцюба О. С.

Порівняння нечітких оцінок економічних
показників в задачах бізнес-аналітики572

Красноносова О. М.

Проблеми вибору інструментів
оцінювання результатів наукової діяльності576

Лаврусь А. М.

Управлінський аспект цифрового розвитку
міських громад: поняття, зміст та завдання581

Лазоренко Л. В.

Особливості проведення наукових досліджень в
управлінській діяльності586

Левченко С. А.

Вплив штучного інтелекту на
управлінські рішення та автоматизацію процесів589

Леонова Є. С., Скорик М. О.

Проблеми сучасного менеджменту:
виклики та шляхи їх подолання591

Лупак Р. Л.

Вибір стратегічних напрямів підвищення
прибутковості підприємства: інституціональні
та структурні аспекти594

Маковецька І. М.

Стратегічні пріоритети розвитку
українського бізнесу в нових реаліях596

Мельникова М. В.

Щодо вибору стратегічних пріоритетів розвитку
менеджментом підприємств-учасників
промислового симбіозу599

Метеленко Н. Г., Нікітенко В. О., Воронкова В. Г.

Зелений екологічний менеджмент
як новий науковий напрямок603

Михайльова К. Г. Трансформація менеджерських компетентностей в умовах нових соціокультурних розривів	608
Мотузка О. М. Нормативно-правове забезпечення використання водних ресурсів	612
Найко М. Є. Інноваційні підходи в управлінні бізнесом	616
Немцев А. Л. Глобальні соціальні зміни як фактор стратегічного управління бізнесом	618
Одотюк І. В. Управління національним інноваційним процесом на воєнному та повоєнному етапах: тенденції, проблеми, виклики, загрози	622
Озерчук А. А. Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості для менеджменту	627
Пальчиков В. М., Калашник М. Ю., Шиян Н. І. Тимбілдинг як засіб мотивації співробітників під час війни	630
Пантелесєв В. П. Послуги з подачі вод на зрошення у формуванні ланцюга вартості у зрошувальному землеробстві	633

Параниця Н. В.

Використання когнітивного моделювання
в навчальному процесі637

Петченко М. В.

Стратегічні засади управління інноваційною
екосистемою авіатранспортного підприємства:
поліцентричний та моноцентричний підходи639

Плахотнікова Л. О.

Сучасні маркетингові технології
в управлінні малим бізнесом643

Полякова Ю. В., Басій Н. Ф.

Вплив тенденцій сучасного рекламного ринку
на рекламний менеджмент:
міжнародний аспект646

Прокопенко К. О.

Управління сільськогосподарським виробництвом:
кліматичний аспект649

Проноза О. О., Проноза І. І.

Ключові аспекти ризик-менеджменту
в банківській діяльності654

Сагайдачна Д. О., Сафронова О. М.

Менеджмент волонтерських організацій:
інноваційні підходи до координації
та забезпечення ефективності діяльності657

Сафронова О. М.

Сучасні тенденції та стратегічні пріоритети інституційного забезпечення діяльності наглядових рад компаній публічного сектору України660

Снігова О. Ю.

Щодо обмежень економічного відновлення вугільних регіонів на принципах справедливої трансформації665

Соболєва Г. Г., Іванова А. Д.

Персоналізація як стратегічний пріоритет у сучасному менеджменті косметичних брендів670

Степенко А. Ю.

Employee value proposition – сучасний підхід до побудови ефективних систем мотивації в організаціях сфери послуг673

Стригун В. О.

Застосування інструментів тайм-менеджменту для ефективного здобування вищої освіти в умовах воєнного стану677

Сунцова О. О.

Застосування Big Data в процесах управління міжнародними процесами менеджменту679

Сюта С. Б.

Сучасний менеджмент забезпечення економічної безпеки регіону682

Тохтамиш Т. О. Особливості маркетингових комунікацій на промисловому підприємстві	684
Трибусовська Н. І. Сучасні методи ухвалення управлінських рішень	688
Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Управління взаємовідносинами зі споживачами: бібліометричний аналіз	693
Федорчук С. І. Сучасний менеджмент підприємницької діяльності у деревообробній промисловості	698
Філіпішина Л. М., Заворотнюк С. Д. Роль цифрової трансформації в модернізації управлінських процесів	702
Філіпішина Л. М., Царюк М. Д. Інструменти маркетингу підприємств та їх вплив на ефективність	704
Хмарська І. А. Проблеми сучасного менеджменту в умовах невизначеності	707
Хобта М. О., Сукманюк В. М., Семенюк В. Г. Статистичний аналіз як інструмент дослідження впливу транспортних мереж на навколишнє середовище	711

Хромушина Л. А.

Ключові психологічні аспекти прийняття
управлінських рішень в менеджменті714

Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г.

Становлення і розвиток екологічної економіки
як чинник сталого розвитку:
проблеми та стратегії їх вирішення716

Черушева А. М.

Актуальні проблеми формування керівника
нового типу у психологічній концепції управління722

Шестак О. І.

Специфіка методів управління персоналом
органів місцевого самоврядування724

СЕКЦІЯ 4

ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАТИСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Васюренко Л. В.

Статистичні показники розвитку
інноваційного потенціалу727

Горобець О. О.

Цифровізаційні перспективи України
в умовах воєнного стану730

Єгоров І. Ю.

Перехід на стандарти ЄС у сфері
статистики науки та інновацій733

Жукович І. А.

Джерела інформації щодо витрат
на наукові дослідження і розробки735

Іщук Я. В., Руденко М. О.

Дослідження інфляційних процесів
за допомогою тренд-сезонних моделей (ETS)738

Корепанов О. С., Ямшинський М. А.

Сучасні виклики і можливості
інформаційного забезпечення ринку ІКТ
під час військових конфліктів743

Лазебник Ю. О., Ковтун В. О.

Методологічні аспекти забезпечення
економіко-статистичного аналізу
та прогнозування в кризових умовах747

Макарчук О. Г., Джума А. В.

Сучасні виклики інформаційного забезпечення
аграрних підприємств в Україні751

Мігай Н. Б.

Статистичне забезпечення економічних досліджень
в сучасних умовах753

Науменкова С. В., Міщенко В. І.

Актуальні завдання розробки, впровадження
і використання технологій
штучного інтелекту в Україні757

Омецинська Н. В., Ставицький О. В. Моделювання фінансових ризиків за допомогою програмної інженерії	761
Харабара Т. І. Практичні аспекти використання судової статистики	763
Хобта М. О., Сукманюк В. М., Звірюк М. Р. Застосування статистичних методів для оптимізації логістичних процесів	765
Цимбаленко О. Е. Функціонування та розвиток інформаційних технологій в Україні	767
Червона С. П. Система статистичних показників управління державою під час війни та в період післявоєнного відновлення	771
Шовкун І. А. Податкові стимули інноваційного розвитку: прогалини у статистиці	774

СЕКЦІЯ 5

СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ

Агафонова М. В.

Якість життя українців в умовах війни778

Артемчук К. В.

Санкції та права людини:
правові виклики та потенціал реалізації в Україні783

Беженар І. М.

Віртуальні винні тури та дегустації
як засіб стратегії сталого розвитку
виноробної галузі788

Белінська Я. В., Урніш В. Р.

Трансформація громадянського суспільства
та політичної нації в умовах
довготривалої війни793

Белінська В. М.

Нестандартна зайнятість та її роль
у відтворенні людського капіталу
в умовах війни796

Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Формування та реалізація людського капіталу в умовах війни: виклики та завдання	801
Бойко О. А. Національна система цивільного захисту України: соціогуманітарні аспекти	806
Бучма О. В. Релігійні права і свободи в контексті російської війни проти України	812
Верін О. Є., Шандова Н. В. Роль громадянського суспільства у підтримці постраждалих від війни	815
Гаврилюк Т. В. Релігійний фактор в концепції гуманітарного розвитку України	820
Горюнова М. М., Савенко Т. Д., Гаврисевич А. С. Подолання конфліктів як ефективний спосіб навчально-виховного процесу при спілкуванні викладачів-мовників та іноземних студентів	822
Готра О. Б. Важливість національної ідентичності у розвитку держави в умовах війни	824
Діденко Н. М. Актуальні підходи до викладання української мови професійного спрямування у закладах вищої освіти в умовах війни	827

Жовнір С. М.

Актуальні проблеми державної міграційної політики України в умовах воєнного стану та напрямки її удосконалення831

Загородня О. Ф.

Особливості викладання англійської мови студентам ІТ-спеціальностей835

Кваша Т. К.

Чинники сукупної факторної продуктивності у кризових умовах економічного розвитку839

Кічурчак М. В.

Людський капітал і сталий розвиток в повоєнній Україні: новий погляд на ідеї М. Туган-Барановського844

Корнієнко П. С.

Вплив міжнародних санкцій на сталий розвиток України в контексті російської кіберзброї848

Лазаренко В. І.

Вплив військових дій на соціально-економічну модель поведінки українського споживача852

Маліновська О. Я., Семенчук Л. В.

Формування громадянського суспільства в Україні під час війни854

Мальцев В. С., Бахонський О. В.

Стан електронного урядування в Україні а в Києві за даними ООН858

Мороз О. С. Соціогуманітарні аспекти безпеки в умовах повоєнного відновлення України	862
Пилипів М. С. Розвиток публічного управління персоналом у закладах охорони здоров'я	868
Погорєлова Т. Ф. Шляхи вдосконалення іншомовної підготовки студентів немовних закладів вищої освіти	871
Рекотов П. В., Черноока А. С. Економічна безпека підприємництва та держави: поняття та співвідношення	874
Романовський В. В. Зарубіжний досвід захисту інтелектуальної власності в умовах цифровізації	877
Салюк В. В., Маліновська О. Я. Соціогуманітарні виклики та взаємодія держави, бізнесу і суспільства в умовах війни	881
Стогній І. В., Мирошніченко І. М. Використання електронних словників на заняттях з іноземної мови	886
Терюханова І. М. Сучасні ризики неефективної системи професійної адаптації ветеранів війни до цивільного життя	889

Филипович Л., Горкуша О.

Українська гуманітаристика сьогодні –
місія свідчити гідність людини на мапі
українського світу894

Черушева Г. Б., Пархоменко В. В.

Гостьова лекція як активний метод
навчання сучасної вищої школи899

Щеглова Я. С.

Аналітика динаміки змін у соціогуманітарних
аспектах під час війни903

СЕКЦІЯ 3

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Alexeeva-Alexeev Inna,

Ph D, Associate Professor, Assistant Lecturer,

Department of Business Organization;

University of Cantabria,

Member of Santander Financial Institute SANFI (Santander, Spain);

Mazas-Pérez-Oleaga Cristina,

Ph D in Econometrics,

Lecturer and Researcher in Business Administration;

European University of the Atlantic,

Director of the Observatory of Students Employability UNEATLANTICO

IS IT EASY TO FIND FEMALE CEOs AND (CO)OWNERS IN INNOVATIVE FIRMS? EVIDENCE FROM INTERNATIONAL-BASED SAMPLE OF ENTERPRISES

Abstract. The objective of this empirical study is to measure the likelihood of finding women as CEOs or shareholders considering corporate investment in innovation. The analysis, made with logistic regression, uses 154,682 data from a large number of companies in 142 countries during 2007-2023 extracted from the World Bank Enterprise Surveys (WBES). The results of the study suggest that female CEOs and shareholders are more likely to be found in companies with high support to innovation via new product development, improved processes and expenditure in research and development (R&D). The socio-economic context is also very important in terms of women's inclusion.

Introduction. In spite of an increasing number of women involved in business, their presence in top management positions worldwide is still very low. Similarly, the participation of women in corporate boards remains an issue. Increased female presence in business decision-making is more noticeable in those countries that by law oblige companies to comply with gender quotas, as shown in the report on the global perspective on the visibility of women in business presented by Deloitte [1]. Interestingly, there has been a greater inclusion of women in senior management positions when boards had women. The industries with the highest presence of women on boards belong to the Service Sector, mainly in Life Sciences and Health Care and Financial Services as well as Consumer Business. Regarding the regional distribution, the highest number of female board members is found in companies situated in North America (37%). European companies represent 19% of the total, but with quite a high female presence on boards, above 30%. All regions show an increased inclusion of

women in senior management and on boards, except in the Caribbean, where there were 37% fewer female CEOs in 2021 than in 2018, and in the Middle East and North Africa (MENA), with a reduction of up to 24% of women's participation in corporate governance and management in 2021 compared to previous years. This goes in line with the fact that in developing countries, in general, fewer women's participation is observed due to women's double burden (home and work) being heavier than in developed countries and due to the culture itself favouring men, making women see their role in the society and business as of the minor contributor [2].

The integration of women in business management appears to have a significant effect on the development and performance of organisations. The literature provides evidence that this relationship is positive [3; 2]. Other studies show that the presence of women on boards of directors is related to less volatile corporate performance [4], which is associated with greater stability. In this regard, it is necessary to highlight some of the most prominent characteristics of women's management and leadership skills in managerial positions or as board members.

Firstly, it is risk and loss aversion which tends to be higher among women than men [5]. Even when applying incentives equally between men and women, which in some ways helps to tolerate risk better, the presence of women in senior management ultimately favours fewer decisions involving risk [6]. A priori, women managers are less inclined to introduce innovation in companies because this activity involves high risk due to the uncertainty about the results [7]. However, we need to consider that in many countries and, especially in big companies, to be promoted to top management positions, women are forced to outperform their male counterparts [8]. Finally, female managers apparently are less likely than female co-owners to introduce innovation [9]. Secondly, it is the technical and specific nature of the skills related to the manager's role, although it highly depends on the type of sector. Women were often seen as less suitable candidates for science and STEM, which comprises technology, engineering, and mathematics [10]. This social behaviour still prevails in some countries or regions, which contrasts with other territories where the gender gap in this regard is narrowing significantly. Curiously, women seem to apply greater rigour and effort to supervisory tasks and accounting management [11]. Thirdly, it is the interpersonal characteristics and leadership skills of women that influence business development. Women have stronger soft skills than men, which is why companies often turn to women and even promote them to top management positions in critical periods, like crises. Apparently, the leadership style of female CEOs, which is rather transformational, helps to solve personnel-related problems and creates a climate of trust in the organization [12].

We also need to consider some theoretical approaches, such as classical agency theory, which says that typically managers are more risk-averse than owners and, in spite of monetary incentives offered additionally, women-managers avoid taking more risk than usual in decision-making [13]. Similar results are obtained from the perspective of the behavioural agency model [6]. Another approach is the institutional theory [14], according to which organisations behave according to the institutional norms adopted by society, so this behaviour is what influences decision-making. For

example, gender quotas on company boards introduced as mandatory in many countries put pressure on organisations to behave differently [15]. At this point, the macro environment is important.

In view of the above, this paper aims to measure and analyse the probability of finding a female CEO or shareholder in innovative companies based on a broad international sample and taking into account different firm-level variables and the macro environmental context.

Methodology, Sample, and Variables. This study is carried out on the World Bank Enterprise Surveys (WBES), a database already used in the literature to measure the performance of a woman at the head of a company or to determine the gender gap in entrepreneurship [16; 17]. Our sample includes 154,682 data during 2007 and 2023, involving a large number of companies from 142 countries. The percentage of female CEOs and co-owners in the sample is 34%. The breakdown between female CEOs and co-owners is as follows: the percentage of companies that have only female shareholders and no female CEO is 19% of the total, which is more than half of all women in top management and on boards. In contrast, there is slightly less than 4% of companies which do have a female CEO but no female shareholders. In 12% of the sampled companies, women CEOs and shareholders coexist. Regarding the distribution by sector, while the majority of male CEOs and shareholders are concentrated more in manufacturing industries, female business leaders have a more balanced representation between manufacturing (17.5%) and service sectors (16.5%). Considering the geographical areas included in the study, the region with the highest percentage of women CEOs and/or co-owners is East Asia and Pacific (EAP), with 52%, followed by Latin America and Caribbean (LAC), with 45%. The region with the lowest participation of women in business management is South Asia (SAR), with 15%.

To determine the probability of finding a woman in top management, two probabilistic models were used. The first model shows the probability of finding a woman as Chief Executive Officer (CEO) or a shareholder according to the innovation management in a company. To capture the presence of a woman in business, we define the variable Y_i , which is binary and takes a value of 1 if there is a woman CEO/shareholder and a value of 0, otherwise. Therefore, considering the qualitative nature of the dependent variable, the construction of a logistic regression model is proposed [18], as defined in equation (1):

$$Y_i = \alpha + \beta_1 New_product_i + \beta_2 New_product_nm_i + \beta_3 Improved_process_i + \beta_4 RD_Invest_i + \beta_5 GGGI_i + \beta_6 GDP_i + \beta_7 Size_i + Sector_i \quad (1),$$

Where Y_i is the dependent variable which reflects the presence of a woman in a company (CEO or shareholder) and α is the constant term. The explanatory variables of the model (1), related to different types of innovation, are qualitative and codified as binary. They include the following ones: *Improved_process* refers to the introduction of new or improved business processes and takes the value of 1 if such introduction is done and 0 otherwise; *New_product* takes the value 1 if the company introduced new products or services or improved them and 0 otherwise;

New_product_nm is 1 if the new or improved product or service are introduced by the company in a new market and 0 otherwise; *RD_Invest* has a value of 1 if the company invested in R&D activities directly or subcontracting other companies for that and 0 otherwise. The control variables are used to reflect the micro- and macro context in which the company operates: *Size*, as the size of the company, with value 1 if the firm is a small or medium-sized (with less than 100 full-time permanent workers) and 0 otherwise; *Sector* is a dichotomous variable showing the belonging of the sampled companies to manufacturing or service industries (in this case, it is used as a dummy with a fixed effect, which may cause a change in the constant term α due to the company's belonging to a certain sector); *GDP* as logarithm of the total volume in USD, showing the economic level of a country; *GGGI*, the Global Gender Index Gap, published by the World Economic Forum (WEF), which reflects the index of equality between men and women in a country ranging from 0 to 1. β_1 - β_7 are the coefficients that relate the explanatory variables to the dependent variables. In addition, to validate and check the robustness of the estimations, we included the test of goodness of fit of the model through pseudo McFadden R^2 , which values from 0.2 to 0.4 indicate a good model fit. Finally, due to the great difference in the inclusion of women in business leading positions across the different regions, we included clustered standard errors done by countries. By doing so, we meet the following important purposes: first, to reflect eventual differences and, second, to address dependency among the observations within countries [19].

The estimation of model as per equation (1) was carried out using version 4.3.2. of the free software R.

Findings. The general model for analysing the likelihood of finding female managers or co-owners is presented in Table 1, which also includes results of the additional estimations done according to classification of sampled companies by female CEO and female shareholders.

Table 1

Estimations: models (a) and (b)

	(a) General model	Model (b) Female CEO versus Female Co-owner	
		(b1) CEO	(b2) Co-owner
New_product	0.2107 (3.6051) ***	-0.0476 (-0.6447)	0.2501 (3.9710) ***
New_product_nm	0.0178 (0.5403)	0.0823 (1.7657) *	0.0026 (0.0741)
Improved process	0.1425 (3.3223) ***	-0.0770 (-1.1887)	0.1735 (3.8131) ***
RD_Invest	0.0737 (1.7683) *	-0.1164 (-1.1580)	0.0194 (0.4878)
GGGI	7.3291 (5.0277) ***	7.0707 (4.9309) ***	6.9117 (4.0988) ***
GDP	0.0694 (0.4691)	-0.1820 (-1.2664)	0.1629 (1.0421)
Size	-0.1452 (-2.6815) ***	0.1953 (1.4449)	-0.0898 (-1.6561) *
Intercept	-6.1011 (-5.2779) ***	-6.2179 (-6.9345) ***	-6.3690 (-4.7231) ***
Fixed Effects	Sector	Sector	Sector
Clustered errors	Country	Country	Country
Pseudo R^2	0.2875	0.2779	0.2914

Note: for each variable its coefficient and Z-value is shown in brackets; *** means a significance level of 1 %, ** means a significance level of 5 %, * means a significance level of 10 %.

In model (a), of the explanatory variables, *Improved_process*, *New_product*, and *RD_Invest* are significant with a positive associated coefficient. Regarding the control variables, *GGGI* is significant and positive and *Size* is significant and negative. This means that the companies which support greatly innovation through new product development, improved processes and R&D investment are likely to have female CEOs. Another important characteristic of these firms is that they mainly of SME-type and located in countries with a reduced gender gap. According to the results of model (b1), finding a female CEO is more frequent in countries with a narrow gender gap and in companies which invest in the development and introduction of new products in new markets. The results of model (b2) contain more significant variables, according to which the innovative context for women shareholders is different from what we observed of women CEOs. For women co-owners it is mainly through development and commercialization of new products (avoiding addressing new markets) as well as improved processes. As in model (b1), female co-owners are more likely to lead SMEs located in more gender-balanced countries.

Additionally, we carried out two estimations classifying the sampled firms by sector (models c1 and c2) and firm size (models d1 and d2), which results are shown in Table 2. The results of the estimations of models c1 and c2 reveal that, regardless the sector, greater innovation in new products and productive processes apparently attract more female CEOs and co-owners. Like in the previous models, socio-economic development favouring greater inclusion of women in all spheres of society is related to higher probability to find female CEOs and shareholders. Only in the Service industry we observe that increased investment in R&D is directly related to the presence of women in leading business positions.

The results of the estimations of models d1 and d2 are very similar: *New_product*, *Improved_process*, and *GGGI* as significant and positive. So, in companies, regardless their size, greater support to new products development as well as updated processes creates a favourable context for women to occupy leading business positions. As in the previous models, the likelihood to find females CEOs or co-owners is higher in countries with reduced gender gap, since *GGGI* is significant and positive.

Table 2

Estimations: models (c) and (d)

Variables	Model (c) Sector			Model (d) Firm Size				
	(c1) Manufacturing		(c2) Service	(d1) SME		(d2) Large		
New_product	0.2700	(3.5417) ***	0.1900	(2.7934) ***	0.2239	(4.0463) ***	0.1613	(1.7357) *
New_product_nm	0.0111	(0.3032)	0.0245	(0.4681)	0.0128	(0.3529)	0.0388	(0.7047)
Improved process	0.1431	(2.7960) ***	0.1491	(3.4160) ***	0.0962	(2.2707) **	0.3217	(4.7567) ***
RD_Invest	0.0542	(1.0963)	0.0918	(1.7346) *	0.0581	(1.2549)	0.0934	(1.2264)
GGGI	7.2249	(4.6808) ***	7.4023	(4.9371) ***	7.6444	(4.9638) ***	5.9647	(3.9194) ***
GDP	0.1293	(0.7414)	0.0096	(0.0751)	0.0646	(0.4230)	0.0871	(0.5270)
Size	-0.1667	(1.4449)	-0.1036	(-1.5740)	No		No	
Intercept	-6.2367	(-2.7462) ***	-5.7784	(-5.0065) ***	-6.4351	(-5.2992) ***	-5.2911	(-4.7763) ***

Продовження таблиці 2

Fixed Effects	No	No	Sector	Sector
Clustered errors	Country	Country	Country	Country
Pseudo R ²	0.2468	0.3324	0.2459	0.2413

Note: for each variable its coefficient and Z-value is shown in brackets; *** means a significance level of 1 %, ** means a significance level of 5 %, * means a significance level of 10 %

In all models, pseudo R² are rather high, between 0.2 and 0.4, showing a good model fit.

Discussion and Conclusions. In this study, we identified some relevant factors that influence the probability of finding a woman in the position of CEO and a shareholder of innovative companies from a large sample extracted from the database of the World Bank Enterprise Surveys. The analysis was done on 154,682 data of a large number of companies from 142 countries which belong to six large regions, during the period between 2007 and 2023. The model used in the analysis is logistic regression with robust clustered standard errors. The study shows a general model and three additional models built according to the classification of the sample by the role of women as company leaders (CEO *versus* shareholder), sector (manufacturing *versus* service), and firm size (SMEs *versus* large companies). The main findings suggest that women-led companies are characterized by being small- or medium-sized, being highly involved in innovation in a broad sense, and located in regions with more equality between genders.

Regarding the support for innovation, apparently, the predominant type of innovation is incremental, which is when, according to [20], new products are designed for commercialization in a known market. Besides that, in women-led companies, we observe greater adoption of innovation and, more specifically, in the service sector through investments in R&D. This is what creates a favourable context for increased inclusion of women in top business positions. Interestingly, innovative activities are related to high risk and women are more risk-averse. So, our findings contradict this idea, expressed in one way or another in the literature [13; 5]. However, our results might be in line with the idea that the decision to assume more or less risk in business is more associated with the availability of resources for innovation than with gender [21].

Finally, we would like to stress that, based on the additional analysis done between female CEOs and female shareholders, female CEOs are more likely to be found in larger companies, while female co-owners are more present in SME-type firms. Apparently, women CEOs assume more risk than female co-owners supporting innovation not only through new product development, but also through exploration of new sales destinations for these new products. Curiously, this is somewhat different from what agency theory predicts: in our case, the agent ("female CEO") assumes more risk than the principal ("female owner").

Last but not least reflection is that increasing women's participation in business is the key to a strong development of society. However, there are many peculiarities in the incorporation of a woman in the top management of a company, which generates

much heterogeneity depending on the country in which it operates. Therefore, it is necessary to keep on analysing and identifying the tools and mechanisms which promote the inclusion of women in leading managerial positions and on boards.

References

1. Deloitte (2022). *Women in the boardroom: A global perspective* (7th ed.). Deloitte Global Center for Corporate Governance.
2. Mohsni, S., Otchere, I., & Shahriar, S. (2021). Board gender diversity, firm performance and risk-taking in developing countries: The moderating effect of culture. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 73, 101360.
3. Havran, D., Primecz, H., & Lakatos, Z. (2020). *Does female presence on corporate boards impact firm performance? Evidence from listed firms in Central Eastern Europe. Women in Management in Central and Eastern European Countries*. Baden-Baden: Nomos, 37-68.
4. Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of financial economics*, 127(3), 588-612.
5. Faccio, M., Marchica, M.-T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209.
6. Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451-463.
7. Tian, X., & Wang, T. Y. (2014). Tolerance for failure and corporate innovation. *The Review of Financial Studies*, 27(1), 211-255.
8. Prabowo, R., & Setiawan, D. (2021). Female CEOs and corporate innovation. *International Journal of Social Economics*, 48(5), 709-723.
9. Dohse, D., Goel, R. K., & Nelson, M. A. (2019). Female owners versus female managers: Who is better at introducing innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 44, 520-539.
10. Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403-4408.
11. Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609-632.
12. Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review*, 8(1), 202-232.
13. Albanesi, S., Olivetti, C., & Prados, M. J. (2015). Gender and Dynamic Agency: Theory and Evidence on the Compensation of Top Executives. In *Gender in the Labor Market* (pp. 1-59). Emerald Group Publishing Limited.

14. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
15. Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing women to boards: is there a cultural bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429-444.
16. Fang, S., Goh, C., Roberts, M., Xu, L. C., & Zeufack, A. (2020). Female business leaders, business and cultural environment, and productivity around the world. *World Bank Policy Research Working Paper*, (9275).
17. Bertrand, J., Burietz, A., & Perrin, C. (2022). Just the two of us, we can ('t) make it if we try: Owner-CEO gender and discouragement. *Economics Letters*, 216, 110596.
18. Agresti, A. (2012). *Categorical data analysis* (Vol. 792). John Wiley & Sons.
19. eileis, A., Köll, S., & Graham, N. (2020). Various Versatile Variances: An Object-Oriented Implementation of Clustered Covariances in R. *Journal of Statistical Software*, 95(1), 1-36.
20. Varma, R., Bommaraju, R., & Singh, S. S. (2023). Female Chief Marketing Officers: When and Why Do Their Marketing Decisions Differ from Their Male Counterparts'? *Journal of Marketing Research*, 00222437231156902.
21. Audretsch, D. B., Belitski, M., & Brush, C. (2022). Innovation in women-led firms: an empirical analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(1-2), 90-110.

Blanco Rocío Rocha,
*Computer Engineer, Ph.D.,
and professor in the field of Business Organization,
as well as Vice-Dean of Business, Business Law,
and Distance Learning, and Coordinator
of the Master's Degree in Business and Information Technologie;
University of Cantabria;*

Ortega Angel Cobo,
*Mathematician, Ph.D., and Full Professor
in the area of Applied Mathematics and Computer Science;
University of Cantabria;*

Albor Lina,
*MBA, and Master's in Business
and Information Technologies and Project Management;
Deduce Data Solutions*

DEEP LEARNING PREDICTIVE MODELS FOR BUSINESS MANAGEMENT IN AGRICULTURE: ANALYSING AVOCADO PRICE TRENDS IN COLOMBIAN WHOLESALE MARKETS

Abstract. This study explores the application of deep learning predictive models to analyse the evolution of avocado prices in Colombian wholesale markets. The research aims to enhance decision-making processes in the agricultural sector by leveraging advanced machine learning techniques. The application of models based on recurrent neural networks has proven to be an efficient alternative for prediction processes in time series.

Introduction. Anticipating problems and detecting opportunities is one of the keys to the success of any organization. In this regard, predictive models are of enormous importance in changing contexts. The exploration of sequential data over time allows for the identification of patterns, trends, and the prediction of future events, thereby improving the decision-making process. It is equally important that both strategic and operational decisions be guided by data and information (DDDM – Data Driven Decision Making).

The agricultural sector faces significant challenges in maintaining productivity and sustainability. Companies in primary sectors, such as agriculture, especially require techniques that allow them to predict medium- and long-term key indicators such as crop production levels, the demand for agricultural products, and the prices of inputs and the sale of their products. Forecasting of agricultural variables at national scale is essential for developing policies [1]. Predictive models, particularly those based on deep learning [2], offer promising solutions for forecasting market trends and prices. This paper focuses on the application of these models to predict avocado prices in Colombian wholesale markets, providing insights that can aid in strategic planning

and decision-making. The case of avocado production in Colombia has been considered as an example due to the importance of the agricultural sector in this country, and the role of this product in its agricultural exports. Predicting the price evolution of agricultural products is a particularly complex problem due to the variety of factors that can influence it (environmental, climatic, regulatory, economic, etc.). Furthermore, in recent years, there has been significant growth in the prices of certain agricultural products that has broken the price trends of previous years.

Methodology: Recurrent Neuronal Networks. To address this complex problem, we have opted to use Deep Learning (DL) techniques, an area of artificial intelligence that seeks to enable computers to identify patterns in data and make predictions [3]. The goal of Machine Learning is to learn from experience, considering data analysis as an essential element for developing intelligent systems. DL can be seen as a scalable form of ML that allows for the exploration of larger datasets, automating much of the feature extraction process, and reducing the manual human intervention required. Classical ML relies more on human intervention to learn.

The basic computational unit on which most DL techniques are based is the artificial neuron. This is a computational model inspired by the functioning of biological neurons. An artificial neuron receives numerical input values, which, when weighted by determined weights, generate a linear activity of the form $\sum_{i=1}^n w_i x_i + b$, upon which an activation function is applied to produce a numerical output that can then act as input for other neurons, thus forming an entire Artificial Neural Network (ANN). The weights w_i and the bias b of each neural unit must be adjusted based on training data, seeking to minimize the error between the known actual output values for that training data and the values returned by the model.

The simplest model of an ANN is the well-known multilayer perceptron, in which neurons are organized into layers, and information propagates in one direction only. These networks are known as feedforward networks. With enough neurons, the multilayer perceptron is a universal approximator for any function and are suitable for single-step predictions. However, ANN are not very efficient when dealing with sequences, especially time series data. For this type of problem, Recurrent Neural Networks (RNN) are more appropriate, they are ideal for multi-step predictions due to their ability to capture temporal dependencies. RNN provide high predictive capacity and accuracy compared to conventional statistical methods [4].

In RNN neurons receive their previous outputs as inputs, thereby creating recurrent connections. These connections provide memory to the network and improve predictive processes when previous outputs can influence future outputs. Among the most well-known examples of RNNs are SimpleRNNs, LSTM (Long Short-Term Memory) models, and GRUs (Gated Recurrent Units). Figure 1 shows the difference between a basic neuron and a recurrent one.

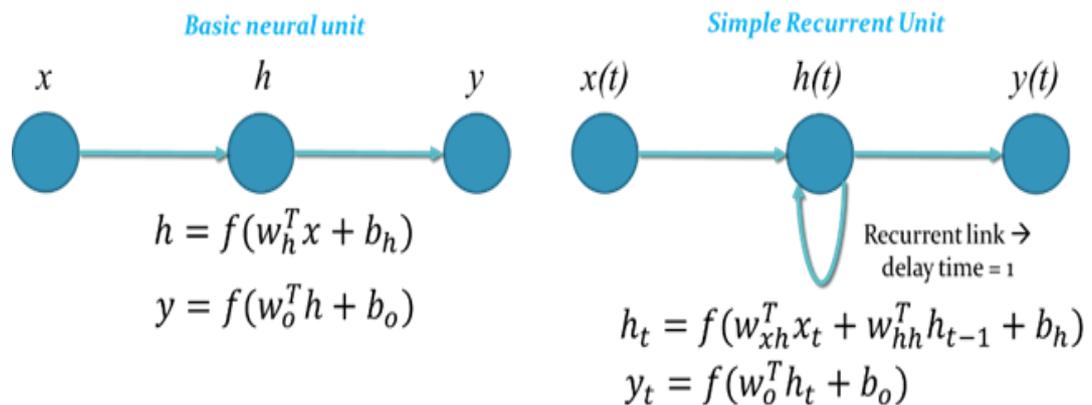


Fig. 1. Differences between a basic neuron and a recurrent neuron

Networks based on SimpleRNN take advantage of the structure of the data to create simpler models, resulting in computational savings. However, they are vulnerable to the vanishing gradient effect, leading to learning difficulties, and they also struggle to learn from inputs that are too far back in time. In this regard, LSTM and GRU networks incorporate mechanisms that allow them to find long-distance patterns, making them more useful for long-term predictions in time series [5]. GRU networks were proposed in [6] as a simplified version of LSTMs, with fewer parameters. In these networks, the output $h(t)$ still depends on $x(t)$ and $h(t-1)$, but a mechanism is also integrated that allows them to remember or forget components of $h(t-1)$. This is achieved by including two gates with binary classifiers (logistic regression neurons): the update gate and the reset gate. The network also addresses the vanishing gradient problem, which affects the learning of long-term dependencies.

Fortunately, there are software libraries that allow users to apply this type of DL model without being experts in the underlying algorithms. In this work, we have used the TensorFlow package, an open-source library developed by Google for building and training ML and DL models. It was released in 2015 and is widely used for developing artificial intelligence (AI) applications.

Data collection and construction of an autoregressive model. To analyse the possibilities of using GRU networks in predicting the price of agricultural products, the weekly price sequence of the Hass variety avocado in the wholesale market of Bogotá, D.C., Corabastos, Colombia was obtained. The series corresponds to the average weekly prices between June 23, 2012, and April 13, 2024, with a total of 609 data points. Figure 2 shows the time series divided into two subsets; the first, corresponding to 80% of the data, will be used for training the network. The price range of the series is between 2610 and 11611 Colombian pesos, with an average value during the period of 4529.35 pesos per kilogram of avocado. In order to scale the data, the prices were considered in thousands of Colombian pesos (1000 COL \$ are equivalent to approximately 0.21 euros).

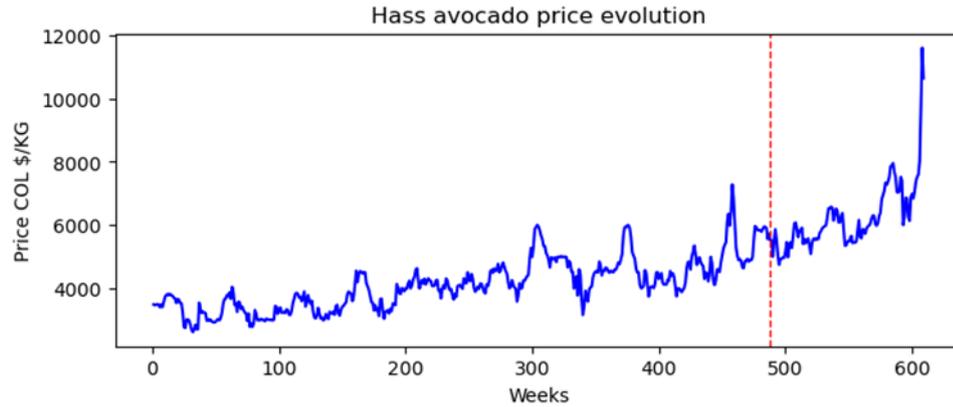


Fig. 2. Evolution of Hass avocado prices in the wholesale market of Bogotá from June 2012 to April 2024. The dashed line separates the data used for training (left) and for model validation (right)

To train the network, a dataset was generated consisting of inputs corresponding to the weekly prices of a complete year (52 weeks), with the associated output being the price of the following week. That is, the data would be in the form (x_i, y_i) where $x_i = (p_i, p_{i+1}, \dots, p_{i+52})$ and $y_i = p_{i+53}$. 80% of the data was reserved for training and the remaining 20% for validation. The goal of the network is to be capable of making a prediction \hat{p}_t of the medium-term prices. In this autoregressive model, two types of predictions can be made: one-step prediction $\hat{p}_t = w_0 + w_1 p_{t-1} + w_2 p_{t-2} + \dots + w_{52} p_{t-52}$ or a multi-step prediction

$$\hat{p}_t = w_0 + w_1 \widehat{p}_{t-1} + w_2 \widehat{p}_{t-2} + \dots + w_{52} \widehat{p}_{t-52}$$

where, for the price prediction, the predictions of previous weeks are used instead of the actual data.

From a practical point of view, multi-step predictions are more useful, although they are logically often less accurate. *For training the network, two models based on recurrent networks were considered:*

- *SimpleRNN*: composed of a layer of 20 simple recurrent neurons, which received 52 input values (prices for one year), and the outputs were sent to a neuron that generated the output value. The *ReLU* activation function was used with a learning rate of 0.05 in an Adam optimization algorithm.
- *GRU*: a network with 52 input values to 100 GRU neurons and a basic output neuron. The learning rate of the algorithm was reduced to 0.001.

In the following section, the results of applying both models are summarized.

Application of RNN models for price prediction. In the case of the SimpleRNN model, it is observed that the one-step predictions yield reasonable results (Figure 3 shows an example). However, it is not very useful to have a prediction model that generates only a prediction for the immediately following week. The mean prediction error with this model was 0.96 for the training data and 1.09 for the test data.

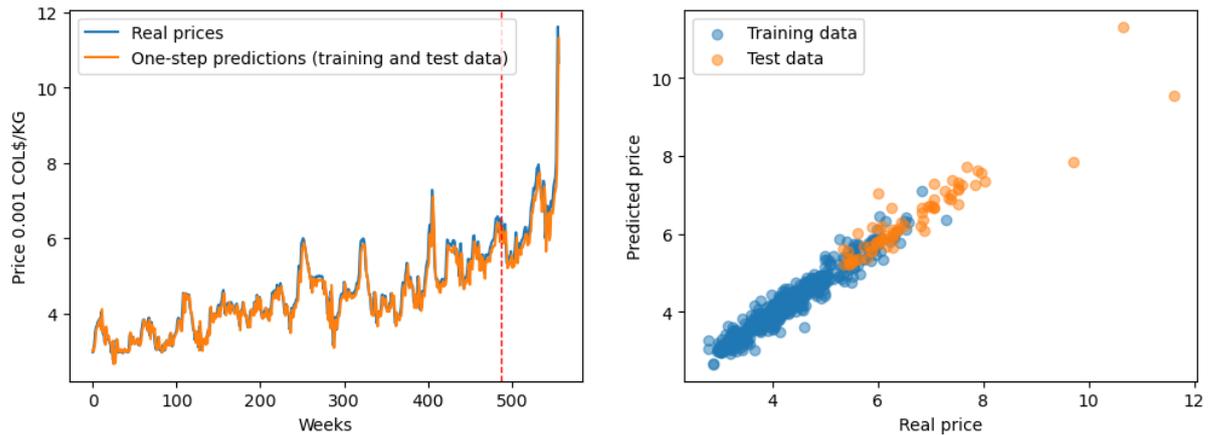


Fig. 3. One-step predictions of the SimpleRNN model

Nevertheless, when a multi-step prediction is made with the SimpleRNN model, it becomes apparent that it is not capable of capturing the medium-term trend. Figure 4 shows the multi-step predictions for the test data from both the SimpleRNN and the GRU models. As can be seen, in the first 10 weeks, the SimpleRNN seems to capture the trend well, but after that, the prediction errors become significant. In the case of the GRU model, it is observed to capture the overall trend better.

It seems obvious that in a multi-step prediction model, the errors increase the wider the time horizon for which the prediction is desired. To verify this, the GRU model was used to generate predictions across the entire dataset with annual (52 weeks), semi-annual (26 weeks), quarterly (12 weeks), or monthly (4 weeks) time horizons. In this case, the actual data from previous periods was used to try to predict these time horizons. Figure 5 graphically illustrates how prediction errors significantly decrease when the prediction time horizon is reduced. The mean errors were 0.60 for one-year predictions, 0.51 for semi-annual predictions, 0.40 for quarterly predictions, and 0.25 for monthly predictions.

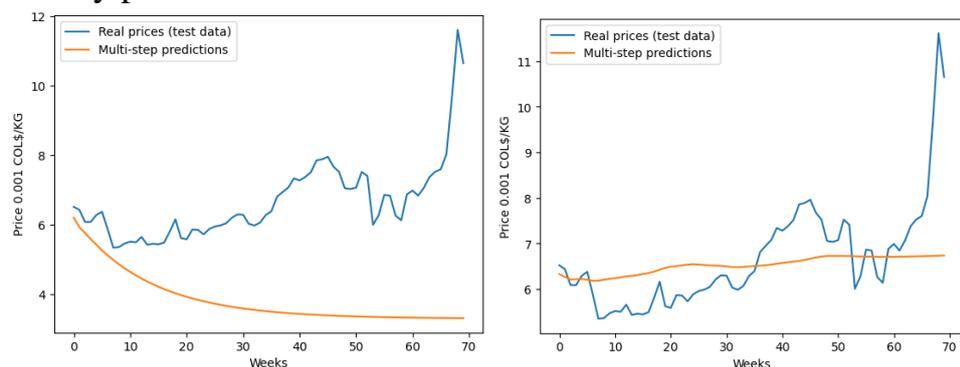


Fig. 4. Multi-step predictions on the test data for the SimpleRNN model (left) and GRU model (right)

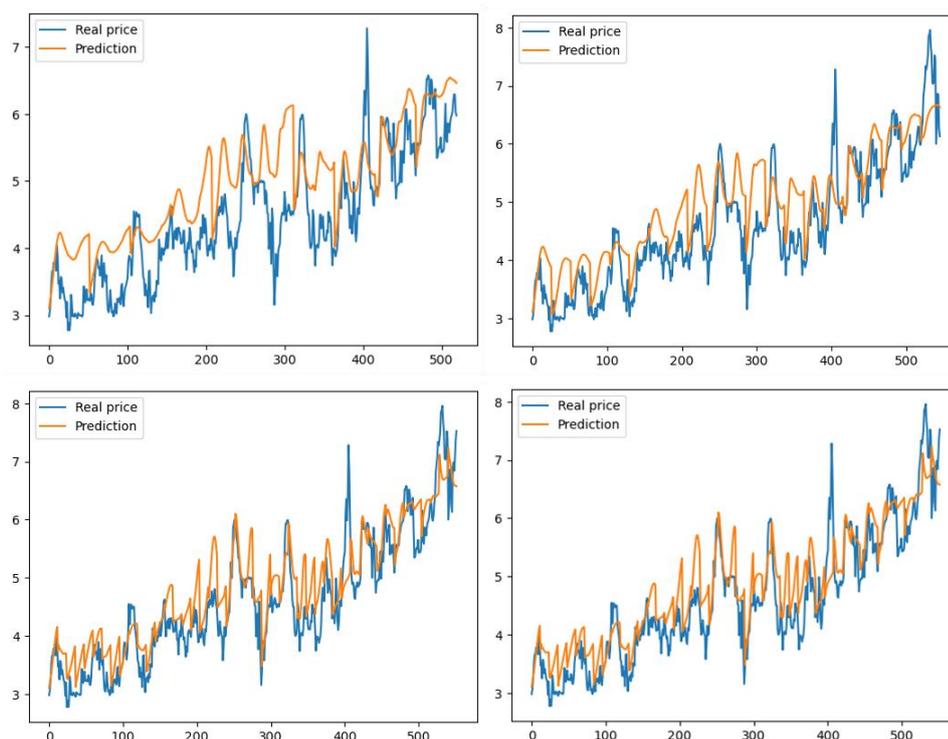


Fig. 5. Multi-step predictions on the complete dataset for annual, semi-annual, quarterly, and monthly prediction horizons (from left to right and from top to bottom)

Finally, 25 independent runs of the complete process (training the network and multi-step prediction with different forecasting periods) were conducted, yielding average values for different quality indicators shown in Tables 1 and 2. Regarding execution times, it should be noted that the experiment was conducted on a simple personal computer with a 12th Gen Intel(R) Core(TM) i7-12700 2.10 GHz processor, Windows 10 Enterprise operating system, and using TensorFlow on Spyder IDE 5.5.1 with Python 3.12.4 64-bit.

Analysis of Results and Conclusions. The predictive DL models have proven to be effective for short to medium-term predictions. They demonstrated good accuracy in forecasting avocado prices. SimpleRNN was effective for short-term predictions, while GRU model provided robust multi-step forecasts, maintaining low error rates across multiple time steps. The models successfully identified patterns and trends in the price data, offering valuable insights for market analysis. The prediction errors obtained were smaller when the required prediction time frame was shorter. In any case, these are considered reasonable errors given the complexity of the problem. As a potential improvement to the models, the incorporation of other variables related to crop production and climatic factors could be considered. However, the results of the simple model analysed can still be considered satisfactory.

The application of deep learning models in the agricultural sector shows significant potential for enhancing predictive accuracy and supporting sustainable development. By accurately forecasting market trends, these models can help stakeholders make informed decisions, anticipate market fluctuations, and optimize

resource allocation. This study demonstrates the effectiveness of deep learning models in predicting avocado prices in Colombian wholesale markets. The findings highlight the potential of these models to improve decision-making processes and support sustainable agricultural practices. Future research could expand the application of these models to other agricultural products and markets, further enhancing their utility and impact.

Table 1

Average execution times over 25 independent runs

<i>Time (in seconds)</i>	<i>Training time</i>	<i>Prediction time (one year ahead)</i>	<i>Prediction time (one semester ahead)</i>	<i>Prediction time (one quarter ahead)</i>	<i>Prediction time (one month ahead)</i>
RNN	7.0779	18.5339	19.2980	19.5623	19.7772
GRU	69.4162	18.5904	19.6062	20.0458	20.1080

Table 2

Mean errors, standard deviations, and Root Mean Square Errors averaged over 25 independent runs for each prediction time horizon

	<i>Predictions one year ahead</i>			<i>Predictions one semester ahead</i>		
	<i>Mean error</i>	σ	<i>RMSE</i>	<i>Mean error</i>	σ	<i>RMSE</i>
RNN	1.6236	0.9826	1.9122	0.8897	0.6821	1.1237
GRU	0.4786	0.3833	0.6142	0.4181	0.3730	0.5609
	<i>Predictions one quarter ahead</i>			<i>Predictions one month ahead</i>		
	<i>Mean error</i>	σ	<i>RMSE</i>	<i>Mean error</i>	σ	<i>RMSE</i>
RNN	1.0748	1.8793	2.2399	0.4151	0.3807	0.5689
GRU	0.3450	0.3148	0.4679	0.2498	0.3230	0.4086

Acknowledgments. This work has been carried out with the support of the CYTED network: AI4AGROIB “Red iberoamericana para el desarrollo de sistemas inteligentes para la agricultura”, from the Ibero-American Program for Science and Technology for Development.

References

1. Cesarini, L., Gonçalves, R., Martina, M., Romao, X., Monteleone, B., Lobo, F., & Figueiredo, R. (2024). Comparison of deep learning models for milk production forecasting at national scale. *Computers and Electronics in Agriculture* 221, 1-11, 108933.
2. LeCun, Y., Bengio, Y. & Hinton, G. Deep learning. *Nature* 521, 436–444 (2015).
3. Shinde, P. P., & Shah, S. (2018). A review of machine learning and deep learning applications. In 018 Fourth International Conference on Computing Communication Control and Automation (ICCUBEA), Pune, India, 2018, pp. 1-6.

4. Zeebaree, D. Q., Abdulazeez, A. M., Abdullrhman, L. M., Hasan, D. A., & Kareem, O. S. (2021). The prediction process based on deep recurrent neural networks: a review. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 11(2), 29-45

5. Chandra, N., Ahuja, L., Khatri, S. K., & Monga, H. (2021). Utilizing gated recurrent units to retain long term dependencies with recurrent neural network in text classification. *J. Inf. Syst. Telecommun*, 2, 89.

6. Cho, K., van Merriënboer, B., Gulcehre, C., Bahdanau, D., Bougares, F., Schwenk, H., & Bengio, Y. (2014). Learning Phrase Representations using RNN Encoder–Decoder for Statistical Machine Translation. In *Proceedings of the 2014 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP)*, pages 1724–1734, Doha, Qatar. Association for Computational Linguistics.

Dehtiar Natalia,
Ph.D. in Economics,
Senior Lecturer,

Department of Economics and Entrepreneurship,
Faculty of Economics and Management;

Chen Xiao,

Master Student,

Faculty of Economics and Management;
Sumy National Agrarian University

THE REGIONAL ECONOMIC EFFECTS OF BEIJING-TIANJIN-HEBEI INTEGRATION: ECONOMIC RESILIENCE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Contemporary China is developing regional integration as a strategy to promote economic growth, reduce inequality and poverty, and remove barriers to the flow of capital, goods and services, human capital, and innovative ideas. In response to the growing challenges and disproportion of socio-economic, ecological development of Northern China, during the last decade a successful strategy of regional integration "Beijing-Tianjin-Hebei" (BTH) was implemented.

The Beijing-Tianjin-Hebei integration strategy aims to foster economic resilience, enhance regional connectivity, and stimulate sustainable development across one of China's most economically significant regions. The BTH region received the conditional name "third pole" of the Chinese economy (after such regions as "Yangtze River Delta Region" and "Pearl River Delta Region") [1]. This BTH region includes the city of Beijing, the city of Tianjin and 11 prefecture-level cities of Hebei province, and also unites more than 120 million people [2].

It should be noted that the implementation of such an integration strategy made it possible to ensure the resilience of the BTH region in conditions of high pressure

shocks, in particular, in conditions of the COVID-19 pandemic and existing trends of global fragmentation.

In order to reduce disparities in development, solve environmental problems and increase economic sustainability, the BTH region is undergoing significant economic transformations. The integration process aims to establish a harmonious relationship between the capital Beijing, the port city Tianjin and Hebei province, which provides important industrial support. *The main tasks of the integration development of the "Beijing-Tianjin-Hebei" region were defined as follows [3]:*

- increasing the competitiveness of the BTH region and stimulating economic growth;
- diversification of the economic potential of Beijing, by reducing dependence on traditional industries and removing relevant enterprises to other regions, in particular to Tianjin, or their closure;
- reorientation of Beijing's economy to the development of high technologies, in particular such as artificial intelligence, robotics and green energy;
- introduction of new environmental standards and reduction of air pollution;
- offloading some of the capital's state functions, which are concentrated in Beijing, by transferring them to another place;
- increasing the industrial capacity of Tianjin;
- development of port infrastructure of Tianjin, increase of cargo traffic, creation of new logistics centers;
- creation of a Free Trade Zone in the Port of Tianjin;
- reducing inequality in the Beijing-Tianjin-Hebei Region, by increasing the potential of communities in Hebei province, creating new jobs and reducing the level of poverty;
- urban-rural integration and its balanced development;
- modernization of industrial capacity of Hebei province and closure of old inefficient industrial enterprises;
- support and development of sustainable agriculture in Hebei province and ecosystem restoration programs;
- improvement of transport infrastructure in the Beijing-Tianjin-Hebei Region to increase population mobility, increase human potential and reduce poverty;
- strengthening of coordination of the BTH region.

As a result of the implementation of the regional integration strategy, economic growth accelerated. Thus, the Gross Regional Product of Beijing, Tianjin and Hebei increased 1.9 times during the last decade and amounted to 10.4 trillion yuan (about 1.46 trillion US dollars) in 2023, including Beijing – 4.38 trillion yuan, Tianjin – 1.67 trillion yuan, Hebei - 4.39 trillion yuan [4].

To reduce the dependence of Beijing's economy on traditional industries from 2014 to 2023, 3,000 industrial enterprises were relocated and about 1,000 markets and logistics centers were relocated or modernized [5]. Taking into account the reorientation of Beijing's economy to the high-tech manufacturing sector, its share in the Gross Regional Product increased by 12% during the implementation of the

program. In 2023, the “New implementation plan for coordinated development of industries in the Beijing-Tianjin-Hebei Region” was adopted. This plan includes measures to further develop new sectors, such as electric vehicles, biopharmaceuticals, hydrogen energy and high-tech industrial equipment, positioning the BTH region as a world leader in these advanced industries [6].

Environmental problems, especially air pollution and resource depletion, have been major obstacles to sustainable development in the BTH region [7]. A coordinated approach to environmental protection is essential to ensure that economic growth does not come at the expense of the region's natural resources. The transformation of the industrial base of the region's economy made it possible to significantly improve the state of the natural environment. In particular, Beijing's air quality index has improved by 15% over the past five years due to stricter environmental regulations. In Hebei Province, the average concentration of fine particulate matter (PM 2.5) in the air decreased to 38.6 micrograms per m³ in 2023, which is 64.3% less than in 2013. Integration Strategy for the Beijing-Tianjin-Hebei Region emphasizes the need to further improve environmental management and coordinate it with other development measures, which should aim to reduce emissions, improve the quality of natural resources and stimulate the development of new energy sources.

Enhancing infrastructure connectivity is crucial to facilitating the flow of goods, services, and people across in the BTH region. The BTH region's integration strategy included the development of high-speed rail networks, expansion of the road network and the introduction of intelligent transport systems to improve regional mobility and reduce logistics costs. The infrastructure development in the BTH region over the past decade has achieved the following results. The length of railways in the Beijing-Tianjin-Hebei region now stands at over 11,000 km, up 30 percent from 2013. The length of expressways is nearly 11,000 km, up 40 percent from 2013 [8]. Transport interchanges lasting 1 or 1.5 hours were built, linking urban clusters in the region. Travel time between Beijing and Tianjin has been reduced by 40% due to the expansion of high-speed rail connections, about 280 passenger trains operate daily between Beijing and Tianjin. This improved connectivity is expected to further stimulate trade and investment within the BTH Region and in foreign markets.

Disparities between urban and rural areas remain a key challenge in the BTH region. The integration plan seeks to balance development by improving infrastructure, healthcare, and education in rural areas, while also providing incentives for businesses to invest in these regions. By narrowing the urban-rural divide, the BTH region can promote more inclusive growth and ensure that rural communities benefit from the region's economic progress.

An important part of the Beijing-Tianjin-Hebei Region integration strategy was the liberation of Beijing from certain metropolitan functions and their transfer to the new Xiong'an New Area, which was launched in 2017. During this period, 6,000 buildings were built, and about 200 organizations [9], including state and municipal authorities, as well as enterprises moved their main offices or opened branches to Xiong'an New Area.

The Beijing-Tianjin-Hebei Region integration strategy is an important component of China's spatial and economic development, which lays the foundation for creating a stable, sustainable and balanced regional economy. While significant progress has been made, particularly in industrial modernization, environmental management and infrastructure development, challenges remain, particularly in resolving regional differences and ensuring the implementation of coherent policies. By focusing on innovation, environmental sustainability and institutional reforms, the BTH region can serve as a model for other regions in China and beyond, demonstrating the potential of integrated regional development to achieve long-term economic sustainability.

References

1. Shuangao Wang, Shiyun Zhang et al. Analysis of innovation efficiency and influencing factors of listed companies in Beijing-Tianjin-Hebei economic zone based on improved DEA. *Insights into Regional Development*. 2024. Vol. 6. № 2. URL: [https://doi.org/10.9770/IRD.2024.6.2\(2\)](https://doi.org/10.9770/IRD.2024.6.2(2)) (Acceded on 10.09.2024)
2. Jian Zhang, Yanan Zheng. The flexibility pathways for integrating renewable energy into China's coal dominated power system: The case of Beijing-Tianjin-Hebei Region. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 245. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118925> (Acceded on 10.09.2024).
3. Five things you need to know about Beijing-Tianjin-Hebei integrated development. URL: <https://www.chinaservicesinfo.com/s/201904/18/WS5cb7e7a9498e079e6801e675/five-things-you-need-to-know-about-beijing-tianjin-hebei-integrated-development.html> (Acceded on 10.09.2024).
4. Zhang Weilan, Xiong Xinyi. Beijing-Tianjin-Hebei region drives coordinated development, advances infrastructure, economic growth. *Global Times*. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202402/1306731.shtml> (Acceded on 10.09.2024).
5. Beijing-Tianjin-Hebei region achieves remarkable progress in high-quality development. URL: http://english.scio.gov.cn/m/pressroom/2024-02/27/content_117022617.htm (Acceded on 10.09.2024).
6. Interesse G. China Unveils Three-Year Business Environment Plan for Beijing-Tianjin-Hebei Region. *China Briefing*. URL: <https://www.chinabriefing.com/news/china-unveils-three-year-business-environment-plan-for-beijing-tianjin-hebei-region/> (Acceded on 10.09.2024).
7. Li Z., Hu B. Drivers of spatiotemporal disparities in the supply-demand budget of ecosystem services: A case study in the Beijing-Tianjin-Hebei urban agglomeration. *China. Frontiers in Environmental Science*. 2022. Vol.10. URL: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.955876> (Acceded on 10.09.2024).
8. Beijing-Tianjin-Hebei coordination nets results. URL: <https://www.chinaservicesinfo.com/s/202403/07/WS65ead47d498ed2d7b7ea9301/beijing-tianjin-hebei-coordination-nets-results.html> (Acceded on 10.09.2024).
9. A decade of progress: Beijing-Tianjin-Hebei region by the numbers. URL: <https://www.chinaservicesinfo.com/s/202403/19/WS65fb7f7f498ed2d7b7eaa2aa/a->

decade-of-progress-beijing-tianjin-hebei-region-by-the-numbers.html (Acceded on 10.09.2024).

*Kravchenko Svitlana Anatolyivna,
Sc.D., professor, Leading Researcher of the Department;
NSC "Institute of Agrarian Economics" NAAS*

EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF BUSINESS SUBJECTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The system of enterprise management during wartime is regulated by the establishment of special rules of economic interaction on the market by the state. These rules determine the performance indicators of the enterprise management system, motivations for cooperation, principles of gaining competitiveness, opportunities for realizing the institutional potential of business forms, strategic priorities for the development of entrepreneurship and other factors of the organizational and economic development of entrepreneurial formations. In the process of research, it was established that the essence of the concept of "management system effectiveness" is revealed by scientists from different positions. All these positions of scientists can be combined into groups of resource, complex and system approaches. Each approach has its advantages and disadvantages and characterizes the process of effective management on the basis of specific provisions, assessment conditions, criteria for the effectiveness of management of results. There is no generally accepted definition of the concept of "effectiveness of the management system". Very often, "effectiveness" is correlated with the indicator of "effect as a result of the implementation of measures" and identified with the concept of "effectiveness". It was established that management efficiency is a debatable category that takes into account not only methods of its assessment, but also criteria [1, p. 126-136].

It was found that "the application of the efficiency criterion to management decisions is closely related to the survival" of the business entity. The maximization of the company's profit from the sale of products or its production reflects the criterion of economic efficiency, which characterizes the approach to its evaluation. Efficiency criteria can also include factors of the effectiveness of the organizational structure, the effect of time, compliance with the market environment, the capacity of the market niche, etc. A differentiated approach to the selection of performance indicators more adequately takes into account the peculiarities of the enterprise management system. At individual stages of production, it is possible to determine economic efficiency in different ways.

It was established that the effectiveness of the management system is a generalizing complex characteristic of the adaptability of the management system,

which makes it possible to assess the level of achievement of the enterprise's functioning in wartime conditions, taking into account the integrative integrity of the two components - subsystems of internal and external management efficiency and the management system as a whole. It is justified that the effectiveness of the management system should be evaluated from the standpoint of the company's subsystems: personnel motivation; coordination of business processes; prognostication; decision-making; attraction and use of resources; control and assessment of development [2, p. 41-53].

It was found that the performance evaluation indicators of the management system are formed in two directions - internal efficiency, external efficiency. The methodical approach to organizational support for evaluating the effectiveness of the management system is reflected in the sequence of calculation operations of indicators of information resources and recording the state of their compliance with regulations. It is justified that methodical approaches to the assessment of management system efficiency have some shortcomings, in particular, external efficiency may not be considered as a component of management efficiency; only financial reporting is not a comprehensive information platform for evaluation; efficiency is not only the ratio of the effect to the cost of resources [3, p. 28-40].

In the process of research, the analysis of the effectiveness of the enterprise management system was revealed on the example of the company "Agrofirma Krynytsia", which is located in the Sumy district of the Sumy region. It was established that the organizational and management structure is linear in the type of interdepartmental relations, two-level in the number of administrative units and territorially united in the form of labor organization in the main agricultural production. The management of the business entity is carried out by the director, who is the owner, the sole head and is fully responsible for all matters of organization and management. He independently solves all the problems of the development of the business entity; organizes the work of subordinates and bears full responsibility for it; represents entrepreneurship in all institutions; manages assets and property; concludes contracts, etc. The director reports to the chief accountant (assistant chief accountant, payroll accountant, cashier, warehouse manager); chief economist; chief engineer, chief agronomist, chief zootechnician. The management system provides for the observance of clear instructions and regulations on functional divisions, formed on the basis of the organizational structure of management, is manageable and provides an opportunity to achieve results. The functions of logistics and marketing departments are performed by the accounting and economic service. The business entity does not engage in foreign economic activity. There is no activity in the management of the introduction of innovations at Agrofirma Krynytsia. It was revealed that the mechanism of operation of the company "Agrofirma Krynytsia" falls under the regulatory function of regulatory and legislative acts. It is substantiated that the farm has a grain production direction with active meat cattle breeding. The level of specialization is average.

The administrative process begins with the implementation of the functions of organization and planning, which is carried out for animal husbandry and crop

production, taking into account the available land area. The total land area of land was 3,771 hectares, including: agricultural land – 1,527 hectares; hayfields – 1,693 ha; pastures – 545 ha; perennial plantations - 6 ha. It is substantiated that crop production occupies the largest specific weight in the structure of marketable products. In crop production, the largest share belongs to the cultivation of winter wheat. Its revenue in 2022 amounted to UAH 214.5 thousand. Also, in 2022, a large part of the revenue fell on the sale of oats. The third most important crop is sunflower. In 2022, the revenue amounted to UAH 91.6 thousand. In the reporting year, such crops as millet and potatoes began to be grown. From the sale of millet and potatoes, the company received UAH 1.6 thousand each. revenue If we consider animal husbandry, then in 2022, compared to 2020, the income from the sale of cattle and pigs in live weight increased by UAH 24,000. and UAH 2.5 thousand. and is UAH 62.9 thousand. and UAH 5.6 thousand. in accordance. The income from the sale of milk decreased somewhat. The increase in revenue for certain types of products is associated with the increase in market prices and, possibly, with the increase in sales volumes, and the decrease in commodity products is due to the decrease in production volumes.

Financial plans of "Agrofirma Krynytsia" include planning of expenses, income, and profit. In the period of 2022, agricultural production at the enterprise is ineffective. A decrease in the number of employees was detected; capital intensity; fund security; basic weapons; labor productivity; of gross production per 1 person/hour. The main management strategy is the strategy of survival in wartime conditions (cost optimization and state stabilization). In general, the current management mechanism of the business entity of Agrofirma Krynytsia is quite weak.

It was revealed that Agrofirma Krynytsia managed to survive during the quarantine restrictions of 2020 as a result of the spread of the Covid-19 pandemic. In 2021, the quality of management of Agrofirma Krynytsia was rated as "good". There was an increase in funds from operating activities and a decrease from financial activities. There was no investment activity. During 2022, the structure of cash flows deteriorated and the quality of management in wartime conditions was already unsatisfactory. The company "Agrofirma Krynytsia" became completely dependent on borrowed funds, had a high risk of financial complications and, as of the beginning of 2023, could not cover its obligations, had a very low level of financial stability and an illiquid balance sheet. It is justified that the company "Agrofirma Krynytsia" is unable to convert its assets into money to make the necessary current payments and timely repayment of its debt obligations. It was revealed that in 2022, the management focused on using only one financial lever to increase business activity – increasing equity capital. The main factors that caused the deterioration of business activity in 2022 were a significant increase in the cost of goods sold by UAH 225,000. and an increase in the amount of receivables by UAH 37,000. Achieving such indicators is associated with extreme operating conditions, poor-quality financial management system, inflexible and unstable organizational and management activities of management.

We conducted an assessment of the effectiveness of the management system of the business entity from the standpoint of the social motivation of employees. A staff

survey was conducted – 27 employees. We calculated the level of flexibility of the management system of "Agrofirma Krynytsia" $\{(The\ level\ of\ dissatisfaction\ of\ employees\ with\ the\ current\ state\ of\ the\ business\ entity\ * The\ level\ of\ unity\ of\ the\ ideas\ of\ employees\ about\ its\ future\ state\ of\ the\ business\ entity\ * The\ level\ of\ unity\ in\ the\ ideas\ of\ employees\ about\ the\ action\ plan\ that\ will\ lead\ to\ the\ improvement\ of\ the\ state\ of\ the\ business\ entity\ of\ the\ business\ entity)\ / (Level\ of\ resistance\ to\ changes\ on\ the\ part\ of\ managers\ of\ the\ business\ entity\ * Level\ of\ resistance\ to\ changes\ on\ the\ part\ of\ subordinate\ employees\ of\ the\ business\ entity)\} / 100 = \{ (72*61*65) / (54*60)\} / 100 = 0.8811$, which is lower than 1. It is important to increase the flexibility and level of adaptability of the management system of the company "Agrofirma Krynytsia" to functioning under martial law.

It was revealed that in wartime conditions, the management of Agrofirma Krynytsia implements a defensive survival strategy. The matrix of the SWOT analysis of Agrofirma Krynytsia reveals that the business entity has some weak positions that reflect the peculiarities of the state of financial management at the enterprise. Reasoned areas of development strategies recommended for the implementation of Agrofirma Krynytsia company, among which the components of the SIM (strengths and opportunities) and SLM (weakness and opportunities) fields are important, the use of which will help reduce the cost of production; increasing the company's competitive advantages and production profitability.

We assume the implementation of the following development strategies of Agrofirma Krynytsia. SIM field (strength and capabilities): use of existing No-till technology for the purpose of introducing innovative equipment; increasing the intensification of production and the implementation of digitization technologies; expanding production by optimizing the sown area. The field of SLM (weakness and opportunities): making capital investments in the renewal of production assets; increasing the profitability of production by using drones to monitor the operational application of pesticides on specific plots of land and to identify diseases or pests on crops); introduction of innovative technologies in order to minimize costs for fuel and lubricants and plant protection products. The field of SLZ (weakness and threats): the use of resource-saving technologies in order to reduce the manifestations of price fluctuations for material resources and products and increase profitability; implementation of measures to increase the company's competitive advantages and increase the ability to adapt to extreme operating conditions in order to survive in the environment. Field of PPE (strengths and threats): reduction of inflationary risks by concluding futures contracts on the established price of products; reducing the risk of exposure to weather conditions and possible costs through the implementation of the resource-saving No-till technology [4, p. 60-70].

Management should: implement innovative technologies in the cultivation of agricultural structures; start interaction with other business entities of the territorial community; develop systems of controlling, logistics and marketing activities; develop a list of management solutions in order to localize possible threats and minimize weak positions; begin to use the advantages of the branch integration and cooperative

management structure in order to invest in the development of human capital and research activities; optimize the management decision-making system; to increase the volume of production and sales of products (services) in order to stabilize costs and increase profits. It has been established that the tractor driver, accountant and director of Agrofirma Krynysia have the best material incentives for quality competitive work. The components and conditions for the implementation of the development strategy of Agrofirma Krynysia for 2025-2027 have been determined. It is noted that the priority projects will be organizational-management and technical-technological ones.

Thus, in the process of research, it is substantiated that the directions for improving the management system of Agrofirma Krynysia reflect the need for the development of anti-crisis and strategic management; controlling; marketing; logistics; strategies of general mobile and adaptive development of the enterprise; implementation of transformational measures and implementation of a quality change management system, etc. Optimization of human and system factors and factors of effective communication and work tools are among the areas of optimization of the management decision-making system. Reasoned directions for improving the information and analytical management system and the need to use digital tools in the management decision-making system.

References

1. Kravchenko S., Malik M. (2023). Adaptive approach in the system of management and marketing research of business entities in agriculture. *Methods of improving the economy, tourism and management* : collective monograph / International Science Group. USA, Boston: Primedia eLaunch, 126-136. URL : <https://isg-konf.com/methods-of-improving-the-economy-tourism-and-management/>.
2. Malik M., Kravchenko S. (2024). Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 31(1). 41-53. (Scopus). URL : [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/EKONOMIKA%20APK_31\(1\)_2024-41-53.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/EKONOMIKA%20APK_31(1)_2024-41-53.pdf).
3. Malik M., Kravchenko S. (2023). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 29 (6), 28-40. (Scopus). URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_2022_Vol.%2029,%20No.%206_28-40.pdf.
4. Shpykuliak O., Kravchenko S. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. *Ekonomika APK*, 31(2). 60-70. (Scopus). URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf.

Liu Yang,
Postgraduate;
Nizhnikov Oleksii,
Postgraduate;
Dimchohlo Andrii,
Postgraduate;

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

SYSTEMATIC APPROACH TO SOLVING STRATEGIC MANAGEMENT TASKS AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The nature of an industrial enterprise is such that it performs production, financial, sales and other functions. Various participants in the management process organise and direct the functioning of the enterprise. The methodological basis for managing industrial enterprises is a systematic approach, the principle of implementation of which is put in the first place in the concept of strategic management.

The systemic approach is a branch of the methodology of scientific knowledge based on the consideration of objects as systems, which makes it possible to study hard-to-reach properties and relations in objects.

The systemic approach means that each system is an integrated whole, even when it consists of separate, non-overlapping subsystems. The systemic approach allows us to consider the object under study as a complex of interrelated subsystems united by a common goal, to identify its integrative properties, internal and external relations [3, p. 22].

The functioning of real strategic management systems is characterised by the presence of complex stochastic relationships both within these systems and in relation to the environment. In these conditions, making private decisions without taking into account the overall goals of the system and the requirements imposed on it may be insufficient, and possibly erroneous.

When building a competitive development strategy, industrial enterprises should take into account the following principles of the systemic approach:

- ✓ the principle of absence of conflicts between the goals of individual subsystems and the goals of the entire system;
- ✓ the principle of coordination of information, resource and other characteristics of the designed systems;
- ✓ the principle of consistent progress through the stages of system development.

The systemic approach involves a consistent transition from the general to the specific, when the ultimate goal for which the system is being created is at the heart of the consideration. *The sequence of system formation in the systems approach includes several stages:*

- ✓ the goals of the system's functioning are determined and formed;

- ✓ based on the analysis of the purpose of the system functioning and environmental constraints, the requirements that the system must meet are determined;

- ✓ based on these requirements, some subsystems are roughly formed;

- ✓ the most difficult stage of system synthesis: analysis of various options and selection of subsystems, their organisation into a single system.

The systematic approach to building a competitive strategy for the development of an enterprise will be illustrated on the example of the functioning of an industrial enterprise [1, p. 56]:

- ✓ from the point of view of an economist, the world consists of economic systems of all states;

- ✓ the development of the economic system of a state depends on its geographical location, general characteristics of the economy, natural resource potential, the country's place in the system of the modern world economy, and military power. The state also identifies well-educated labour force, a large number of qualified managers and technical specialists, high level of investment and technology development, how the country's citizens manage the economy, and the institutions they create as reasons for economic growth;

- ✓ the economic system of the state includes sectoral and territorial structures;

- ✓ in terms of sectors, the structure of a single national economic complex is represented by two spheres: material production (or production sector) and non-material production (or non-production sector). The territorial structure refers to the division of the national economy into territorial entities - zones, districts of different levels, industrial centres, and hubs;

- ✓ the basis of the country's economy is the sphere of material production;

- ✓ industry - a branch of production that includes processing of raw materials, development of subsoil, creation of means of production and consumer goods;

- ✓ the main task of industry is to satisfy the interests of the population to the greatest extent possible;

- ✓ competition is the driving force behind the development of industry in a market economy;

- ✓ the mechanism of competition ensures the survival of only those industrial enterprises that are competitive;

- ✓ a competitive industrial enterprise has opportunities for learning and development. This is exactly what the competition mechanism, which is an inherent property of self-organising systems, serves;

- ✓ the competitiveness of an industrial enterprise can be ensured only by eliminating contradictions in its development;

- ✓ contradictions are important in the sense that they contain problems that need to be solved;

- ✓ therefore, industrial enterprises pay more attention to solving the problems they face;

- ✓ the general concept of problem solving is a competitive development strategy.

The analysis of the functioning of industrial enterprises shows that when building their competitive development strategy, the common goal of all economic entities is to form a strategic system that ensures the rational organisation of the aggregate activities of all industrial enterprises.

References

1. Верба В.А., Новиков І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2019. № 3. С. 23.
2. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 61–65.
3. Darbelet M., Laugnie J.M. Economie d'enerprise. *Les Editions FOUGER. Paris*. 1993. P. 192.

*Августин Руслан Ростиславович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу;
Демків Ірина Олегівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу;
Тренет Назарій Михайлович,
здобувач вищої освіти,
освітньо-науковоа програма «Менеджмент»;
Західноукраїнський національний університет*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Спершу COVID-19, а надалі повномасштабна війна істотно послабили ефективність функціонування вітчизняних підприємств, знизили їх фінансово-ресурсне спроможність, а, відтак, і здатність стабільно функціонувати та розвиватися. Однак, значно гіршим наслідком стало зниження рівня конкурентоспроможності підприємств більшості видів економічної діяльності. За такої ситуації підприємства не спроможні витримувати конкурентну боротьбу не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку збуту продукції (товарів, робіт, послуг). Все це послаблює й конкурентоспроможність національного господарства України, призводить до погіршення якості його функціонування. Натомість, процеси глобалізації, інтеграції та лібералізації, а на їх тлі – євроінтеграції економіки України, є одними з найбільш актуальних у вітчизняній економічній думці та політичній практиці. Тому дедалі гостріше постає питання зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств за сучасних реалій, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства.

Основним методом підвищення конкурентоспроможності, що використовується в цьому підході, є диференціація продукту, яка реалізується через позиціонування, насамперед через низку відповідних маркетингових комунікацій і стратегій просування. Диференціація передбачає виділення бренду з-поміж конкуруючих брендів у свідомості споживачів та асоціювання його з конкретними перевагами або вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних характеристиках продукту.

Для проведення диференціації резервів підвищення конкурентоспроможності підприємство може використовуватися різні засади. Ефективна реалізація стратегій диференціації вимагає низки взаємопов'язаних дій, включаючи своєчасне дослідження ринку, відповідну сегментацію та позиціонування, проактивну інноваційну політику (переважно продуктові інновації) та розробку відповідної продуктової політики (продуктові та цінові стратегії, стратегії дистрибуції та просування).

Головним завданням стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є досягнення ситуації, коли можна отримувати лідерські позиції в обраному ринковому середовищі. Тому очевидним є той факт, що в процесі реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на неї будуть впливати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, що й зумовить необхідність пристосування стратегії до нових умов.

Успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції залежить від організованого на достатньому рівні механізму формування його конкурентоспроможності. Сукупність складових запропонованого механізму забезпечує здатність суб'єкта, господарюючого на ринку споживчих товарів, ефективно впливати на ринкову ситуацію, забезпечуючи товарами, яка задовольнятиме вимоги споживача. Відзначимо, що важливим напрямом удосконалення механізму формування стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства є моніторинг відносного конкурентного балансу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей суб'єкта сфери виробництва споживчих товарів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливим є визначення механізмів її підтримки на різних етапах їх економічного розвитку. Це пов'язано з низкою питань, що стосуються формування позиції підприємства в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів [1,с.20-30].

Рівень конкурентоспроможності розглядається як вектор та одиниця виміру зусиль щодо збалансування змін ринкової кон'юнктури під впливом зовнішнього середовища з позитивною дією внутрішньої організації підприємства, а також вибору ефективних інструментів формування та реалізації стратегій відповідно до нормативно-правового, інформаційного та методичного забезпечення [2,с.70-88].

Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється функціональними підрозділами підприємства, що

дозволяє поєднати між собою різні аспекти діяльності підприємства, що на загал формують його конкурентний потенціал. А це аспекти виробництва, ресурсного забезпечення, організації та управління бізнес-процесами, соціальної сфери і т. п. [3, с.1785-1798].

Виконуючи свою місію, кожна підсистема вирішує чітко визначений комплекс завдань, що забезпечують реалізацію стратегії, а отже, і ефективність досліджуваного механізму.

Формування системи факторів стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема необхідно проводити шляхом виокремлення факторів тактичної конкурентоспроможності. При цьому, оцінка внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Формування організаційно-економічних умов, в широкому розумінні цього терміну, перетворюється на задачу узгодження системи менеджменту бізнесу з динамічними умовами цифровізації національної економіки та бізнес-процесів суб'єктів господарювання. Це підвищує мобільність бізнесу та його оперативність в частині ідентифікації шляхів, механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності. Це завдання ускладнюється тим, що, якщо його не вирішувати з постійною цілеспрямованістю, успіхи, досягнуті на ринку, незабаром будуть зведені нанівець відповідними діями конкурентів.

Список використаних джерел

1. Руцишин Н. М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2020. 404 с.
2. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. no. 1. pp. 70-88.
3. Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.
4. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.

Ажажа Марина Андріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління та адміністрування;

Венгер Ольга Миколаївна,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування;

Фурсін Олександр Олександрович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування;
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ

Цифровий маркетинг у контексті виявлення тенденцій та стратегічних пріоритетів охоплює аналіз сучасних змін у маркетингових стратегіях в умовах цифровізації. Цифровий маркетинг – це комплексна система маркетингових активностей, яка використовує цифрові канали та технології для просування продуктів і послуг, залучення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів. Визначення цифрового маркетингу вченими акцентує увагу на його ключових характеристиках і різних аспектах впливу на споживачів. Філіп Котлер, вважається одним із засновників сучасного маркетингу, визначає цифровий маркетинг як сукупність маркетингових дій, що включають використання цифрових технологій, таких як Інтернет, мобільні пристрої, соціальні мережі, пошукові системи, а також інші електронні платформи для просування продуктів і послуг та взаємодії зі споживачами. Він підкреслює важливість інтеграції цифрових каналів з традиційними для досягнення ефективності. Дейв Чаффі, один із провідних експертів у галузі цифрового маркетингу, у своїй праці "Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice" відзначає, що цифровий маркетинг охоплює застосування цифрових технологій для досягнення маркетингових цілей шляхом взаємодії зі споживачами через Інтернет та інші інтерактивні засоби, що дозволяє компаніям точно таргетувати свої аудиторії, відстежувати ефективність і оптимізувати маркетингові стратегії. Раян Деймієн, у книзі "Understanding Digital Marketing", пропонує технічне визначення, що цифровий маркетинг – це використання електронних каналів і засобів для просування продуктів або послуг, які вимірюються в режимі реального часу, що дозволяє компаніям створювати адаптивні стратегії та точніше досягати цільових аудиторій. Андреас Каплан і Майкл Хенлейн, дослідники цифрової економіки, визначають цифровий маркетинг як використання Інтернет-технологій для реалізації різних маркетингових функцій, включаючи комунікацію, просування, збір даних і створення взаємодії між брендом і споживачем через онлайн-платформи. Вони

підкреслюють, що цифровий маркетинг став одним із найважливіших інструментів у сучасній економіці, що трансформує взаємодію між компаніями і споживачами. Усі ці визначення відображають суть цифрового маркетингу як комплексного інструменту, що охоплює використання різних цифрових технологій і платформ для досягнення маркетингових цілей, із фокусом на інтерактивність, точність та вимірюваність.

Цифровий маркетинг охоплює використання інтернету, соціальних мереж, електронної пошти, мобільних додатків, пошукових систем, контекстної реклами, відеоплатформ та інших цифрових інструментів для досягнення маркетингових цілей. *Ключовими характеристиками сучасного цифрового маркетингу є:*

1) Персоналізація контенту та пропозицій на основі аналізу даних про споживачів.

2) Автоматизація маркетингових процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат часу.

3) Аналіз великих даних (Big Data) для глибокого розуміння поведінки аудиторії та прийняття рішень.

4) Омніканальність, що забезпечує послідовну взаємодію зі споживачами на різних цифрових платформах. Омніканальність – це стратегічний підхід у маркетингу та продажах, який полягає в забезпеченні єдиного і узгодженого клієнтського досвіду через всі доступні канали комунікації та взаємодії. Це означає, що незалежно від того, який канал використовує споживач (онлайн, офлайн, мобільний додаток, соціальні мережі, фізичний магазин), його досвід має бути безперервним і злагодженим.

5) Інтерактивність та активна взаємодія з аудиторією через різноманітні формати контенту, такі як відео, блоги, соціальні мережі та інтерактивні інструменти [1].

Цифровий маркетинг дозволяє компаніям створювати масштабовані, гнучкі та вимірювані кампанії, що дає змогу досягати цільової аудиторії точніше й ефективніше. Цифровий маркетинг розвивається під впливом нових технологій, поведінки споживачів та глобальних трендів.

Основні тенденції і стратегічні пріоритети цифрового маркетингу проявляються у розвитку наступних напрямів (табл.1)

Таблиця 1

Основні тенденції і стратегічні пріоритети цифрового маркетингу

№ з/п	Тенденція	Прояви у реальному житті
1	Персоналізація маркетингу	Маркетинг стає більш індивідуалізованим, завдяки аналізу великих даних (Big Data) та використанню штучного інтелекту (ШІ). Компанії активно використовують ці інструменти для створення таргетованих пропозицій і кращої взаємодії з клієнтами.
2	Маркетинг впливу (Influencer Marketing)	Співпраця з інфлюенсерами набирає популярності, оскільки вони є джерелом довіри для широкої аудиторії. Це ефективний інструмент для підвищення обізнаності та довіри до бренду.

Продовження таблиці 1

3	Відеомаркетинг та короткі відео	Платформи на кшталт TikTok, Instagram Reels і YouTube Shorts стимулюють попит на короткий відеоконтент. Бренди все частіше використовують відео для залучення клієнтів і збільшення взаємодії.
4	Голосовий пошук і голосові асистенти	Зростання використання голосових асистентів, таких як Google Assistant, Siri і Alexa, змінює підхід до SEO-стратегій і створення контенту. Пошукові запити стають більш розмовними, що впливає на контент-маркетинг
5	Контент-маркетинг і інтерактивний контент	Створення якісного та інтерактивного контенту, який залучає споживачів (вікторини, опитування, інтерактивні карти), є важливим аспектом ефективної стратегії.
6	Мобільний маркетинг	Зростання використання мобільних пристроїв змушує компанії розробляти мобільні версії сайтів та додатки, орієнтовані на зручність користування
7	Автоматизація маркетингових процесів:	Системи автоматизації маркетингу дозволяють автоматизувати завдання, від управління електронною поштою до створення цільових кампаній, оптимізуючи ефективність та підвищуючи продуктивність.

Джерело: власна розробка авторів

Аналіз засвідчив, що інноваційні підходи до цифрового маркетингу (digital marketing) допомагають компаніям адаптуватися до швидких змін у поведінці споживачів та технологічному ландшафті. *Приведемо приклади ключових підходів до використання цифрового маркетингу:*

1) Використання великих даних (big data) та штучного інтелекту для створення персоналізованого контенту та реклами для різних сегментів аудиторії. Аналітика дозволяє компаніям детально аналізувати поведінку споживачів, їх вподобання, інтереси, а також здійснювати динамічне створення контенту та персоналізованих пропозицій в реальному часі. Наприклад, рекомендаційні системи на платформах типу Amazon або Netflix.

2) Використання інтерактивних елементів у маркетингу, таких як опитування, інтерактивні відео, вікторини, AR (доповнена реальність) і VR (віртуальна реальність). Це дозволяє створити більш захоплюючий досвід для користувачів, залучаючи їх до взаємодії з контентом і збільшуючи вплив на рішення про покупку.

3) Використання AI для створення чат-ботів та автоматизації обслуговування клієнтів, а також для вдосконалення аналітики маркетингових кампаній. AI-алгоритми допомагають оптимізувати комунікацію з клієнтами, пропонувати продукти, вирішувати їхні запити, а також аналізувати ефективність реклами на різних платформах. Наприклад, чат-боти на сайтах допомагають у реальному часі взаємодіяти з користувачами та збирати дані.

4) Контент-маркетинг, заснований на штучному інтелекті допомагає автоматизувати створення контенту, оптимізуючи його під потреби цільової

аудиторії. Інструменти AI можуть створювати якісний контент на основі заданих даних та аналізу трендів. Вони допомагають генерувати ефективні заголовки, оптимізувати ключові слова і навіть створювати повноцінні статті або відео. Наприклад, платформи типу Jasper AI.

5) Оптимізація маркетингових стратегій для голосових запитів і розробка контенту, що відповідає на запити, зроблені через голосових помічників (Siri, Alexa, Google Assistant). У зв'язку з ростом популярності голосового пошуку компанії повинні адаптувати свій контент для так званої "голосової SEO", де запити формуються у розмовній манері.

6) Компанії все частіше працюють з мікро- та нановпливовими особами, які мають вузьку, але вірну аудиторію. Це дозволяє досягти більш автентичної та інтимної взаємодії з цільовою аудиторією, що підвищує довіру до продукту або бренду.

7) Використання платформ автоматизації для управління багатоканальними кампаніями. Це дозволяє відслідковувати поведінку користувачів на різних платформах і автоматично надсилати повідомлення, емейли або інші форми комунікації на основі тригерів (виконаних дій, як наприклад, покинутий кошик на сайті).

8) Використання AR і VR для створення інтерактивних та персоналізованих досвідів користувачів. Споживачі можуть "віртуально" випробувати продукти перед покупкою. Наприклад, бренди в меблевій чи косметичній індустрії дозволяють клієнтам "віртуально" приміряти меблі або косметику через мобільні додатки.

9) Використання соціальних мереж як прямих платформ для продажів і проведення транзакцій. Платформи, такі як Instagram, TikTok та Facebook, запроваджують функції "shop now", дозволяючи покупцям здійснювати покупки прямо в соціальних мережах, що спрощує шлях клієнта від огляду до покупки.

10) Зростання популярності коротких відео, особливо на платформах TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels. Бренди створюють швидкі, захоплюючі відео для підвищення залученості та впливу на споживачів. Це дозволяє досягати молодшої аудиторії та зберігати увагу споживачів. Ці інноваційні підходи трансформують цифровий маркетинг, підвищуючи його ефективність і роблячи його більш адаптивним до нових потреб і технологічних змін [2].

Підводячи підсумок, відмітимо, що для забезпечення безперервної взаємодії зі споживачами на різних платформах (сайт, соцмережі, мобільні додатки) компанії повинні розробляти омніканальні стратегії. Дані стають основою маркетингових рішень, тому стратегії повинні бути побудовані на аналізі поведінки клієнтів, щоб максимально адаптувати пропозиції під потреби аудиторії. Бренди повинні адаптувати свої стратегії для зростаючої кількості голосових і візуальних пошукових запитів, що передбачає нові підходи до SEO та контенту. Покращення споживчого досвіду, включно з UX/UI дизайном та

кращим обслуговуванням клієнтів через цифрові канали, має вирішальне значення для успіху маркетингових кампаній. Компанії все частіше приділяють увагу етичним аспектам та сталому розвитку, що стає частиною їх маркетингових стратегій для завоювання довіри аудиторії. Ці тенденції та пріоритети визначають майбутнє цифрового маркетингу і впливатимуть на подальші інновації у сфері маркетингових комунікацій та управління взаємодією з клієнтами [3].

Цифровий маркетинг є одним із ключових інструментів сучасного бізнесу, який докорінно змінив взаємодію між компаніями та споживачами. Цифровий маркетинг використовує інноваційні технології, такі як штучний інтелект, великі дані, соціальні мережі, мобільні платформи та інтерактивний контент, для підвищення ефективності маркетингових кампаній. *Основні переваги цифрового маркетингу включають:* Точність таргетингу та можливість персоналізованої комунікації з клієнтами. Вимірюваність і аналіз результатів у реальному часі, що дозволяє оперативно коригувати стратегії; інтерактивність і можливість залучення споживачів через різноманітні канали; глобальне охоплення аудиторії з можливістю сегментації за демографічними, поведінковими та географічними показниками. Омніканальність – сучасний підхід до маркетингу і продажів, який враховує постійно змінювані споживчі звички та прагне забезпечити максимальну зручність і доступність для клієнтів. Таким чином, цифровий маркетинг став невід'ємною частиною стратегічного управління бізнесом і основним засобом адаптації до умов цифрової епохи, де швидкість, гнучкість і інновації визначають успіх на ринку.

Список використаних джерел

1. Ажажа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О. Digital-маркетинг: тренди штучного інтелекту та машинного навчання. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С.178-182.

2. Ажажа Марина, Венгер Ольга. Цифрова маркетингова стратегія: методика просування брендів. Theory and Practice: Problems and Prospects: International Scientific-Practical Conference: Book of Abstracts, 14th–15th of May, 2024 Virtual Conference. P.33

3. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 14 (91). P. 135–147.

Беснятюк Марія Вікторівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»;

науковий керівник:

Захаркевич Наталія Петрівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій;*

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ФРЕДЕРІКА ВІНСЛОУ ТЕЙЛОРА

Фредерік Вінслоу Тейлор – американський інженер і науковець, який жив у другій половині ХІХ – на початку ХХ століття. Відомий як один із основоположників сучасного наукового менеджменту та виробничої теорії, Тейлор розробив систему, що отримала назву «тейлоризм» або «наукове управління». Його підхід до організації праці базувався на наукових методах дослідження та стандартизації процесів, що стало основою для розвитку сучасного менеджменту.

Тейлор прагнув вирішити проблеми низької продуктивності та неефективного використання робочої сили, що було надзвичайно актуальним у період індустріалізації. Завдяки його дослідженням і впровадженню наукових принципів управління, підприємства почали працювати за раціональнішими моделями, що дозволило суттєво підвищити ефективність виробничих процесів. Незважаючи на те, що його ідеї були сформульовані ще на початку ХХ століття, вони й досі залишаються актуальними та широко застосовуються в практиці функціонування сучасних підприємств.

У 1895 році Фредерік Тейлор розпочав свої дослідження з наукової організації праці. Основні теоретичні положення Тейлора викладені в його ключових працях: «Управління фабрикою» («Shop Management», 1903 р.). Завдяки своїм дослідженням Тейлор став президентом Американського товариства інженерів-механіків, що закріпило його статус як лідера в галузі наукового менеджменту. У 1911 році Фредерік Вінслоу Тейлор опублікував «Принципи наукового управління», що поклало початок розумінню цінності ефективної праці та процесу управління, заснованого на науковому підході. Суть концепції полягала в тому, що ефективність праці лише в малій мірі залежить від старанності робітників та менеджменту, а більший ступінь впливу на цій процес здійснюють процеси оптимізації виконуваної ними роботи. Автор вивчив виробничий процес з наукової точки зору і припустив, що за рахунок оптимізації роботи та спрощення виробничого процесу продуктивність праці підвищиться.

Ф. Тейлор також вважав, що всі працівники мотивовані грошима, тому він просував ідею справедливої оплати за справедливий робочий день. Іншими словами: «якщо робітник не досягав запланованого результату протягом дня, то

він не заслуговував на те, щоб йому платили стільки ж, скільки іншому працівникові, який був більш продуктивним». Він також висунув ідею про те, що робітники та менеджери повинні співпрацювати один з одним.

Це дуже відрізнялося від того, як зазвичай планувалась робота на підприємствах. Керуючий фабрикою на той час мав дуже мало контактів із робітниками, і він залишав їх самостійно виробляти необхідний продукт. Стандартизація була відсутня і основною мотивацією працівника часто була постійна зайнятість, тому не було стимулу працювати якнайшвидше та ефективніше.

Просуваючись кар'єрними сходами на американському сталеливарному заводі, Ф.Тейлор проводив експерименти з метою виявлення умов оптимального рівня продуктивності. В одному з них він проводив дослідження над конструкцією лопати, якою робітники кидали в топку вугілля, поки не отримав конструкцію, яка дозволяла знизити фізичні витрати робітників і забезпечити продуктивну працю протягом кількох годин поспіль. З будівельниками він спільно розробив ефективний спосіб укладання цегли. Пізніше, він розробив і застосовував науковий метод для вивчення оптимального способу виконання будь-якого типу робочого завдання, заснований на поділі процесу на етапи та хронометражу кожного етапу, з метою виявлення тимчасових, а отже організаційних та виробничих втрат.

Ці дослідження «часу та руху» також привели Тейлора до висновку, що деякі люди, виконуючи тут чи іншу роботу, можуть працювати ефективніше, ніж інші, через низку особливостей – саме таких людей менеджерам рекомендувалося наймати на цю роботу. Аналіз вимог до працівників, найманих для виконання роботи став ще однією важливою частиною забезпечення ефективності виробничого процесу.

Систематизувавши виявлене, Тейлор розробив чотири принципи наукового менеджменту. Ці принципи стали відомі як концепція «тейлоризм» [1, с. 57]. Зокрема, ці принципи зводились до такого:

- впровадження раціональних методів роботи (структуризація та вимірювання праці);
- професійний підбір і навчання кадрів (аналіз фізичних і психологічних характеристик працівників перед працевлаштуванням);
- система диференційованої заробітної плати (грошове стимулювання, засноване на індивідуальному внеску);
- функціональна адміністрація (розподіл управлінських функцій серед вузькоспеціалізованих фахівців).

Також система управління Ф. Тейлора, передбачала:

- детальний аналіз робочих процесів та встановлення чітких регламентів їх виконання;
- встановлення норм продуктивності;
- підбір і спеціалізоване навчання працівників для виконання конкретних трудових операцій [2].

Тейлор також виявив соціальне явище групового тиску, коли невелика група, незацікавлена у високій ефективності, заохочує інших працівників знижувати продуктивність. Він називав свідоме обмеження продуктивності саботажем, розрізняючи два його різновиди: природний і систематичний.

Крім того, Ф. Тейлор розробив концепцію «науки про підштовхування», яка пояснювала причини низької продуктивності тим, що робітники навмисно уникають повної віддачі на роботі. Довів, що типовий робітник не працюватиме на повну потужність. Щоб виправити це, він запропонував чітко встановлювати норми продуктивності, спираючись на наукові методи, а не на здогади менеджера [3]. Для ілюстрації своєї теорії Тейлор навчив робітника на ім'я Шмідт виконувати чотириразову денну норму при навантаженні сталевих відливок, що дозволило підвищити заробіток працівника на 50%. Тейлор підкреслював, що темп роботи повинен відповідати швидкості «першокласних» людей, а організація праці за його системою здатна не лише підвищити продуктивність, але й стати «ментальною революцією» як для адміністраторів, так і для робітників.

Тейлор також наголошував на важливості зв'язку між роботою та діяльністю адміністрації. Він визначив оптимальну кількість майстрів, відповідальних за контроль швидкості праці. Фредерік Тейлор стверджував, що правильна організація праці навіть на підприємствах зі застарілим обладнанням могла забезпечити кращі результати, ніж сучасні, але неефективно організовані виробництва. Ключовим елементом його системи був відділ технологічного планування, який відповідав за розробку графіків операцій, дотримання яких дозволяло досягти максимальної продуктивності [2].

Отже, принципи наукового управління, сформульовані Фредеріком Тейлором, які залишаються актуальними в сучасному менеджменті, стали основою для розвитку багатьох управлінських концепцій. Його підхід до організації праці через раціоналізацію процесів, професійний підбір та навчання кадрів, а також впровадження системи матеріального стимулювання дозволив суттєво підвищити ефективність виробництва. Тейлоризм сприяв створенню культури продуктивності, яка відображається у сучасних підприємствах. Проте концепції Тейлора критикуються за відсутність уваги до соціальних та психологічних аспектів роботи. Саме тому сучасні менеджери часто поєднують ідеї Тейлора з більш гнучкими підходами для досягнення успіху в управлінні.

Список використаних джерел

1. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.
2. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор: електронне джерело. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>
3. Тейлоризм: електронне джерело: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. URL: [https://www.studocu.com/uk/document/kiiivs%](https://www.studocu.com/uk/document/kiiivs%20)

D1%8Ckiy-natsional%D1%8Cniy-universitet-imeni-tarasa-shevchenka/communication-theory/1-ksv-teylorizm-taylorism/86829919?origin=university-course-page

*Ванін Антон Олександрович,
здобувач ступеня доктора філософії;
ПВНЗ «Європейський університет»*

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЯХ ІТ СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Інформаційна система управління персоналом (HRIS) – це корпоративна структура, призначена для управління персоналом. Вона дозволяє менеджеру належним чином управляти талантами компанії, а також створювати, додавати і централізувати дані про співробітників [1]. Таким чином, HRIS-система консолідує інформацію про персонал компанії та полегшує виконання пов'язаних з ним процесів. На думку автора, інформаційні системи управління персоналом це набір програмного забезпечення і певних технологій, що дає змогу автоматизувати й удосконалювати бізнес-процеси в управлінні кадрами, у розрахунку і виплаті заробітної плати і в документообігу табельному обліку.

Це програмне забезпечення дає змогу координувати дії різних департаментів, а також каналів взаємодії між керівництвом і персоналом компаній ІТ сектору, дає персоналу доступ до повної інформації про працівника, необхідної для якісного контролю та правильного планування бюджетів щодо заробітної плати, відряджень і навчання.

Управління персоналом можна розглядати, як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає використання, обробку та зберігання інформації, а саму систему управління – як інформаційну систему. Управління персоналом це практична діяльність, спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього функції, і оптимальне його використання [2].

Безсумнівно, використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту надзвичайно важливе питання, вони суттєво підвищують ефективність управління персоналом, автоматизуючи рутинні процеси, покращуючи комунікацію та забезпечуючи доступ до аналітичних даних. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах, таких як розвиток талантів і формування корпоративної культури, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Необхідними атрибутами конкурентоспроможної компанії є Інтернет, комп'ютерна техніка і персонал, який володіє навичками роботи з інформаційними технологіями.

У результаті інтенсивного розвитку інформаційних технологій останнім часом виділяють автоматизовані інформаційні системи. Створені програми є

новою технологією та спеціалізованим забезпеченням. Такі програми є сукупністю методів, засобів і прийомів, що використовуються для забезпечення ефективної діяльності людей в різноманітних виробничих і невиробничих сферах [3]. Якщо дивитися ширше, то це сукупність організаційного забезпечення персоналу компанії. Їх призначення полягає у своєчасному забезпеченні певних підрозділів організацій або людей спеціальною інформацією. Інформаційні технології розглядають як технології, призначені для спрощення діяльності підприємства, тобто кінцевих користувачів.

Інформаційні технології, що пов'язані з персоналом, можна розділити на групи:

- інтернет-технології – це технології створення і підтримки різних інформаційних ресурсів в комп'ютерній мережі Інтернет: сайтів, блогів, форумів, чатів, електронних бібліотек та енциклопедій. В основі Інтернет та Інтернет-технологій лежать гіпертексти і сайти, що розміщуються в глобальній мережі Інтернет або в локальних мережах ЕОМ [4];
- техніко-апаратне забезпечення, що включає в себе всі фізичні частини комп'ютера, телефонний зв'язок, факс, принтер тощо;
- спеціалізоване програмне забезпечення, до якого слід віднести ERP-системи, використовуються для планування ресурсів підприємства, що сприяє контролю внутрішніх процесів підприємства та прийняттю важливих управлінських рішень про розвиток бізнесу в режимі реального часу. Головна мета ERP систем – об'єднати всі бізнес-процеси та ресурси в єдину систему для спрощення, прискорення та оптимізації діяльності компанії [5].

Управлінський процес розглядається як обробка інформації, тому чим більше уваги приділяється обробці інформації, тим краще управління персоналом.

У вдосконаленні управління персоналом в компанії ІТ сектору важливу роль відіграють інформаційні технології, за допомогою яких вирішуються актуальні завдання в управлінні кадрами організації: реєстрація персональних даних співробітників компанії; пошук нових кадрів і їх переміщення; оплата праці, виплата різних допомог; контроль за здійсненням виплат; контроль підзвітних сум; податковий облік; організація системи управління з документами; використання трудових ресурсів, їх планування та облік; формування розкладу та спеціальних інструкцій для персоналу

У захисті конфіденційної інформації, яка бере участь в управлінні персоналом організації, програмне забезпечення відіграє дуже важливу роль. *Розглянемо деякі з програм, які дають змогу автоматизувати і спростити роботу департаментів з управління персоналом:*

- HRMS або Human Resources Management System – приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції для управління та розвитку талантами в компанії, управління рекрутингом, аналітикою тощо. HRM системи – це сучасне

рішення для компаній, які цінують час і ресурси своїх співробітників, і прагнуть полегшити їхній щоденний досвід. Практично будь-яка HRMS дає змогу використовувати свої переваги і звичайним співробітникам у компанії, об'єднуючи їх в одному місці, де люди можуть комунікувати між собою, уточнювати будь-які питання, пов'язані з роботою, залишати запити, знаходити інформацію, документи, довідки, шаблони тощо [6];

– PeopleForce – комплексна HRM-система для автоматизації HR та рекрутинг-процесів, допомагає сформувати культуру високої продуктивності. Система оперує даними згідно з міжнародним сертифікатом з інформаційної безпеки ISO 27001:2013. Він означає, що команда PeopleForce – абсолютно компетентна та тренувана у питаннях інформаційного захисту. Інформація користувачів знаходиться під постійним захистом,

– в платформі інтегровано двохфакторну ідентифікацію. PeopleForce має окремі дашборди, наприклад, у розділах циклів оцінок за Performance Review та опитуваннями у команді, де можна поглянути на результати по співробітниках, департаментах або команді в цілому [7];

– Personio – це універсальне програмне забезпечення для управління персоналом для малих та середніх компаній. Рішення Personio включає людські ресурси, набір персоналу і розрахунок заробітної плати, а також підтримує всі основні кадрові процеси, які необхідні кожному бізнесу. Їхня місія – зробити HR-процеси максимально прозорими та ефективними, щоб HR міг зосередитися на найціннішому активі компанії-людях [8];

– Microsoft Teams – незамінна програма обміну повідомленнями для організації. Вона забезпечує робочу область для співпраці й спілкування в реальному часі, дає змогу проводити наради, використовувати спільний доступ до файлів і програм, а при нагоді навіть обмінюватися емодзі [9]; .

– Miro (раніше RealtimeBoard) – платформа для спільної віддаленої роботи за допомогою онлайн-дошки. Дошка підходить для складання проєктів, креативу, дизайн-концепцій, брейнстормінгу та освітніх цілей. На дошку можна додавати завантажені файли та документи, малювати, робити нотатки та вставляти стікери. Для створення дошки можна використовувати готові шаблони або створити з нуля. Спільна робота Miro здійснюється за допомогою текстового, голосового або відеочата, а також спільного наповнення та перегляду дошки в реальному часі. При великій кількості учасників можна включити функцію відстеження курсору, де користувач бачитиме дії співрозмовників [10].

Розглянувши популярні програми для комплексної автоматизації систем управління персоналом в компаніях ІТ сектору України, ми можемо зробити висновок, що інформаційні технології стали міцною опорою для бізнесу і фахівців усіх сфер діяльності. Щороку людство вдосконалюється, вдосконалюються програмні продукти, розробляються нові, більш зручні та

доступні, а існуючі інформаційні технології зміцнюють свої позиції в нашому житті.

Список використаних джерел

1. Інформаційна система управління персоналом (HRIS). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system>
2. Чотири поради для HR-менеджменту громадських організацій. URL: <https://euprostitir.org.ua/practices/140421>
3. Либо М. В. Інформаційні технології в соціокультурній сфері. *Наукові записки молодих учених*. 2021. (7). URL: <https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/SNYS/article/view/1804> (дата звернення: 30 вересня 2024).
4. Інтернет-технології. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Інтернет-технології.html>
5. Що таке ERP система. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/shho-take-erp-systema/>
6. Система HRM (HRMS). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resources-management-system>
7. Програми для управління персоналом. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/luchshee-programmnoe-obespechenie-dlya-upravleniya-personalom/>
8. Чим PeopleForce відрізняється від інших HR платформ. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/chym-peopleforce-vidriznyajetsya-vid-inshih-hr-platform>
9. MS Teams. URL: <https://ceit.ucu.edu.ua/resursy/ms-teams/>
10. Що таке Miro? URL: <https://miro.com/ru/>

Воробйов Сергій Валерійович,
*директор наукової лабораторії
«Центральноукраїнський академічний хаб»;
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку і аудиту*

МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Стрімкий розвиток сучасних технологій і поширення доступних інструментів штучного інтелекту (далі – ШІ, англ. AI – Artificial Intelligence) відкрили нові можливості для планування та реалізації управлінської, контрольної-наглядової та інших видів діяльності в публічному секторі.

Разом з тим, в Україні ШІ в переважній більшості розглядається через призму автоматизації процесів інформаційної (обробка текстових даних) та аналітичної діяльності (обробка статистичних даних), на відміну від світової практики [1], де вже більше десяти років тривають дослідження інструментів AI, на предмет їх застосування у виробленні управлінських рішень повного циклу – від збору статистичних та обробки аналітичних даних до моделювання, симуляції та вироблення найбільш ефективних управлінських рішень на основі згаданих даних, з урахуванням швидко зростаючих можливостей машинного навчання (далі – МЛ, англ. Machine Learning, ML), шляхом створення та впровадження систем підтримки прийняття рішень (далі – СППР), що не лише здатні обробляти великі обсяги даних, а й приймати безпосередню, активну участь у реагуванні та управлінні ризиками під час надзвичайних ситуацій.

Відтак, дослідження можливостей штучного інтелекту для вироблення управлінських рішень повного циклу в публічному секторі та узагальнення зарубіжного досвіду щодо застосування ШІ, як інноваційної технології публічного управління, на теренах України є актуальною науковою і практичною проблемою для забезпечення розвитку країни у світовому технологічному тренді.

Питанням регулювання функціонування штучного інтелекту, як міждисциплінарного об'єкта дослідження у сферах публічного управління, економіки, менеджменту, права та інших, присвячені роботи: О. Баранова, О. Вінника, О. Радутного, І. Філіпова.

Узагальнення зарубіжного досвіду щодо застосування ШІ здійснювали О. Гиляка, В. Пилипчук, М. Стефанчук, К. Єфремова. Ю. Тюрня.

Дослідження щодо впровадження ШІ в країнах, які є лідерами цифровізації публічного управління та розробкам у сфері GovTech, містяться у роботах С. Квітки, Н. Новіченко, О. Бардах.

В сучасних умовах цифрового розвитку, штучний інтелект стрімко трансформує різні сфери діяльності людини і публічне управління не є

виключенням у цих процесах. Його потенціал у виробленні управлінських рішень відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та прозорості в державному секторі. В умовах постійного зростання складності суспільних викликів, ШІ може розглядатись як один з ключових інструментів для забезпечення оперативності прийняття найбільш адаптованих до умов оточуючого середовища рішень у публічному секторі, а нові можливості, в частині симуляції і прогнозування наслідків, забезпечують інший рівень оцінки ризиків можливих сценаріїв.

Разом з тим, на нашу думку, потрібно приділити більше уваги врегулюванню питань чіткого формулювання поняття ШІ на основі зарубіжного досвіду провідних науковців, оскільки наявність як регуляторних рамок, так і чітких, науково-обґрунтованих тлумачень, є запорукою стандартизованого підходу до розуміння сутності, змісту, а головне можливостей інновацій, значно знижуючи вірогідність появи юридичних та етичних проблем при використанні ШІ у публічному секторі.

Так, у Національній академії публічного управління Сполучених Штатів Америки штучний інтелект розглядається як технології, що дозволяють комп'ютерам і машинам виконувати завдання, які вимагають людського інтелекту або здібностей, таких як візуальне сприйняття, прийняття рішень, міркування та переклад [2].

Натомість, в Україні визначення штучного інтелекту охарактеризовано як «організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань», що унормовано відповідним актом Кабінету Міністрів України [3].

Тобто, з наведених вище визначень випливає, що зарубіжні дослідники розглядають ШІ як самостійне джерело прийняття рішень, яке забезпечує повний цикл вироблення, впровадження та контролю за виконанням управлінських рішень, натомість, в Україні мова йде про «певні моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначення способів досягнення поставлених завдань», що певною мірою ототожнює ШІ з традиційними цифровими технологіями, які не мають компоненти МЛ, та, відповідно, за своєю суттю є лише допоміжними інформаційно-аналітичними інструментами у процесах управлінської діяльності.

На нашу думку, такий підхід залишає поза увагою суттєві відмінності технологій ШІ та інших цифрових технологій, який знижує точність наукових дефініцій, даючи достатньо широке поле для різноманітних інтерпретацій поняття ШІ, що в свою чергу може призводити до неоднозначних формулювань, помилково вказуючи на не притаманні інструментам ШІ ознаки, та, як наслідок, призводить до поверхневого розуміння наявних можливостей сьогодення, в

контексті автоматизації процесів публічного управління. При цьому, потрібно розуміти, що ШІ може бути інтегрований до переважної більшості інших цифрових технологій та систем (пошукових, аналітичних, інформаційно-комунікаційних, тощо), після чого ефективність таких інструментів буде значно збільшено [4].

Враховуючи викладене, можна констатувати, що Україна знаходиться на початковому етапі впровадження та використання передових інновацій для потреб публічного управління і, хоча, ШІ безумовно має перспективи у публічному секторі, питання як практичного застосування технологій, так і удосконалення теоретичних положень щодо обґрунтування необхідності їх інтеграції в управлінські процеси безумовно потребує подальшого дослідження.

Крім того, важливими аспектами залишаються розробка нормативно-правової бази, підвищення рівня цифрової грамотності публічних службовців та створення розгалуженої інфраструктури, як технологічної основи для ефективного використання інструментарію ШІ, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності публічного управління і покращенню взаємодії між державою та громадянами.

Список використаних джерел

1. Abbate T., Bassano C., Coppola A., Miranda S., Rarità L. «A knowledge-based decision support system for the service quality improvement in organizations,» in 7th International Workshop of Information Logistics and Knowledge Supply, ILOG. 2014. pp. 49–60.

2. Artificial intelligence and its impact on public administration national academy of public administration. Standing panel on technology leadership's working group on artificial intelligence and robotics and the impact on public administration. URL: https://napawash.org/uploads/academy_studies/9781733887106.pdf

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

4. Можливості застосування ШІ у правозастосовчій діяльності : Національний круглий стіл "Цифрове майбутнє соціального захисту: від реформ до резильєнтності" / БО "Благодійний фонд "Право на захист" // 26 березня 2024 року. URL: <https://youtu.be/6rID0qSyUmE>

Воронкова Валетина Григорівна,
*доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування;*
Дуюн Олеса Дмитрівна,
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»;*
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні
Запорізького національного університету*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Тенденції сучасного менеджменту проявляються у швидкому розвитку технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, кардинально змінює способи управління бізнесом. Автоматизація рутинних завдань дозволяє зосередитися на стратегічних питаннях, підвищуючи ефективність. Традиційні ієрархії поступаються місцем гнучким та децентралізованим моделям управління, таким як Agile та Scrum. Це сприяє швидшому прийняттю рішень та адаптації до змін. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до дистанційної роботи, що вимагає нових підходів до управління персоналом, комунікацій та підтримки продуктивності на відстані. Зростаюча глобалізація та інклюзивність вимагають від менеджерів уваги до питань культурних, гендерних та соціальних відмінностей, що сприяє формуванню більш інноваційних та ефективних команд. Бізнес дедалі частіше зосереджується на сталому розвитку та соціальних ініціативах, вбачаючи це як ключовий елемент своєї стратегії.

Проблеми сучасного менеджменту викликані опором змінам, дефіцитом кваліфікованих кадрів, кібербезпекою, балансом між роботою та особистим життям, швидкістю змін. Незважаючи на інновації, працівники та керівництво можуть відчувати дискомфорт від впровадження нових технологій і методів. Управління змінами залишається одним із ключових викликів. В умовах швидкої технологічної еволюції багато компаній стикаються з проблемою пошуку кадрів, які володіють необхідними цифровими навичками. З ростом залежності від цифрових інструментів загрози кіберзлочинності стають дедалі серйознішими. Це вимагає від компаній посилення заходів безпеки та відповідних інвестицій. В умовах віддаленої роботи межі між робочим і особистим часом стираються, що призводить до вигорання співробітників і зниження продуктивності. Технологічні, соціальні та економічні зміни відбуваються з такою швидкістю, що компаніям стає дедалі складніше вчасно адаптувати свої стратегії та структури.

Стратегічні пріоритети: інновації та постійне навчання; лідерство, орієнтоване на зміни; інтеграція ШІ та автоматизації; підтримка співробітників та управління талантами; сталість та соціальна відповідальність. Компаніям необхідно підтримувати культуру постійного навчання та впровадження

інновацій, що дозволить їм залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних змін. Лідери повинні бути готові адаптувати свої підходи до управління, підтримуючи зміни та сприяючи формуванню гнучких структур. Стратегічний розвиток технологічних рішень, таких як штучний інтелект та автоматизація, стає пріоритетом для оптимізації операцій та прийняття рішень на основі даних. Необхідно приділяти увагу розвитку людського капіталу, створювати умови для підвищення кваліфікації та утримання талантів. Включення екологічних та соціальних аспектів у бізнес-стратегію не лише підвищує репутацію компанії, а й відкриває нові можливості для зростання в умовах глобальних викликів. Таким чином, сучасний менеджмент стоїть перед значними викликами, але також має безпрецедентні можливості для зростання та розвитку. Стратегічні пріоритети повинні бути спрямовані на інновації, гнучкість та сталість, щоб ефективно відповідати на зміни в глобальному середовищі [1].

Основні тенденції менеджменту відображають глибокі зміни в бізнес-середовищі, технологіях та підходах до управління організаціями. Ця тенденція стає ключовою рушійною силою сучасного менеджменту. Автоматизація рутинних задач, аналітика на основі великих даних та впровадження штучного інтелекту (ШІ) дозволяють компаніям значно підвищувати свою ефективність. Завдяки цифровим технологіям, управлінці отримують доступ до реальних даних у режимі реального часу, що покращує процес прийняття рішень. Водночас це вимагає від менеджерів нових компетенцій у сфері технологій та інформаційної безпеки. Гнучкість організацій – це відповідь на зростаючу швидкість змін в бізнесі та на ринку. Традиційні ієрархії замінюються більш адаптивними та децентралізованими моделями, як-от Agile або Scrum. Це дозволяє швидше реагувати на виклики, підвищує ефективність командної роботи та залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Однак впровадження таких структур вимагає від менеджерів вміння керувати змінами та працювати з крос-функціональними командами. Пандемія COVID-19 прискорила розвиток дистанційної роботи, і ця тенденція стала новою нормою для багатьох компаній. Для менеджерів це означає необхідність ефективного управління віддаленими командами, побудови довіри та забезпечення продуктивності на відстані. Це вимагає нових підходів до комунікацій, зокрема використання цифрових платформ, а також розробки нових способів моніторингу та оцінки результативності роботи співробітників. Управління культурною, гендерною та іншими формами різноманітності стає важливим стратегічним пріоритетом. Підтримка інклюзивності не тільки сприяє створенню більш інноваційних ідей, але й покращує робочу атмосферу та загальну ефективність. Проте ця тенденція викликає нові виклики, пов'язані з потребою адаптації корпоративної культури та навчання лідерів для ефективної роботи у багатокультурному середовищі. Зростаюча увага до екологічної та соціальної відповідальності підприємств є реакцією на глобальні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність. Компанії все частіше впроваджують стратегії сталого розвитку, адже це впливає

на репутацію бренду, лояльність клієнтів та інвесторів. Менеджерам потрібно інтегрувати ці принципи у щоденну діяльність компанії та знаходити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Тенденції сучасного менеджменту формують нову реальність управління бізнесом. Успішні менеджери мають не лише адаптуватися до цих змін, а й активно використовувати їх як інструмент для розвитку організацій. Цифрові технології, гнучкі структури, віддалені команди та управління різноманітністю стають основними викликами, але водночас відкривають нові можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності [2].

Основні тенденції менеджменту проявляються через конкретні зміни у стратегіях і практиках управління, які трансформують як внутрішні процеси компаній, так і їх взаємодію із зовнішнім світом. Кожна з ключових тенденцій проявляється в реальному житті (табл. 1)

Таблиця 1

Тенденції менеджменту та їх прояви у реальному житті

№ з/п	Тенденція	Прояви у реальному житті
1	Цифровізація та автоматизація процесів	<ul style="list-style-type: none"> Використання аналітики даних для прогнозування попиту, оптимізації ланцюжків постачання та покращення клієнтського досвіду. Автоматизація рутинних завдань за допомогою роботизованих систем або програмного забезпечення (наприклад, автоматизація бухгалтерського обліку, HR-процесів). Впровадження ШІ для прийняття рішень на основі даних (наприклад, чат-боти для підтримки клієнтів або системи штучного інтелекту для аналізу фінансових ризиків). Цифрові платформи та хмарні рішення для управління операціями, що дозволяють компаніям працювати ефективніше та швидше адаптуватися до ринкових змін.
2	Гнучкі організаційні структури	<ul style="list-style-type: none"> Перехід до Agile-методологій у проектах, де фокус робиться на коротких циклах розробки (спринтах) і постійному покращенні продукту за рахунок швидких відгуків від клієнтів. Створення крос-функціональних команд, де представники різних відділів (маркетинг, розробка, продажі) працюють разом для швидшого досягнення результатів. Децентралізація прийняття рішень, коли повноваження для вирішення проблем делегуються на нижчі рівні організації, що дозволяє більш оперативно реагувати на виклики.
3	Робота з віддаленими командами	<ul style="list-style-type: none"> Застосування хмарних платформ для співпраці, таких як Microsoft Teams, Slack або Zoom, для забезпечення безперервної комунікації та координації віддалених співробітників. Гнучкий графік роботи та дистанційне управління, коли працівники можуть працювати з будь-якої точки світу, а менеджери більше фокусуються на результатах, а не на процесі. Нові підходи до оцінки продуктивності, які не прив'язані до фізичної присутності в офісі, а базуються на виконанні конкретних завдань та досягненні KPI.

Продовження таблиці 1

4	Управління різноманітністю	<ul style="list-style-type: none"> • Інклюзивні політики найму та управління персоналом, спрямовані на залучення працівників з різними культурними, гендерними та соціальними характеристиками. • Програми розвитку інклюзивного лідерства та навчання співробітників з питань міжкультурної комунікації та толерантності. • Формування корпоративної культури на основі поваги до різноманіття, що сприяє покращенню командної роботи, креативності та інновацій. • Створення глобальних команд, що включають фахівців з різних країн та культур для ефективнішої роботи в глобалізованому середовищі.
5	Екологічна та соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадження сталих практик у бізнес-операціях: зниження викидів CO₂, використання екологічно чистих матеріалів, перехід на відновлювані джерела енергії. • Соціально відповідальні ініціативи: підтримка місцевих громад, благодійність, забезпечення чесних умов праці на всіх рівнях ланцюжка постачання. • Екологічні сертифікації та стандарти для продукції та бізнес-процесів, такі як ISO 14001, які підтверджують дотримання екологічних норм. • Маркетинг на основі соціальних цінностей, коли компанії використовують екологічні та соціальні ініціативи як конкурентну перевагу для приваблення клієнтів, які звертають увагу на сталий розвиток.
6	Загальні прояви:	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестування у цифрову інфраструктуру: організації спрямовують значні кошти на модернізацію IT-систем та розвиток цифрових платформ, що дозволяє їм бути гнучкими та готовими до змін. • Фокус на людському капіталі: все більше компаній зосереджують увагу на розвитку навичок своїх співробітників, зокрема в сфері технологій, менеджменту змін та лідерства. • Зростання значення бренду роботодавця: компанії прагнуть створювати привабливі умови для роботи та розвитку, що стає критично важливим для залучення та утримання талантів.

Джерело: розроблено авторами

Отже, ці тенденції стають ключовими факторами успіху в сучасному управлінні та бізнесі, і компанії, які здатні їх впровадити, отримують конкурентні переваги на ринку.

Як свідчить аналіз, метою сучасного менеджменту є адаптація до швидкозмінюваного середовища та максимізація ефективності організації. *Це визначає кілька ключових стратегічних пріоритетів у менеджменті, що стають основними напрямками для керівників:* 1) Інновації та технологічне лідерство, націлене на впровадження інновацій у всіх аспектах діяльності організації, що виступає пріоритетом для збереження конкурентоспроможності. Це включає розвиток нових продуктів, процесів та послуг через інвестиції у

дослідження та розробки. 2) Оцифровка процесів, що вимагає, щоб організації активно інвестували у нові цифрові інструменти та технології, такі як штучний інтелект, автоматизація, великі дані та аналітика, що підвищують продуктивність і покращують процес прийняття рішень. 3) Людський капітал і розвиток талантів, націлені на те, щоб інвестиції у розвиток співробітників: навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу стали одним з головних пріоритетів, оскільки сучасний ринок праці вимагає від працівників нових навичок. 4) Гнучкі умови праці, в основі яких залучення та утримання талантів за допомогою створення умов для віддаленої роботи, гнучкого графіку та розвитку інклюзивної корпоративної культури. 5) Стійкість і соціальна відповідальність за сталий розвиток, тому у контексті екологічних викликів організації прагнуть до скорочення викидів вуглецю, використання відновлюваних ресурсів та зменшення екологічного сліду. 6) Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), так як зростає значення ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як забезпечення рівних умов праці, гендерна рівність та підтримка локальних громад. 7) Клієнтоорієнтованість, в основі якої забезпечення позитивної взаємодії з клієнтами, яка є стратегічним пріоритетом. Організації використовують персоналізацію та аналітику даних для кращого розуміння потреб своїх клієнтів та пропонування індивідуальних рішень; використання різних каналів взаємодії (онлайн, офлайн, мобільні платформи) для того, щоб покращити зручність і доступність продуктів та послуг. 8) Управління змінами, так як організації повинні бути здатними швидко адаптуватися до нових викликів, таких як ринкові коливання, технологічні зрушення чи зміни в регуляційному середовищі. 9) Управління інноваціями, в основі яких створення внутрішніх систем для підтримки інноваційної діяльності, розвиток програм підтримки стартапів та венчурних ініціатив. 10) Глобалізація та крос-культурне управління, націлене на те, що в умовах глобалізації менеджмент повинен враховувати особливості культур різних регіонів, де компанії ведуть свою діяльність. 11) Використання міжнародних можливостей, в основі яких розширення діяльності на міжнародні ринки та диверсифікація бізнесу для зниження ризиків [3].

Таким чином, метою сучасного менеджменту є забезпечення стійкості, інноваційності та гнучкості організацій в умовах глобальних змін. Стратегічні пріоритети орієнтовані на використання технологій, розвиток талантів, підвищення соціальної відповідальності та забезпечення клієнтоорієнтованості, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективними.

Список використаних джерел

1. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць*. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С.159-177.

2. Voronkova V., Nikitenko V., Metelenko N. AGILE-economy as a factor in improving the digital society. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol.8. No 2. Pp. 51-58

3. Metelenko N., Klopov I., Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Brytvienko A., Runcheva N. Development of flexible management structures in the context of digital transformation of industry 5G. *International Journal of Membrane Science and Technology. Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21 Pp. 2052-2060.

*Гринчак Наталія Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Глобалізація ринків характеризується агресивним конкурентним середовищем і сценарієм розвитку постійних та прискорених технологічних інновацій і змін, які можуть генерувати збої будь-коли та будь-де. Основними гравцями в цьому контексті є, з одного боку, багатонаціональні підприємства та їх стратегії інтернаціоналізації; і з іншого боку, уряди та підприємства країн, що розвиваються, та прямують до технологічного прогресу, економічного зростання та соціального розвитку, використовуючи прямі іноземні інвестиції та інші форми асоціації з операціями багатонаціональних компаній, такі як субпідряд, виробництво оригінального обладнання, участь у глобальних ланцюгах поставок і ланцюгах створення вартості, глобальних виробничих мережах, спільних підприємствах та інших видах бізнес-альянсів.

Міжнародний стратегічний альянс зазвичай визначається як угода про співпрацю між фірмами, головні офіси яких розташовані в різних країнах. Фірми-партнери залишаються юридично незалежними після створення альянсу, і відносини альянсу є відносно довготривалими [1].

Міжнародні стратегічні альянси можна класифікувати за кількома вимірами.

По-перше, в залежності від типу діяльності в умовах співробітництва, міжнародні стратегічні альянси можна поділити на ліцензування, франчайзинг, управлінські послуги, постачання, дослідження та розробки, виробництво, маркетинг та інші. Міжнародний стратегічний альянс може займатися як одним видом діяльності, так і комбінацією видів діяльності.

По-друге, в залежності від кількості залучених партнерів міжнародний стратегічний альянс може бути двостороннім або багатостороннім.

По-третьє, ґрунтуючись на національності учасників альянсу, міжнародний стратегічний альянс можна в широкому сенсі визначити як угоду про співпрацю між фірмами, одна з яких має штаб-квартиру за межами країни альянсу; тому міжнародний стратегічний альянс можна класифікувати як альянс «дім-дім», «дім-господар» або «дім-третя сторона». Більшість існуючих досліджень стосуються міжнародних стратегічних альянсів, сформованих між іноземною фірмою та місцевою фірмою.

По-четверте, на основі залучення інвестицій в акціонерний капітал міжнародні стратегічні альянси можна класифікувати на альянси, які не засновані на акціонерному капіталі, і альянси, засновані на акціонерному капіталі. Міжнародні стратегічні альянси, не засновані на капіталі, також називають контрактними; міжнародні стратегічні альянси, засновані на капіталі, часто називають міжнародними спільними підприємствами.

В основі створення міжнародних стратегічних альянсів лежать компанії, які прагнуть розвиватися, але можуть не мати ресурсів для реалізації певних ініціатив. Замість того, щоб діяти самостійно, вони залучають до партнерства інші компанії з необхідними ресурсами або досвідом [2].

Яскравим прикладом виступає компанія Uber. Незважаючи на величезну клієнтську базу і те, що Uber був зацікавлений у тому, щоб зробити поїздку максимально приємною, самостійне створення власного сховища музики, якою пасажери могли б насолоджуватися за запитом, було б дорогим завданням. Тому Uber звернувся до Spotify, про укладання стратегічного альянсу. Spotify, зі свого боку, маючи добре розроблений технологічний продукт, був готовий для ширшої аудиторії споживачів (саме те, що міг запропонувати Uber). Утворивши стратегічний альянс, у якому Uber надавав споживачам, а Spotify – технологію, дві компанії об'єдналися, щоб створити ринкову можливість, якої жодна з них не могла б досягти самостійно [3].

Як і у випадку з будь-яким важливим бізнес-рішенням, стратегічні альянси мають потенційні переваги та недоліки, які варто розуміти.

Щодо переваг, то міжнародний стратегічний альянс може дозволити компанії скористатися новими можливостями, які вона інакше втратила б. Це може включати залучення нових клієнтів, вихід на нові ринки або створення та продаж нових продуктів. Кожен із цих шляхів може збільшити прибуток і прибутковість компанії.

Стратегічні альянси також є способом диверсифікації потоку доходів компанії та зниження загальнокорпоративного фінансового ризику. Участь в стратегічному альянсі також може знижувати ризик, оскільки компанії з досвідом у різних сферах надають один одному доступ до ресурсів для вирішення унікальних завдань або навігації за незнайомими бізнес-сценаріями.

Зрештою, стратегічні альянси можуть принести користь іміджу компанії, якщо вона співпрацює з іншою відомою компанією, особливо з тією, що має стійку присутність на різних ринках.

При цьому, стратегічний альянс, швидше за все, буде успішним, якщо між партнерами буде налагоджено ефективну комунікацію. Це означає, що обидві сторони повинні постійно витрачати ресурси на управління альянсом та забезпечення синхронізації та згоди обох сторін. Крім того, якщо між членами альянсу є серйозні розбіжності, вони можуть витрачати ресурси на вирішення конфліктів, які б не виникли, якби не було альянсу.

Хоча обидві сторони повинні виграти від стратегічного альянсу, одна компанія часто виграє більше, ніж інша, і не існує простого рішення, щоб це врівноважити. Також може розвинутихся неприродна залежність однієї чи іншої сторони з погляду ресурсів чи досвіду. Варто зауважити, що так само, як стратегічний союз може підвищити імідж компанії, може відбутись і протилежна ситуація. Недопрацювання однієї компанії можуть завдати шкоди репутації іншої, навіть якщо вона, можливо, не мала до них жодного відношення.

Хоча існує багато прикладів успішних стратегічних альянсів, компанії також повинні бути обережними у виборі правильних партнерів і переконатися, що цілі альянсу є чіткими та зрозумілими від самого початку.

Список використаних джерел

1. Dan Li. International Strategic Alliances. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0063.xml>
2. Will Kenton. Strategic Alliances: How They Work in Business, With Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp>
3. Uber. Your Ride, Your Music. URL: <https://www.uber.com/newsroom/ridermusic/>

*Гук Лариса Павлівна,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник;
ДУ «Інституту економіки та прогнозування НАН України»*

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ, ФОРМА ЗАЙНЯТОСТІ ЯКИХ Є НЕСТАНДАРТНОЮ

Ринок праці України функціонує в умовах надзвичайного тиску різких соціальних змін, економічних потрясінь та масового переміщення населення в результаті воєнних дій на території України. Сфера зайнятості та питання менеджменту трудових ресурсів зазнають незворотних трансформацій, що були спричинені втратою робочої сили, по-перше, в результаті мобілізації частини населення до лав Збройних Сил України, а, по-друге, внаслідок переміщення мільйонів осіб із територій ведення бойових дій до більш безпечних регіонів України або міграції до інших країн.

Зважаючи, що втрати людського капіталу відобразяться і на трудовому потенціалі країни, необхідно виважено підходити до питань реалізації політики у сфері зайнятості, залучаючи на національний ринок праці максимально можливу кількість населення та розвивати нестандартні форми зайнятості [1]. Нестандартні форми зайнятості можуть стати перспективною відповіддю на економічні та соціальні небезпеки воєнних шоків [2]. Нестандартна зайнятість – це загальний термін для різних форм зайнятості, які відрізняються від стандартної зайнятості, що характеризується роботою повний робочий день на робочому місці у приміщенні роботодавця при умові укладання офіційної трудової угоди на необмежений термін.

Нестандартна зайнятість втілюється в різноманітних формах: тимчасова зайнятість, неповний робочий день, тимчасова робота через агентства з працевлаштування та інші багатосторонні трудові відносини, а також прихована неформальна зайнятість, зайнятість на цифрових платформах, робота за викликом тощо. Різноманітність нестандартних форм зайнятості обумовлюється соціально-демографічними факторами, особливостями регулюванням ринку праці (жорсткістю трудового законодавства), макроекономічними коливаннями та технологічними змінами.

Нестандартні працівники, які уклали трудові або цивільно-правові угоди на виконання певних робіт чи надання послуг та із заробітної плати чи доходу яких виплачуються соціальні внески, являються застрахованими особами. Такі нестандартні працівники на тих самих умовах, що й стандартні працівники, мають право на одержання соціальних виплат від держави.

Працівники цифрових платформ, що зареєстровані як ФОП і/або працюють за сертифікатами, що підтверджують право на ведення незалежної професійної діяльності, та за умови сплати ЄСВ, є застрахованими особами та

мають право на всі передбачені на законодавчому рівні виплати по соціальному страхуванню.

Тимчасова зайнятість за договором на визначений термін стає все більш поширеною формою нестандартної зайнятості в Україні. За даними Державної служби зайнятості більше 60 % працевлаштованих громадян отримали роботу тимчасового характеру. Скориставшись послугами Державної служби зайнятості у I півріччі 2024 року, загалом отримали роботу 124 004 осіб. У громадських та інших роботах тимчасового характеру брали участь 16722 осіб, у суспільно корисних роботах – 68209 осіб.

Суб'єктами господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, строкові договори є стандартом. У I півріччі 2024 року суб'єктами господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, отримали роботу 20 389 осіб за договорами із визначеним терміном на строк від 6 місяців до 3 років і більше. Кількість направлених працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні становила 6 519 осіб, за кордоном – 13 870 осіб.

Зайнятість неповний робочий день, коли фактично відпрацьовано менше 30 годин на тиждень, становила у 2021 році 7,3 %. Така форма зайнятості може бути актуальною для молоді, що навчається, для зайнятих, які мають сімейні обов'язки, доглядають за дітьми або за родичами, що потребують стороннього догляду. Але неповна зайнятість може бути вимушеною. У 2021 році в Україні 1,6 % штатних працівників вимушені були перейти до неповної зайнятості: 1,4 % штатних працівників були переведені з економічних причин на неповний робочий день, а 0,2 % – знаходились у відпустках без збереження заробітної плати. Основною проблемою неповної форми зайнятості залишається «добровільність» її вибору. З одного боку, свідомий вибір працівником неповної зайнятості розширює його потенційні можливості самореалізації та стимулює трудову активність, результатом чого на національному ринку праці є зростання рівня гідної продуктивної зайнятості. З іншого боку, вимушена неповна зайнятість загострює ризики прекаризації робочої сили, збільшуючи рівень прихованого безробіття та посилюючи існуючі нерівності.

По зайнятості на цифрових платформах, що вимірюється за сумою фінансових потоків та кількістю виконаних на таких платформах завдань, згідно з різними джерелами в 2013–2017 роках Україна посіла перше місце в Європі та четверте місце у світі. Йдеться про зайнятих, які представляють когорту кваліфікованих працівників, що надають переважно інтерактивні послуги та здійснюють самостійну підприємницьку діяльність. За результатами соціологічних досліджень підраховано, що принаймні 3% української робочої сили було задіяно в онлайн роботі. Опитані працівники цифрових платформ зазначили, що заробляли у 2017 році у середньому 7512 грн на місяць. Станом на грудень 2017 року це дорівнювало 260 долларам США на місяць, що було трохи вище, ніж середня заробітна плата про країні, яка становила 7479 гривень, і трохи більше, ніж вдвічі, перевищувало мінімальну місячну заробітну плату. З огляду

на те, що на цифрових платформах середній робочий час, включаючи оплачувану та неоплачувану діяльність, становив 30 годин, робота на платформі досить приваблива [3].

За даними статистики цін на послуги фрілансерів цифрової платформи *freelancehunt.com*. середній зарібок фрілансерів станом на серпень 2024 року становив 25280 грн на місяць, що дорівнювало 617 доларам США і перевищувало мінімальну заробітну плату в Україні (8000 грн) більше ніж у 3 рази, а середню заробітну плату (18903 грн) – майже на 30 відсотків.

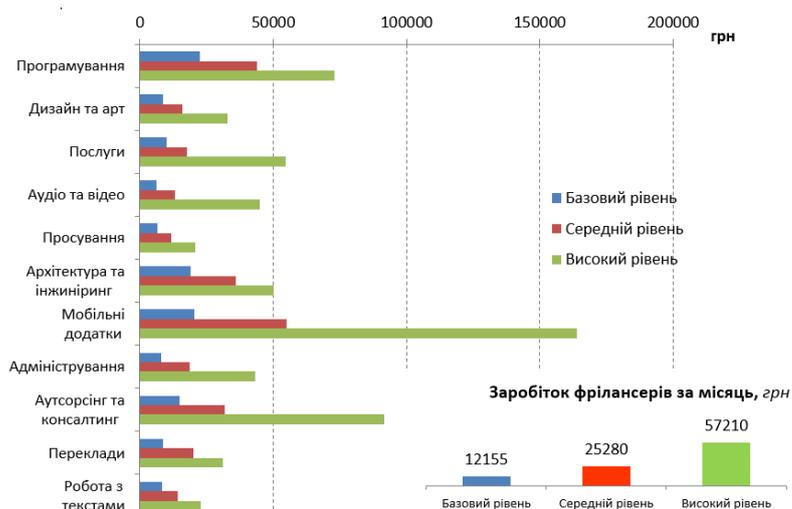


Рис. 1. Зарібок фрілансерів в Україні станом на серпень 2024 року

Джерело: Розрахунки автора за даними статистики цін на послуги фрілансерів freelancehunt.com. <https://freelancehunt.com/ua/statistics/rates> (дата звернення 12.08.2024)

Серед перекладачів і копірайтерів найбільша частка тих, чий зарібок найнижчий до \$500 – 64,7%. Ця категорія є досить легкою для новачків, які приходять заробляти як фрілансери. 46,1% дизайнерів заробляють понад \$500, ті, хто мають знання у вузьких спеціалізаціях, наприклад розробляти NFT, можуть отримувати більше за свою роботу. У категорії мобільних додатків та програмування більший відсоток фрілансерів заробляє понад \$1000: 17,9% заробляли \$1000–2000, 8,2% – \$2000–3000, 5,2% – понад \$3000 [4].

Вік найбільшої частки фрілансерів у 2024 році припадає на 24–29 років (23,5%), що майже не змінилося, як порівняти з 2023 (23,7%). Вікові групи 30–35 та 36–41 років збільшилися на 1,8% та 2,2% відповідно. Це може вказувати на те, що більше професіоналів у розцвіті кар'єри переходять на фріланс. Фрілансерів віком 18–23 роки стало значно менше (-4,8%) [4].

Порівнюючи зарібки на цифрових платформах і заробітну плату в офлайн-економіці, треба пам'ятати, що із заробітної плати найманих працівників роботодавцем вже відраховані соціальні внески, тоді як працівники цифрових платформ мають зробити це самостійно за умови офіційної реєстрації своєї діяльності, а можуть обрати і неформальну тіньову зайнятість, коли жодних податків та соціальних внесків із отриманого доходу не сплачується. У першому варіанті працівники цифрових платформ будуть мати право на соціальні виплати

від держави, як застраховані особи, хоча їх доходи можуть бути нижчі, ніж у найманих працівників (в залежності від рівня заробітку фрілансера). У другому варіанті працівники цифрових платформ можуть мати дохід вищий від заробітної плати найманих працівників, але без жодних соціальних та трудових гарантій.

Рівень участі населення у неформальній зайнятості за даними Держстату України у 2021 р. становив 19,3 %. Неформальна зайнятість може бути частиною будь-якої нестандартної форми зайнятості. За умов нестабільного економічного розвитку важливо зрозуміти, яка частка зайнятих працює неформально і не має можливості отримувати соціальний захист, передбачений трудовим законодавством. Виявлення соціально вразливих прошарків зайнятих є важливим для того, щоб усвідомити на корегування яких форм зайнятості необхідно спрямовувати зусилля держави в сфері соціального захисту населення, а використання яких форм зайнятості буде найбільш оптимальним варіантом для збалансування інтересів всіх суб'єктів ринку праці.

Стандартна зайнятість все частіше поступається місцем гнучким формам трудових відносин, але працівники традиційної економіки можуть розраховувати на постійну зайнятість та на визначені державою трудові гарантії і соціальний захист. Працівники, форма зайнятості яких є нестандартною, використовують гнучкість як стратегічний актив, але одночасно збільшуються ризики нестабільності та прекаризації через ослаблення принципів соціального захисту. Така невизначеність породжує невпевненість у майбутньому та емоційне напруження. Для збереження можливостей працевлаштування працівники, залучені до трудових відносин за нестандартними форматами, відчують необхідність бути винятково прихильними до вимог роботодавців та замовників, працювати на будь-яких умовах та у будь-який час, що може стати емоційною проблемою й призвести до виснаження та стресу.

Список використаних джерел

1. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 224–231. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>
2. Гук Л. П. Прогнозування та регулювання розвитку нестандартної зайнятості в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. №4. С. 278–283.
3. Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives. ІЛО: Geneva, 2018. 64 р. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_635370.pdf.
4. Портрет фрілансера 2024: скільки заробляють та де працюють (дослідження) 8 серпня 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/08/132773397/>

*Додух Вадим Миколайович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ДЕКАРБОНІЗАЦІЮ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Російсько-українська війна має значний вплив на світову економіку та енергетичний ринок, що, в свою чергу, впливає на процеси декарбонізації в нафтогазовій галузі. Конфлікт спонукає країни до розвитку альтернативних джерел енергії та скорочення залежності від імпорту енергоносіїв. Також виникають суперечності між короткостроковими економічними потребами і довгостроковими екологічними цілями. Важливо дослідити як війна впливає на інвестиційні рішення, регуляторні зміни та споживчі звички в нафтогазовій галузі, а також як ці фактори можуть підсилювати або гальмувати процес декарбонізації.

Існують іноземні праці (наприклад, Wang Z. та ін. (2023), Pandey A. та ін. (2021), Beck C. та ін. (2020)), у яких розглядаються загальні різні проблеми декарбонізації підприємств нафтогазовидобувної галузі, також наявно декілька праць українських авторів на дану тему (Гринюк О. (2022), Додух В. (2023)). Важливо та актуально додатково вивчити вплив російсько-української війни на декарбонізацію нафтогазових компаній.

Вплив російсько-української війни на декарбонізацію підприємств нафтогазової галузі є складним і різноманітним процесом. В Україні і у всьому світі війна сприяє зростанню довгострокових загроз для енергетичної безпеки та ускладнює колективні зусилля з декарбонізації.

Історично ціни на нафту завжди були тісно пов'язані з політичними напруженнями. Війна між росією та Україною вплинула на політичну ситуацію по всій Європі, вплив геополітичних чинників та санкційної політики на експорт нафти з РФ є значним.

Війна та епідемія коронавірусу порушили співвідношення попиту і пропозиції на ринку нафти, що призвело до підвищення волатильності цін на нафту [1]. Проте саме конфлікт між росією та Україною є основною причиною значного зростання цін на сиру нафту (хоча також на це є вплив інших факторів) [2], також війна підсилює гострі короткострокові флуктуації цін [3].

Через волатильність цін на нафту та газ нафтогазові компанії стикаються з багатьма ризиками, такими як ризики ліквідності, кредитні ризики тощо. Від початку російсько-української війни було завдано серйозний удар по міжнародному торгівельному ринку. Коливання цін на нафту мають значний вплив на грошові потоки компаній, потенційний дохід, прибуток і операційну діяльність. Через це може ускладнитися планування і впровадження декарбонізаційних заходів. У той час як високі ціни на нафту та газ можуть посприяти інвестиціям у енергозберігаючі технології та відновлювальну

енергетику, низькі можуть призвести до скорочення фінансування нових розробок та інвестицій у галузі. У довгостроковій перспективі нафтогазовим компаніям необхідно зміцнити свою стійкість у швидкозмінному енергетичному секторі.

Війна спричинила зростання цін на нафту та газ, що змусило багато країн переосмислити свою залежність від викопних видів пального. Це призвело до збільшення інвестицій у відновлювальні джерела енергії, оскільки країни прагнуть забезпечити енергетичну незалежність. Від початку війни для стабільності постачання енергії все більше уваги приділяється технологіям її зберігання, які можуть підтримувати роботу енергетичних систем.

Країни Європи активно розвивають альтернативні джерела енергії, зменшуючи залежність від російського газу і нафти. Також чимало країн світу вживають заходи щодо зменшення залежності від нестабільних постачальників енергії і споживання імпортованих викопних ресурсів. У довгостроковій перспективі це сприяє зменшенню загального попиту на викопні види палива і прискоренню декарбонізації нафтогазових компаній. Інвестори починають все більше підтримувати проекти, спрямовані на декарбонізацію.

На здивування багатьох аналітиків конфлікт прискорив глобальний відхід від викопних видів палива. Британська нафтова компанія BP переглянула свої довоєнні прогнози та передбачила значно різкіше зниження попиту на викопні види палива до 2035 року [4].

В умовах війни та змін клімату уряди країн можуть запроваджувати жорсткіші екологічні норми, що негативно вплине на видобуток нафти та газу і стимулюватиме нафтогазовидобувні підприємства до впровадження декарбонізаційних заходів. Війна та геополітичні чинники можуть спричинити зміни в споживчих звичках, зокрема збільшити інтерес до енергоефективних технологій та зменшити споживання викопних видів пального. Екстремальні події можуть легко змінити тенденцію змін цін на нафту та передати цей вплив на макроекономіку. Енергетична трансформація зменшить залежність від імпорту нафти і природного газу, а також пом'якшить вплив різких коливань цін на нафту і газ на економіку [2]. Крім того вона забезпечить національну енергетичну безпеку держав шляхом створення диверсифікованих енергетичних систем і досягнення максимальної енергетичної незалежності.

У короткостроковій перспективі існує ризик зростання викидів вуглекислого газу, оскільки занепокоєння щодо енергетичної незалежності може спонукати країни відкладати або скасовувати заходи зі скорочення їх вуглецевого сліду. Проте агресивні дії росії є переконливим аргументом на користь поступового зменшення залежності від викопних видів палива.

Декарбонізація нафтогазовидобувних підприємств в Україні вимагає фінансових ресурсів, які обмежені через витрати на війну та майбутні видатки на відновлення після конфлікту. Після війни, за підтримки міжнародної спільноти, Україна зможе відновити зруйновану інфраструктуру та зробити крок уперед до більш стійкого, чистого та низьковуглецевого майбутнього.

Вплив російсько-української війни на декарбонізацію підприємств нафтогазової галузі є складним і багатогранним. Виникає необхідність інвестицій у технології чистої енергії, а також впровадження змін у регуляторному середовищі, які можуть підтримувати декарбонізацію. Проте короткострокові економічні потреби та геополітичні ризики можуть ускладнити цей процес. Отже, для проведення успішної декарбонізації підприємств нафтогазової галузі важливо враховувати контекст війни та впроваджувати інноваційні рішення, що відповідають як економічним, так і екологічним вимогам.

Список використаних джерел

1. Y. Jiang et al. The Economic Impact of the Russian-Ukrainian War on the Energy Industry. ICEDBC, 31 December 2022, p. 773-779. URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-036-7_114
2. Zhang, Q., Hu, Y., Jiao, J. et al. The impact of Russia–Ukraine war on crude oil prices: an EMC framework. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 8 (2024). URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02526-9>
3. Zhang Q. et al. Unveiling the impact of geopolitical conflict on oil prices: A case study of the Russia-Ukraine War and its channels. *Energy Economics*, Volume 126, 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106956>
4. Mathis W. Russia's War in Ukraine is Accelerating the Shift Away From Oil and Gas, BP Says. *Bloomberg*, 30 January 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-30/russia-s-war-in-ukraine-is-accelerating-the-shift-away-from-oil-and-gas-bp-says?srnd=green>

*Дятлова Валентина Василівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інноватики і управління;
Захаров Антон Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»;
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

ІННОВАЦІЙНЕ СПРЯМУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Для формування ефективної економіки необхідним є перехід до інноваційної моделі управління та виробництва [1, с. 28], орієнтованої на утримання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема шляхом перетворення екологічних факторів в головний інструмент. Екологічно орієнтоване зростання економіки, збереження біорізноманіття та природних ресурсів є одним з пріоритетних напрямів розвитку України.

Еколого-інноваційне спрямування розвитку є важливим для целюлозно-паперової промисловості, що обумовлено її значимістю у сучасному економічному та соціальному середовищі, складними взаємозв'язками, які підтримуються майже із 70 іншими галузями промисловості, широким асортиментом продукції, різні види якої використовуються як кінцевими споживачами, так і такими високотехнологічними галузями, як літако- та ракетобудування, електротехнічна та фармацевтична промисловість та ін. [2, с. 556].

Інноваційна активність для зарубіжних промислових підприємств, їх сприйнятливість до технологічних інновацій – це фактор виживання у зовнішньому середовищі з високим рівнем конкуренції. Інноваційна діяльність забезпечує останнім суттєві конкурентні переваги та значну стійкість на ринку. Більшість же українських підприємств целюлозно-паперової промисловості демонструють реактивну поведінку, тобто реагують на зміни у зовнішньому середовищі, а не індукують нові стимули для його удосконалення. Тому зайняти гідне місце у глобальній економічній системі вітчизняні целюлозно-паперові підприємства можуть лише змінюючи підходи до управління підприємствами відповідно до інноваційної моделі розвитку країни та тих тенденцій, що наразі властиві целюлозно-паперовій промисловості у світі [3, с. 30].

У багатьох розвинутих країнах світу целюлозно-паперова промисловість є однією з провідних галузей економіки, якій приділяється особлива увага з боку держави. Основними показниками, за якими оцінюють стан і тенденції розвитку целюлозно-паперової промисловості в усьому світі, є обсяги виробництва та споживання картонно-паперової продукції. Середньосвітове споживання людиною цієї продукції становить 65 кг на рік, тоді як в Україні – 28,2 кг. У країнах ЄС цей показник значно більший – 156 кг, а Північній Америці – 221 кг.

Отже ємність національного ринку буде зростати, а в українських підприємств є можливість нарощувати виробництво і для діяльності на зарубіжних ринках, однак треба бути готовим до чинників глобального середовища [4, с. 16].

Тенденції міжнародних ринків свідчать, що незважаючи на припущення, що із розвитком електронних носіїв інформації потреба у папері суттєво скоротиться, споживання протягом останніх років паперу і целюлози зростає, а ціна – підвищується. Найбільші темпи зростання виробництва спостерігаються для групи пакувальних та спеціальних видів паперу та картону, повільно – санітарно-гігієнічного паперу, а для офісного та газетного паперу властиве скорочення обсягів виробництва. Отже, маркетингові підходи у стратегічному управлінні діяльністю підприємства целюлозно-паперової промисловості є суттєвими.

Між тим, основним аспектом, що враховується при виробництві, є інноваційні та еколого-економічні, які є характерним для більшості глобалізаційних процесів [5, с. 79]. Інноваційний розвиток галузі залишається важливим, оскільки дає змогу вітчизняним підприємствам збільшити ефективність роботи та посилити конкурентоспроможність на національному та міжнародних ринках.

В Україні близько 100 підприємств галузі здійснюють виробництво і переробку паперу й картону. Щорічно галузь забезпечує випуск товарів більше ніж на 5,5 млрд грн, при цьому 50% його припадає на 42 потужні підприємства, що розташовані у Львівській, Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпропетровській, Одеській, Хмельницькій областях. Одним з лідерів целюлозно-паперової галузі України є публічне акціонерне товариство «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», що має 70-річний досвідом та прагне до подальшого розвитку. Жидачівський комбінат – потужне підприємство повного замкнутого циклу виробництва від перероблення вторинної сировини (макулатури) до виробництва паперу, картону, гофрованого картону, гофротари та литої тари, офісного паперу.

Враховуючи сучасні тенденції ринку, комбінат виготовляє екологічно безпечні упаковку та паперову продукцію, зокрема офісний екологічний папір. Виробничі процеси та процеси управління Жидачівського комбінату сертифіковані згідно з ISO 9001, ISO 22000, FSC.

Якщо орієнтація на управління відповідно міжнародних стандартів підтримується більшістю підприємств, то стандартизація системи управління за FSC щодо ланцюжка постачання для сертифікації проектів лісового господарства відома тільки в лісовій промисловості [6]. Лісова опікунська рада (Forest Stewardship Council) – це незалежна, некомерційна, недержавна організація, розташована в Бонні (Німеччина). Місією FSC є підтримка екологічно прийняттого, соціально вигідного та економічно життєздатного управління у лісах світу, що є інноваційним. Відповідність цьому стандарту забезпечує міжнародний рівень деревного матеріалу або продукції. Відомо, що участь, а краще лідерство у міжнародній стандартизації забезпечує значні обсяги

в світовій торгівлі [7, с. 52], інноваційний напрямок розвитку національних галузей.

В Україні також проводять деякі розробки в целюлозно-паперовій промисловості. Більшість із них спрямована на вирішення сировинної проблеми. Зокрема, розроблені технології перероблення в папір альтернативних джерел, зокрема недеревинних видів рослин – соломи, технічних рослин.

Напрямок є перспективним, зважаючи на щорічні обсяги такої додаткової сировини для виробництва картонно-паперової продукції. Для реалізації розробок потрібні виробничі потужності, хоча вирішення проблеми заготівлі макулатури могло б значно поліпшити сировинну забезпеченість існуючих підприємств, адже на разі це джерело використовується лише на 20% [3, с. 29].

В Україні є реальна можливість розширити сировинний запас для збільшення асортименту картонно-паперової продукції, яка буде цікавою для інвесторів, що в подальшому підвищить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Це, наприклад, волоконні напівфабрикати для виробництва картонно-паперової продукції, де переважно використовуються однорічні рослини (наприклад, солома), види паперу для друку, перфорований папір для формулярів, офісний папір для розмножувальної техніки, мішковий папір тощо. Крім означеного, інноваційні управлінські заходи можуть спрямовані на формування ефективної системи енергетичного менеджменту картонно-паперових комбінатів та заводів, де одним із перспективних напрямів підвищення енергоефективності галузі є стимулювання розвитку спеціалізованого енергетичного консалтингу щодо надання послуг з енергетичного аудиту, сертифікації систем енергетичного менеджменту, енергетичного сервісу. Такі інноваційні проекти мають еколого-економічне спрямування.

Список використаних джерел

1. Petryk I., Diatlova V. National innovative system: modern scientific approaches to its formation. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 2 (4). P. 28-37.

2. Дятлова В. В., Кряжок С.А. Удосконалення маркетингових підходів у стратегічному управлінні діяльністю підприємства целюлозно-паперової промисловості. *Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Запоріжжя, 17-20 жовт. 2023 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 555-557.

3. Колотило П.В., Харчук О.Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та за кордоном. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 29-35.

4. Бородаєнко Н.В., Положенцева К.В., Дятлова В.В. Глобалізація світової економіки: сучасні тенденції та протиріччя процесу. *Менеджер*. 2016. Вип. 2. С. 16-23.

5. Маліч Л.А., Танчик О.І., Нікуліна А.С. Еколого-економічний аспект глобалізації: участь України. *Менеджер*. 2019. Вип. 4. С. 77-84.

6. FSC Standards. URL: <https://fsc.org/en/fsc-standards>.

7. Дятлова В.В. Лідерство країн у світовій і регіональній торгівлі на засадах активної участі у розвитку стандартизації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. Вип. 2. С. 50-54.

*Завгородній Артем Олександрович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ КРИЗИ НА УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ

З початком пандемії COVID-19 український бізнес почав впроваджувати віддалену роботу для працівників підприємств різної сфери діяльності. Однак після повномасштабного вторгнення росії в 2022 році віддалена робота стала не просто альтернативою, а необхідністю для забезпечення безперервності бізнесу на території України.

Українські підприємства оперативно адаптували свої бізнес-процеси, щоб мінімізувати ризики фізичних загроз та знищення інфраструктури. *За дослідженнями реакцій великих українських підприємств, ключовими аспектами віддаленої роботи стали безпека працівників, безперервність бізнесу та гнучкість управління [1]:*

1. Налагоджені підходи віддаленої роботи, розроблені в умовах пандемії, стали вирішальними для забезпечення стабільності бізнесу після початку війни.

2. Війна змусила керівників підприємств оперативно перевести працівників із небезпечних регіонів на віддалену роботу. Це рішення знизило ризики для персоналу та допомогло уникнути зупинки самої діяльності в край важливий для України момент [4].

3. Під час війни особливо важливими стали щоденні короткі онлайн-зустрічі для координації команд в умовах непередбачуваних перебоїв зі зв'язком та електроенергією. Ці інструменти допомагають швидко реагувати на зміни ситуації та зберігати ефективність роботи.

Управління віддаленими командами під час війни вимагає гнучкості та адаптації. Наприклад, підприємства надають працівникам захищені канали

зв'язку та програми психологічної підтримки, що допомагає зберегти моральний дух і продуктивність [2].

Війна триває, віддалена робота набирає оберти і не лише в Україні, а й за її межами. В даних умовах питання кібербезпеки стає надзвичайно важливим. Підприємства мають інвестувати у захищені VPN-мережі, двофакторну автентифікацію та системи шифрування даних для запобігання хакерським атакам та захисту конфіденційної інформації. Українські підприємства, банки, державні установи та критична інфраструктура (енергетика, транспорт, зв'язок) стали об'єктами постійних кібератак. Атаки спрямовані на дестабілізацію та зупинку ключових операцій для країни. Лише одна хакерська атака на ПРАТ «Київстар» в грудні 2023 року, коштувала компанії 3,6 млрд. грн. [3].

Хакери намагаються отримати доступ до конфіденційних даних, таких як державні документи, комерційні угоди, або військові плани. Це дозволяє ворогу краще орієнтуватися в ситуації та надавати стратегічну перевагу. Використовуються фішингові кампанії та шкідливе програмне забезпечення для отримання доступу до внутрішніх мереж.

Окрім атак на державу, український бізнес стає об'єктами атак для викрадення даних клієнтів або фінансової інформації. В умовах війни ці атаки часто спрямовані на знищення репутації або переривання міжнародних контактів.

Використання соціальних мереж, фейкових новин та інших методів маніпуляції для впливу на працівників та поширення неправдивої інформації, яка може підірвати моральний дух або дезінформувати. Під час війни це набуває великої актуальності, оскільки паніка та страх можуть використовуватися для викрадення даних або здійснення атак на підприємство.

Для підвищення ефективності віддаленої роботи підприємства впроваджують різні інструменти автоматизації, CRM-системи, хмарні сервіси для зберігання даних і колаборації (таких як Google Workspace, Slack, Microsoft Teams). Ці платформи допомагають не лише в управлінні процесами, але й у підтримці ефективності комунікації в командах, незалежно від їх фізичного місця знаходження.

Війна змусила багато українських підприємств переглянути свої бізнес-моделі, орієнтуючись на нові міжнародні ринки та партнерства. Віддалена робота дозволила наймати співробітників з різних регіонів та країн, що розширило можливості для компаній виходити на нові ринки. Це стало важливим інструментом для мінімізації ризиків, пов'язаних із локальними кризами та знищенням інфраструктури в Україні.

Оскільки віддалена робота стала нормою для багатьох українських підприємств різної сфери діяльності, інвестиції в навчання персоналу набули нового значення. Саме так, керівники підприємств активно впроваджують програми онлайн-навчання, тренінги з управління віддаленими командами, підвищення цифрової грамотності та кібербезпеки для своїх працівників. Це не

лише покращує ефективність роботи співробітників, але й допомагає адаптувати їх до нових реалій роботи на відстані.

Війна чітко показала важливість стратегічної готовності до кризових ситуацій. Віддалена робота змусила український бізнес переосмислити свої ланцюги постачання, операційні процеси та управлінські стратегії. Створення резервних фондів, впровадження гнучких логістичних рішень та розробка планів дій на випадок нових криз стали ключовими елементами довгострокових стратегій для кожного підприємства в Україні. Це дозволяє як малому, середньому так і великому бізнесу залишатися стійкими в умовах непередбачуваних обставин.

Віддалена робота, особливо в умовах війни, підсилює виклики, пов'язані з емоційним станом співробітників. Для запобігання вигоранню своїх працівників, керівництво впроваджує програми психологічної підтримки, надають доступ до консультацій фахівців та пропонують гнучкі робочі години на підприємстві. Підтримка ментального здоров'я та забезпечення балансу між роботою і особистим життям стають пріоритетними завданнями для українських підприємств, які прагнуть зберегти продуктивність і лояльність працівників в такому комфортному оточенні.

В умовах пандемії та війни в Україні, віддалена робота стала ключовим інструментом для забезпечення стабільності українського бізнесу. Майже всі підприємства змогли адаптувати свої процеси, інвестували в нові технології, кібербезпеку, а також навчання персоналу, щоб зберегти гнучкість та стабільність. Віддалена робота не лише допомогла мінімізувати ризики під час кризи, але й відкрила можливості для виходу на нові ринки, розвитку міжнародних партнерств і збереження продуктивності праці. Стратегічне управління в умовах невизначеності передбачає не тільки операційні зміни, але й пріоритетну увагу до емоційного стану співробітників, що є важливим аспектом ефективності сучасного менеджменту при віддаленій роботі.

Список використаних джерел

1. Oblój Kr., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Том 67. №1. С. 93-105.
2. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Том 32. №1.
3. Кібератака на український Київстар обійдеться материнській компанії Veon майже в 100 мільйонів доларів від продажів. URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/cyberattack-on-ukraines-kyivstar-will-cost-parent-veon-almost-100-mln-sales-2024-01-18/> (дата звернення: 07.10.2024).
4. Релокація IT-бізнесу в Україні: як найбільші аутсорсери рятували працівників від війни. URL: <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij> (дата звернення: 07.10.2024).

*Загородня Альона Сергіївна,
доктор філософії (PhD),
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасному світі інформаційна безпека є критичним аспектом для будь-якого підприємства. В умовах цифровізації бізнес-процесів, зростання кіберзагроз та вимог до захисту персональних даних організація ефективної системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ) стає необхідною для підтримання сталого розвитку, репутації та правової відповідності підприємств.

Кількість і складність кіберзагроз з кожним роком збільшуються. Хакерські атаки, зловмисне програмне забезпечення (malware), фішинг, атаки на сервіси та мережі можуть завдати значних збитків підприємству. *Втрати можуть включати:*

- фінансові збитки;
- порушення операційної діяльності;
- крадіжка конфіденційних даних (як клієнтів, так і працівників);
- шкода репутації [2].

Наявність СМІБ дозволяє підприємствам ідентифікувати та запобігати таким загрозам на ранніх етапах, впроваджуючи заходи з управління ризиками та забезпечення безпеки інформаційних систем.

Організація системи інформаційної безпеки – це бездоганне формування процесів на підприємстві з метою запобігання всіякої шкоди, що здійснюється за допомогою несприятливого впливу на інформацію.

Інформаційні технології використовують у всіх сферах нашого життя. Нехтуючи організацією системи інформаційної безпеки, багато хто наражає на небезпеку свою підприємницьку діяльність, а відповідно і статус підприємства [1].

Оцінка ризиків, економічні прогнози, політика підприємства, планування, регулювання кадрів та інші аспекти містить у собі Системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ). Основною її метою є лімітований доступ до матеріалів конкретного оточення осіб.

Сучасні законодавчі норми, такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі або Закон України «Про захист персональних даних», зобов'язують підприємства гарантувати безпеку особистих даних своїх клієнтів та працівників. Порушення цих норм може призвести до значних штрафів та судових процесів, а також завдати репутаційних втрат.

Організація СМІБ відповідно до стандарту ISO/IEC 27001 дозволяє впровадити процеси та політики, які відповідають вимогам законодавства і міжнародним нормам, забезпечуючи належний рівень захисту персональних даних.

Значною мірою Система забезпечення інформаційної безпеки є однією зі складових стандарту ISO 27001, про що вже зазначалось вище. Також, вона

передбачає захист від негативного впливу, розкрадання інформації шляхом новітніх технологій. Вона спрямована на розкриття, усунення сторонніх і потенційних загроз та гарантують дотримання координування інформаційних процесів.

Система менеджменту інформаційної безпеки виступає як регулювання різних сфер діяльності, відповідно до Міжнародного стандарту ISO/IEC 27001 «Системи менеджменту інформаційної безпеки. Вимоги» [3].

Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001 «Системи менеджменту інформаційної безпеки. Вимоги» є основоположним стандартом у сфері управління інформаційною безпекою. Він визначає вимоги до створення, впровадження, підтримки та постійного поліпшення системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ). Метою стандарту є захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації за допомогою процесів управління ризиками.

Організація може пройти сертифікацію на відповідність стандарту ISO/IEC 27001, що підтверджує її здатність забезпечувати інформаційну безпеку відповідно до міжнародних вимог. Така сертифікація додає довіри з боку клієнтів і партнерів та покращує конкурентоспроможність.

ISO/IEC 27001 охоплює широкий спектр питань інформаційної безпеки, від технічних аспектів (захист даних, шифрування) до організаційних (управління доступом, політики безпеки), що робить його універсальним і придатним для застосування в організаціях різних галузей.

В сучасному бізнес-середовищі наявність сертифікованої системи інформаційної безпеки може бути важливою конкурентною перевагою. Клієнти та партнери більш схильні довіряти підприємствам, які демонструють свою прихильність до захисту інформації. Це особливо актуально для компаній, що працюють у галузях з високими вимогами до безпеки, таких як фінанси, охорона здоров'я, ІТ та e-commerce.

Сертифікація за стандартом ISO/IEC 27001 може стати важливим фактором при укладенні договорів із новими партнерами, особливо на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Загоруйко Л.В., Мартянова Т.А., Скирда А.В. Моделі аналізу ризику безпеки інформаційних технологій: збірник наукових праць «Методи та системи оптико-електронної і цифрової обробки зображень та сигналів». 2021. С. 16-19.

2. Тупкало В. М., Ярмолатій А. В. Методологічні засади процесно-орієнтованого підходу до впровадження системи менеджменту інформаційної безпека підприємства. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303686>.

3. ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2022). IDT. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=104398

*Зайцев Юрій Юрійович,
здобувач ступеня доктора філософії,
ННІМП ДЗВО «УМО»;
директор,
Науково-дослідницький центр інновацій
у природоохоронній сфері «ЕкоУкраїна»*

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО СТИЛЮ МИСЛЕННЯ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Цивілізаційний вибір та прагнення українського суспільства до євроінтеграції визначають чіткі завдання, зокрема, але не виключно, і у сферах екології, охорони, збереження та відновлення навколишнього природного середовища, енергоефективності та інших, які необхідно виконати в найкоротші терміни, щоб забезпечити можливість входження України до Європейської спільноти.

Разом з тим, розглядаючи вище зазначені прагнення в контексті практичної площини, одразу постає питання готовності громадян до неухильного дотримання вимог як діючого, так майбутнього, оновленого з урахуванням європейських норм, законодавства, оскільки без розуміння ними важливості означених питань, складно говорити про повноцінне включення вітчизняних природоохоронних ініціатив до європейських інституцій, які мають крім багаторічних традицій та звичаїв, досить жорсткі «правила гри», як для бізнесу так і для людей.

Досить складною проблемою залишається також і питання підготовки фахівців, які крім сучасної професійної підготовки, фундаментальних та прикладних актуальних знань, повинні отримувати широкий спектр можливостей для самореалізації у різних сферах наукової, освітньої, творчої, практичної та інших царинах природоохоронної сфери, що неможливо без розуміння основоположних засад бережливого ставлення до природних багатств та біорізноманіття оточуючого середовища.

Вітчизняна проблематика цього процесу має давню історію, порівняно з Європою, адже у зарубіжних країнах процес впровадження цілей сталого розвитку почався значно раніше, ніж в Україні. Так, наприклад, з метою забезпечення виховання та засвоєння у суспільстві принципів екологічно свідомого споживання у Польщі екопросвітницькі програми для дітей починають викладатись з трьох років.

Безумовно, в Україні на загальнодержавному рівні теж вживаються певні заходи, які спрямовані на вирішення зазначених проблем. Так, зокрема, Концепцією екологічної освіти України визначено, що «глибоким опануванням екологічними знаннями, формуванням екологічного мислення, свідомості і культури мають бути охоплені громадяни всіх категорій, вікових груп і сфер

діяльності. Збалансований, екологічно безпечний розвиток повинен бути базисною ідеєю екологічної освіти згідно з міжнародними вимогами» [1]. Однак на сьогоднішній день, на думку науковців, значна частина випускників вузів технічних спеціальностей все одно зустрічається зі складностями в роботі щодо забезпечення екологічної безпеки. На думку дослідників це якраз і пов'язано з недостатньою сформованістю навичок професійної адаптації та невмінням передбачити наслідки впливу власної діяльності на довкілля [2]. Тобто, очевидно, що питання екологічної освіти і просвіти потребують якнайшвидшого доопрацювання та вдосконалення.

В цілому, що стосується професійної освіти в Україні, можна говорити про певні позитивні трансформації, оскільки ми маємо спеціалізовані заклади вищої освіти, що провадять освітню діяльність зі спеціальностей у сфері економіки природокористування та охорони навколишнього середовища, екології та технологій захисту навколишнього середовища.

Крім того, відкрито докторантуру у галузях знань «Виробництво і технології» із спеціальності «Технології захисту навколишнього середовища». [3]

Однак, не можна залишити поза увагою і негативні фактори, що впливають на розвиток екоосвіти. Так, наприклад, престиж природоохоронного напрямку у потенційних здобувачів знаходиться на низькому рівні, а випускникам екологічних спеціальностей досить складно знайти перспективну роботу за своєю спеціалізацією. Ще більш складною залишається ситуація у сфері професійної освіти в контексті забезпечення державних органів нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, оскільки публічне управління за своєю специфікою вимагає від майбутнього фахівця знати не лише технологічну складову процесів охорони довкілля на підприємстві, а і юридичну, що вимагає від освітніх установ, які опікуються питаннями екологічної освіти, застосування міждисциплінарних підходів до навчання.

Окремою, досить вагомою проблемою, залишається високий рівень байдужості до екопроблем у суспільстві, що є наслідком багаторічного ігнорування питань формування екологічного стилю мислення у молоді, адже на думку окремих науковців, саме екологічна культура, що обумовлює екологічне мислення, є основою вирішення екологічних проблем і її формування можливе лише при опануванні трьох блоків знань: біологічні системи, середовище існування і взаємовплив чинників середовища і систем [4].

Таким чином, з огляду на викладене, прагнення України до євроінтеграції вимагає швидкого впровадження змін в освітній галузі за напрямками, що стосуються екології та охорони довкілля, відтак, важливо підготувати суспільство до дотримання європейських екологічних стандартів і законодавства, адже без усвідомлення важливості цих завдань на інтеграцію в європейські природоохоронні структури годі очікувати.

Для забезпечення екологічної безпеки необхідно розвивати екологічну освіту та підготовку фахівців, які матимуть фундаментальні знання та можливості для самореалізації в природоохоронних сферах. Питання екологічної освіти та виховання потребують значного вдосконалення, оскільки можна констатувати недостатній рівень екоосвіти, та як наслідок, екологічної культури, серед громадян, незважаючи на те, що в Україні існують освітні установи, які готують фахівців у відповідній сфері.

В цілому, всі перераховані проблеми носять ситуативний характер і в тій чи іншій мірі вже обговорюються, як в наукових, так і в практикоорієнтованих спільнотах, та за умови систематизованого підходу до їх вирішення, можуть бути нівельовані за досить невеликий проміжок часу.

Список використаних джерел

1. Про концепцію екологічної освіти в Україні. Офіційний веб портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6-19290-01#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

2. Липова Л., Лукашенко Т., Малишев В. Екологічна компетентність особистості в умовах фундаменталізації освіти. *Український науковий журнал «Освіта регіону: Політологія. Психологія. Комунікації»*. №1. 2012. С. 277.

3. State Ecological Academy. State Ecological Academy. URL: <https://dea.edu.ua/> (date of access: 05.10.2024).

4. Скиба Ю. А. Екологічна освіта як складова частина стратегії сталого розвитку. URL: http://www.mama-86.org.ua/archive/ecodemocracy/skyba_u.htm

*Качан Олег Євгенович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Львівський торговельно-економічний університет*

УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ: АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ

Провідне місце в системі управління модернізацією внутрішньої торгівлі – це аналізування та визначення сукупності індикаторів, на основі яких будуть формуватися висновки в частині рівня поступу й поширеності модернізаційних процесів. Зважаючи на те, що модернізація сама по собі явище достатньо абстрактне, яке більшою мірою піддається якісному аналізу, а ніж числовому, кількісному, достатньо складним місцем у сформованій методиці слід визначити обґрунтування критеріальних значень кожного зі сукупності індикаторів. У випадку неможливості цього слід застосовувати експертні методи та інші альтернативні підходи до визначення, включно з сучасними можливостями штучного інтелекту [1, с. 346-361; 2, с. 10-19]. При цьому загальний контекст і загальне методичне тло формування системи індикаторів мають зводитися до надання оцінки й характеристики того, на скільки відповідний аспект відповідає сучасному загальносвітовому рівню в плані інноваційності й розвитку, ефективності та конкурентоспроможності [3, с. 244-249; 4, с. 1785-1798]. До прикладу, індикатори економічної складової мають характеризувати на скільки внутрішня торгівля як галузь економіки конкурентоспроможна, в якій мірі реалізується її економічний потенціал і можливості, якою є її економічна безпека, чи реалізуються її функції і якою є загальна інтегральна ефективність. Тобто, оцінюючи економічний аспект модернізації внутрішньої торгівлі, дослідник має на основі попередньо опрацьованих даних про загальні параметри і характеристики розвитку торгівлі в країні та її регіонах.

В аспекті міри модернізації за організаційною її компонентою важливо визначити рівень сучасності та прогресивності тих макро- і мікрорівневих систем і структур, які тут сформувалися та визначають якість і ефективність функціонування й розвитку суб'єктів торговельного бізнесу та внутрішньої торгівлі як галузі в цілому. Про організаційну модернізацію також буде свідчити раціональність структурних характеристик галузі, розвиненість торговельних мереж, а також відсутність ринкових девіацій. Йдеться про корупцію, тінізацію економічних і торговельних відносин, рейдерство, приховування податків та інвестицій. Адже наявність таких проявів – це свідчення несформованості належної організаційної компоненти модернізації системи внутрішньої торгівлі.

Відносно фінансової компоненти, то видається доцільним не відштовхуватися тут від фінансово-економічного стану підприємств й структури та ефективності використання капіталу галузі, а, скоріше, дивитися на узагальнюючі характеристики, як-от – податкові надходження від суб'єктів господарювання галузі до бюджетів усіх рівнів. Збільшення цього показника

означає, що галузь фінансово й економічно стабільна, має тренд до подальшого розвитку й поступу. Аналогічно й з інвестиціями. Якщо їх обсяги зростають, а структура покращується, то це є свідченням гарного інвестиційного клімату та високої інвестиційної привабливості галузі, що безпосередньо корелює з її розвитком та високою ефективністю господарювання.

Головною складовою оцінювання модернізації слід вважати інноваційну, оскільки вона наділена безпосередніми зв'язками з осучасненням процесів і явищ. Саме інновації є тим містком, який дозволяє перейти з нижчого рівня розвитку у вищий. Проривні інновації, впроваджені й поширені в одній країні роблять її економіку більш ефективною. Відповідно, інші економіки, для яких не актуальні такі інновації не можуть вважатися сучасними, тобто з високим рівнем модернізації. Відтак, до індикаторів цієї компоненти модернізації внутрішньої торгівлі доречно віднести всі можливі показники інноваційно-технологічного розвитку й активності, включно з відповідною інтегральною оцінкою в цій сфері.

Якщо говорити про неекономічні або не прямі економічні аспекти модернізації внутрішньої торгівлі споживчими товарами та послугами, то окрім організаційної значної ваги набувають індикатори інституційної складової модернізації, відповідальної за сформованість та ефективне функціонування елементів інфраструктури торгівлі, загальної бізнес-інфраструктури, інфраструктури інноваційної діяльності, а також інфраструктури системи управління розвитком галузі, у т. ч. на рівні локальних інтегрованих структур, кластерів, кооперативних суб'єктів, систем співпраці і т. п.

Врешті-решт, окрім економічної, слід вести мову й про соціальну модернізацію системи внутрішньої торгівлі. Підібрані в межах цієї компоненти індикатори мають розкрити характеристику якості існуючої системи захисту соціальних інтересів населення, найманих працівників та безпосередньо суб'єктів господарювання, розвиненості й поширення соціальних інновацій, а також задоволення потреб населення у споживчих товарах і послугах, які просуваються до кінцевого споживача через об'єкти роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O., Virt M. Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 2(55). P. 346-361.

2. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.

3. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.

4. Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezhivskiy Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. № 7 (7). P. 1785-1798.

Коцюба Олексій Станіславович,
доктор економічних наук,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва;
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ПОРІВНЯННЯ НЕЧІТКИХ ОЦІНОК ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ В ЗАДАЧАХ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Порівняння економічних показників являє собою одну з ключових складових процедур і задач сучасної бізнес-аналітики. Як один з проблемних аспектів зазначеного питання виступає випадок, коли порівнянню підлягають оцінки економічних показників, які мають недетермінований характер. Залежно від конкретної ситуації може мати місце потреба у порівнянні, зокрема, імовірнісних, інтервальних або нечітких оцінок.

Для кожного з наведених вище варіантів недетермінованих оцінок сьогодні існує свій методичний апарат їх порівняння. Серед іншого свою актуальність зберігає подальше опрацювання методів порівняння оцінок кількісних економічних показників, змодельованих за допомогою теорії нечітких множин.

Найзагальнішою формою нечітко-множинного оцінювання кількісних характеристик тих чи інших процесів або явищ є нечіткі величини. В разі ж, коли йдеться про кількісні економічні показники, базовим інструментом їх нечітко-множинної формалізації є нечіткі числа.

У сукупності наявних методів порівняння нечітких чисел, й, відповідно, оцінок кількісних економічних показників, заданих за їх допомогою, можна виокремити такі три групи [1; 2]:

1) порівняння нечітких чисел на основі функції (індексу) ранжування. Як приклади такої функції (індексу) можна назвати індекс Адамо, індекс Ягера, узагальнений індекс Ягера, показник центра ваги (центроїдний індекс);

2) порівняння нечітких чисел за допомогою зіставлення з еталоном (еталонною нечіткою множиною). Як конкретний інструмент, в межах якого реалізується даний підхід, можна назвати індекс Керрі;

3) порівняння нечітких чисел на основі індексу парного порівняння. Як приклади нечітко-множинних конструкцій, які передбачають використання як індексу зазначеного роду, можна назвати індекс Бааса – Квакернаака, парну версію індексу Керрі.

Очевидно, що з точки зору бізнес-аналітичних застосувань значущими є всі наведені методичні напрями. При цьому останній з них становить окремий

інтерес. Відповідно до логіки даного підходу, до його складу мають включатися нечітко-множинні методи вимірювання ризику в межах трактування міри ризику як ступеня можливості невідповідності фактичних економічних результатів гранично допустимим або цільовим значенням. Проілюструємо цю тезу на конкретному прикладі.

Нехай критеріальний економічний показник K та його норматив G описуються нечіткими оцінками \tilde{K} та \tilde{G} , відповідно. Виходитимемо з того, що критерій K покращується у напрямі максимуму. Покладемо далі, що зазначені нечіткі оцінки являють собою нечіткі числа певного виду (класу) [3], в межах чого для них є справедливим таке:

$$\mu_{\tilde{K}}(K) = \begin{cases} 0, K \leq \underline{K}^0 \\ f_{\tilde{K}}^L(K), \underline{K}^0 \leq K \leq \underline{K}^{1,0} \\ 1, \underline{K}^{1,0} \leq K \leq \overline{K}^{1,0} \\ f_{\tilde{K}}^R(K), \overline{K}^{1,0} \leq K \leq \overline{K}^0 \\ 0, \overline{K}^0 \leq K \end{cases}, \quad (1)$$

$$\mu_{\tilde{G}}(G) = \begin{cases} 0, G \leq \underline{G}^0 \\ f_{\tilde{G}}^L(G), \underline{G}^0 \leq G \leq \underline{G}^{1,0} \\ 1, \underline{G}^{1,0} \leq G \leq \overline{G}^{1,0} \\ f_{\tilde{G}}^R(G), \overline{G}^{1,0} \leq G \leq \overline{G}^0 \\ 0, \overline{G}^0 \leq G \end{cases}, \quad (2)$$

де $\mu_{\tilde{K}}$, $\mu_{\tilde{G}}$ – функції належності нечітких оцінок, відповідно, \tilde{K} та \tilde{G} ; $f_{\tilde{K}}^L(K): [\underline{K}^0, \underline{K}^{1,0}] \rightarrow [0, 1]$, $f_{\tilde{G}}^L(G): [\underline{G}^0, \underline{G}^{1,0}] \rightarrow [0, 1]$ – неперервні, строго зростаючі функції; $f_{\tilde{K}}^R(K): [\overline{K}^{1,0}, \overline{K}^0] \rightarrow [0, 1]$, $f_{\tilde{G}}^R(G): [\overline{G}^{1,0}, \overline{G}^0] \rightarrow [0, 1]$ – неперервні, строго спадні функції.

Позначимо через $g_{\tilde{K}}^L$ та $g_{\tilde{K}}^R$ функції, обернені відносно $f_{\tilde{K}}^L$ та $f_{\tilde{K}}^R$, відповідно. Виходячи з неперервності й строгої монотонності функцій $f_{\tilde{K}}^L$ та $f_{\tilde{K}}^R$, функції $g_{\tilde{K}}^L$ та $g_{\tilde{K}}^R$ існують і також є неперервними й строго монотонними. Аналогічно, під символами $g_{\tilde{G}}^L$ та $g_{\tilde{G}}^R$ розумітимемо функції, обернені по відношенню до $f_{\tilde{G}}^L$ та $f_{\tilde{G}}^R$, відповідно. Виходячи з неперервності й строгої монотонності функцій $f_{\tilde{G}}^L$ та $f_{\tilde{G}}^R$, функції $g_{\tilde{G}}^L$ та $g_{\tilde{G}}^R$ існують і також є неперервними й строго монотонними.

Реалізуючи поставлене завдання, розглянемо один з нечітко-множинних методів оцінювання ступеня ризику, який належить до окресленого вище концептуального напрямку. Його вихідну модель виражають формули (на основі [4]):

$$Risk_{\bar{K}\bar{G}} = Poss_{\bar{K}\bar{G}}(K < G) = \frac{\int_0^1 \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha) d\alpha}{\int_0^1 \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha) d\alpha}, \quad (3)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha) = \begin{cases} 0, \bar{G}^\alpha \leq \underline{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)^2, \underline{G}^\alpha < \underline{K}^\alpha < \bar{G}^\alpha < \bar{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha)[(\underline{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha) + (\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)], \underline{K}^\alpha \leq \underline{G}^\alpha \leq \bar{G}^\alpha \leq \bar{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)[(\bar{G}^\alpha - \bar{K}^\alpha) + (\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)], \underline{G}^\alpha \leq \underline{K}^\alpha \leq \bar{K}^\alpha \leq \bar{G}^\alpha \\ (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha) - \frac{1}{2}(\bar{K}^\alpha - \underline{G}^\alpha)^2, \underline{K}^\alpha < \underline{G}^\alpha < \bar{K}^\alpha < \bar{G}^\alpha \\ (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha), \bar{K}^\alpha \leq \underline{G}^\alpha \end{cases}, \quad (4)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha) = (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha), \quad (5)$$

$$\alpha \in [0, 1], \quad (6)$$

де $Risk_{\bar{K}\bar{G}}$ – ступінь ризику для нечіткої оцінки критерію K відносно нечіткої оцінки його нормативу G ; $Poss_{\dots}(\dots)$ – ступінь можливості відповідної події; $\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha)$ – площа зони ризику, яка відповідає рівню належності α (ця зона являє собою фігуру, утворену можливими комбінаціями параметрів K та G в межах зазначеного рівня належності, для яких виконується умова: $K < G$); $\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha)$ – площа зони усіх можливих комбінацій параметрів K та G для рівня належності α ; $\underline{K}^\alpha, \bar{K}^\alpha$ – лівий і правий кінці інтервалу нечіткої оцінки критерію K , який відповідає рівню належності α ($\underline{K}^\alpha = g_K^L(\alpha), \bar{K}^\alpha = g_K^R(\alpha)$); $\underline{G}^\alpha, \bar{G}^\alpha$ – лівий і правий кінці інтервалу для нечіткої оцінки нормативу G , який відповідає рівню належності α ($\underline{G}^\alpha = g_G^L(\alpha), \bar{G}^\alpha = g_G^R(\alpha)$).

Обчислювальна версія аналізованого методу вимірювання ризику, в основі якої лежить процедура дискретизації, може бути сформульована у такий спосіб (на основі [4]):

$$Risk_{\bar{K}\bar{G}}^D = Poss_{\bar{K}\bar{G}}^D(K < G) = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha_i)}{\sum_{i=1}^n \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha_i)}, \quad (7)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha_i) = \begin{cases} 0, \bar{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})^2, \underline{G}^{\alpha_i} < \underline{K}^{\alpha_i} < \bar{G}^{\alpha_i} < \bar{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})[(\underline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}) + (\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \leq \bar{G}^{\alpha_i} \leq \bar{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})[(\bar{G}^{\alpha_i} - \bar{K}^{\alpha_i}) + (\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \leq \bar{K}^{\alpha_i} \leq \bar{G}^{\alpha_i} \\ (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}) - \frac{1}{2}(\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})^2, \underline{K}^{\alpha_i} < \underline{G}^{\alpha_i} < \bar{K}^{\alpha_i} < \bar{G}^{\alpha_i} \\ (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \bar{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \end{cases}, \quad (8)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha_i) = (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \quad (9)$$

$$\alpha_i = i/n, \quad i = \overline{1, n}, \quad (10)$$

де $Risk_{\tilde{K}\tilde{G}}^D$ – наближена, на основі процедури дискретизації, оцінка ступеня ризику для нечіткої оцінки критерію K відносно нечіткої оцінки його нормативу G ; $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}^D(\dots)$ – наближена, на основі процедури дискретизації, оцінка ступеня можливості відповідної події; $\varphi_{\tilde{K}\tilde{G}}^*(\alpha_i)$ – площа зони ризику, яка відповідає рівню належності α_i (дана зона являє собою фігуру, утворену можливими комбінаціями параметрів K та G в межах зазначеного рівня належності, для яких є справедливою умова: $K < G$); $\varphi_{\tilde{K}\tilde{G}}^{**}(\alpha_i)$ – площа зони усіх можливих комбінацій параметрів K та G для рівня належності α_i ; \underline{K}^{α_i} , \overline{K}^{α_i} – лівий і правий кінці інтервалу нечіткої оцінки критерію K , який відповідає рівню належності α_i ($\underline{K}^{\alpha_i} = g_{\tilde{K}}^L(\alpha_i)$, $\overline{K}^{\alpha_i} = g_{\tilde{K}}^R(\alpha_i)$); \underline{G}^{α_i} , \overline{G}^{α_i} – лівий і правий кінці інтервалу для нечіткої оцінки нормативу G , який відповідає рівню належності α_i ($\underline{G}^{\alpha_i} = g_{\tilde{G}}^L(\alpha_i)$, $\overline{G}^{\alpha_i} = g_{\tilde{G}}^R(\alpha_i)$).

Виходячи зі структури показника $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(\dots)$, для нього мають місце властивості, наведені нижче:

1. $0 \leq Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) \leq 1$, $0 \leq Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) \leq 1$.
2. $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) + Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = 1$.
3. $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = Poss_{\tilde{G}\tilde{K}}(G > K)$, $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = Poss_{\tilde{G}\tilde{K}}(G < K)$.
4. Якщо $K < G$ для всіх $K \in \text{supp}(\tilde{K})$ та $G \in \text{supp}(\tilde{G})$, тоді $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = 1$ (або $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = 0$).
5. $Poss_{\tilde{K}\tilde{K}}(K < K) = 0,5$.

Відповідно до представлених властивостей, в межах використання показника $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(\dots)$ природно здійснювати порівняння між нечіткими оцінками (числами) на основі принципу: якщо $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) > 0,5$, тоді $\tilde{K} \pi \tilde{G}$ (\tilde{K} менше, ніж \tilde{G}); якщо ж $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = 0,5$, тоді $\tilde{K} \sim \tilde{G}$ (\tilde{K} дорівнює \tilde{G}).

Як підсумок проведеного дослідження, можна констатувати таке.

Порівняння недетермінованих оцінок економічних показників становить одну з базових складових аналізу даних в задачах бізнес-аналітики. У зіставленні з ситуацією імовірнісної невизначеності, в разі, коли аналізовані економічні показники описуються нечіткими оцінками, наявний методичний апарат їх порівняння характеризується відчутно більшим розмаїттям підходів і методів. Як постульовано і проілюстровано в роботі, в межах підходу до вирішення даного проблемного питання на основі індексу парного порівняння доцільно широко використовувати методи вимірювання ризику, які ґрунтуються на трактуванні міри ризику як ступеня можливості невідповідності фактичних економічних результатів гранично допустимим або цільовим значенням.

Список використаних джерел

1. Wang X., Ruan D., Kerre E. E. Mathematics of Fuzziness – Basic Issues.

Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2009. XI, 219 p.

2. Lepskiy A. Comparison of Stochastic and Fuzzy Orderings. *Proceedings of the First International Scientific Conference “Intelligent Information Technologies for Industry” (ITI’16)* / eds.: A. Abraham, S. Kovalev, V. Tarassov, V. Snášel. Switzerland: Springer, 2016. P. 27–37.

3. Dubois D., Prade H. Operations on Fuzzy Numbers. *International Journal of System Science*. 1978. Vol. 9, No. 6. P. 613–626.

4. Коцюба О. С. Аналіз альтернативних методів вимірювання економічного ризику в межах нечітко-множинного підходу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 141–149.

Красноносова Олена Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник;

*Офіс оцінювання діяльності наукових установ НАН України
Державної установи «Центр оцінювання діяльності
наукових установ та наукового забезпечення
розвитку регіонів України НАН України»*

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Широкомасштабна військова агресія рф проти України поставила невідкладні задачі щодо прискореного підвищення обороноздатності країни та посилення ефективності її промислового комплексу. Ці завдання неможливо успішно вирішити без впровадження результатів наукової, науково-технічної діяльності та інновацій у виробництво. Забезпечення високого рівня наукових розробок потребує пошуку інструментів, які б дозволили виявити та оцінити якість наукових досліджень, їх теоретичну цінність та здатність до практичної реалізації. В останні роки, які характеризувалися спочатку світовою пандемією Covid-19, а потім повномасштабною військовою агресією проти нашої держави, в Україні спостерігається поглиблення проблеми оцінювання результативності наукових досліджень та їх взаємозв'язку з національною економікою, а також відсутність необхідної уваги до питання стимулювання розвитку науки з боку держави.

В Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1], у редакції 2022 року, одним з основних пріоритетів зміцнення економіки визначено саме посилення взаємодії науки та інновацій з економічним зростанням та розвитком. Для реалізації цього пріоритету заплановано інвестування 3 % валового внутрішнього продукту (ВВП)

Європейського Союзу (ЄС) у дослідження та розробки. В Україні загальні витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт у довоєнному періоді склали менше за 0,8 % ВВП.

В Україні на державному рівні закріплено фінансування наукових досліджень та інноваційних розробок, саме вони є важливими чинниками соціально-економічного розвитку, але на практиці не виконуються законодавчо закріплені норми щодо обсягів фінансування наукових та науково-технічних робіт. Відсутні також стимули та фінансова підтримка інноваційної діяльності, що є необхідною умовою для впровадження наукових розробок і технологій в економіку країни. Як наслідок, постійно виникає потреба у скороченні кількості організацій та персоналу, які є виконавцями науково-технічних робіт, значна кількість фахівців вищої кваліфікації стають задіяними в інших видах економічної діяльності, а відсоток впровадження результатів наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в реальний сектор економіки країни залишається на низькому рівні, це підтверджує низький відсоток інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в країні.

Дієвим інструментом ефективного управління розвитком науки було і залишається періодичне оцінювання якості наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, що здійснюється на постійній основі. Слід зауважити, що показники процедури оцінювання мають як кількісний, так і якісний характер, що, з одного боку, ускладнює процедуру, а з іншого боку, дає більш вичерпну інформацію про специфіку певного виду наукової діяльності. Актуальними залишаються питання визначення впливу результатів наукової діяльності на національну економіку та розробки інструментарію оцінювання цього впливу, як показника ефективності наукової діяльності.

Широке коло питань щодо формування теоретичного підґрунтя та узагальнення практичного досвіду розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності не залишаються поза увагою вітчизняних і зарубіжних дослідників протягом тривалого часу. Фундаментальні основи теорії визначення впливу науки на економічне зростання країни були закладені ще в моделях Ф. Агіона і П. Хауїтта [2], Ж. Гроссмана і Е. Хелпмана [3]. Проблема оцінювання ефективності наукової діяльності і ролі науки в економічному зростанні країни займалися сучасні українські дослідники: І. Єгоров та І. Жукович [4].

Модернізація національної економіки в Україні з метою підвищення її конкурентоспроможності та обороноздатності може бути здійснена тільки за умови технологічних змін, передачі наукових розробок із сфери знань у виробничу сферу. Між тим, основним стратегічним пріоритетом по факту досі не обрано розвиток економіки на основі новітніх наукових розробок та технологій.

Незважаючи на достатньо велику кількість робіт, присвячених різним аспектам оцінювання наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, питання вибору об'єктивного інструментарію оцінювання діяльності наукових

установ залишаються актуальними. Досі немає чіткої відповіді на питання вибору складу кількісних та якісних характеристик наукової та науково-дослідницької роботи, а також визначення ступеня новизни та практичного значення нових наукових результатів, що отримані у ході наукового пошуку.

Як стверджують автори [5]: «У будь-якому разі процедура оцінювання має так званий евристичний характер і значною мірою ґрунтується на компромісі між науковою спільнотою та суспільством щодо критеріїв оцінювання і алгоритмів його проведення. Очевидно, що повністю задовольнити всіх учасників процесу оцінювання досить важко, навіть за умови широкого тлумачення критеріїв та варіативності значень тих чи інших показників, але оцінювання є необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень, без якого неможливо обійтися». Отже, як бачимо, процес оцінювання результативності наукової діяльності не позбавлений елементів суб'єктивізму з боку експертів та, відповідно, викликає незадоволення з боку науковців, результати діяльності яких були оцінені. Одним зі шляхів подолання ситуації, яка складається, є удосконалення інструментарію оцінювання. Оскільки, основним інструментом, як показує досвід, було обрано експертні оцінки, а основні нарікання були спрямовані на наявність суб'єктивності у їх судженнях, виникає питання: яким чином можна довести суб'єктивні судження до стану об'єктивного висновка. В нагоді можуть стати методи математичної статистики, котрі зазвичай використовуються у випадках проведення вибірових спостережень.

Отже, перш за все слід обґрунтовано підійти до питання визначення кількості експертів. Адже адміністративне вирішення цього питання і обмеження кількості фахівців в експертній комісії до п'яти осіб не дало позитивного результату у вирішенні проблеми оцінювання.

Для отримання достовірних даних розраховують необхідну кількість спостережень чи кількість моментів. Воно визначається за формулою, виведеною за законами математичної статистики та описаної у літературі [6]. Цей показник має назву «кількості моментів спостереження» та регламентує обсяг необхідної вибірки думок експертів для виконання умови про об'єктивність їхніх висновків.

До розрахунку включено такі показники з теорії математичної статистики, як: α - коефіцієнт, що залежить від заданої ймовірності. Для стабільного процесу: $\alpha^2=2$, для нестабільного процесу: $\alpha^2=3$, (в нашому випадку процес оцінювання є стабільним); K – питома вага досліджуваної категорії в загальному обсязі інформації, у нашому випадку: питома вага факту виставлення оцінки кожним експертом у загальній кількості виставлених оцінок за період проведення оцінювання; M – необхідна кількість експертних суджень (кількість моментів спостереження).

Загальний вигляд формули числа моментів наступний:

$$M = \frac{\alpha^2(1 - K) * 100^2}{K * P^2}$$

Як обов'язкова умова доцільності проведення дослідження приймається факт наявності хоча б однієї згоди експерта взяти участь в оцінюванні. Ця умова задовольняє величину середньої ймовірності події. Виходячи з результатів попередніх досліджень, питома вага факту виставлення експертної оцінки знаходиться в діапазоні: 0,05 - 0,9. За умови, що $K < 0,1$ допустима величина відносної помилки результату становитиме 20%; якщо $K = 0,7$ то $P = 5\%$; якщо $K = 0,8$ то величина $P = 3\%$. P – допустима величина відносної помилки, що встановлюється виходячи з точності, що задається, вона залежить від величини питомої ваги досліджуваної категорії в загальному обсязі інформації (K). З наведеної формули випливає, що точність результатів оцінювання, отримана в результаті розрахунків, застерігається заздалегідь і задається як вихідна величина.

Після виконання розрахунків та визначення необхідної кількості експертних оцінок (моментів спостереження), встановлюється остаточна кількість показників оцінювання та, відповідно, чисельність експертів які мають взяти участь в оцінюванні.

Для отримання найбільш повної інформації про якість результатів оцінювання наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності за даними проведеного оцінювання, пропонується використовувати метод ієрархічного аналізу, суттєвою перевагою якого є можливість обліку як кількісних, так і якісних характеристик об'єктів та відсутність фінансових витрат на його проведення.

Метод ієрархічного аналізу був уперше запропонований американським професором Т. Сааті [7] та присвячений прийняттю рішень в умовах багатокритеріальної невизначеності. Він поєднує аналітичний підхід, що спирається на теорію алгебри матриць з експертними процедурами. Основна ідея цього методу полягає у побудові ієрархії, на верхньому рівні якої визначається мета дослідження. Далі на одному або кількох рівнях визначаються критерії, на основі яких приймається рішення, або фактори, що визначають ухвалення рішення. На останньому, нижньому рівні стоять можливі вихідні варіанти. До кожного рівня будуються матриці суджень, з яких визначається вплив чинників попереднього рівня на чинники наступного рівня. Метод аналізу ієрархій є замкнутою логічною конструкцією, що забезпечує за допомогою простих правил аналіз складних проблем у всій їхній різноманітності та приводить до найкращої відповіді. Аналіз ієрархій являє собою обґрунтований шлях вирішення багатокритеріальних завдань у складних обставинах та дозволяє легко оперувати з ієрархічними структурами, що включають як явні, так і приховані фактори. Метод аналізу ієрархій має безперечну перевагу в порівнянні з методами, в основі яких лежить лінійна логіка. Ця теорія зводить дослідження складних систем, наприклад дослідження якості результатів наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності колективів науковців за період від п'яти і більше років, до послідовності порівнянь відповідним чином узгоджених компонентів.

Схема ієрархії формування результатів оцінювання організації з урахуванням всіх думок експертів наводиться у вигляді матриці, тобто таблиці. Як фактор, що визначає остаточну оцінку береться власний вектор цього аргументу у матриці. Як аргументи матриці Т. Сааті [7] також пропонує використовувати результати експертної оцінки, тобто суб'єктивне судження фахівців з певного питання, виражене у певній кількості балів.

В якості висновка можна узагальнити усе вищевикладене та визнати необхідність продовження наукового пошуку інструментарію оцінювання результатів наукової діяльності.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.#Text (дата звернення: 28.09.2023)
2. Aghion P., Howitt P. A Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*. 1992. Vol. 60, № 2. P. 323-351 URL: http://artsci.wustl.edu/~econ502/Aghion_Howitt.pdf.
3. Grossman G., Helpman E. Innovation in the Theory of Growth. *The Journal of Economic Perspectives*. 1994. Vol. 8, № 1. P. 23-44.
4. Єгоров І. Ю., Жукович І. А. Розвиток підходів до оцінювання результатів діяльності науково-дослідних установ. *Наука та наукознавство*. 2022. № 3. С. 36-50. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001369662>
5. Єгоров І. Ю., Жукович І. А., Ступіна Л. В., Артюшенко В. В. Аналіз результатів оцінювання ефективності діяльності наукових установ НАН України в першому раунді оцінювання за період 2016-2022 рр. *Вісник НАН України*. 2022. № 11. С. 79-89. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/187854>.
6. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.
7. Saaty, Thomas L. Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors - The Analytic Hierarchy. Network Process // *RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics)* : journal. 2008. June (vol. 102, no. 2). P. 251-318. URL: <https://rac.es/ficheros/doc/00576.PDF>

*Лаврусь Андрій Миколайович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
науковий керівник:
Карпенко Олександр Валентинович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри національної економіки та публічного управління;
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ГРОМАД: ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ ТА ЗАВДАННЯ

Поява відносно нового терміну «цифровий розвиток» у сучасній науці публічного управління, спричинила значний ріст уваги теоретиків та практиків до змісту, сутності та ролі категорійного апарату у визначенні ключових термінів, пов'язаних з цим поняттям.

Разом з тим, слід зазначити, що наразі наукові думки, запропоновані сучасними вченими, містять різні варіації трактування терміну «цифровий розвиток», що в свою чергу, з врахуванням динамічності трансформаційних процесів у сфері цифровізації, потребує ґрунтовних розробок більш узагальнених дефініцій поняття «цифровий розвиток» та адаптації його до потреб публічного управління на місцевому рівні.

Відтак, пропонується розглянути та проаналізувати останні дослідження у сфері цифрового розвитку та на основі наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених розробити та запропонувати власну узагальнену дефініцію поняття «цифровий розвиток», як складової інноваційного розвитку міських громад в Україні.

Аналізу теоретичних аспектів цифровізації публічного управління та засад цифрового розвитку присвячені наукові розробки Ю. Карпенко, А. Осьмака, К. Гуменної, С. Шайхета, Т. Запорожець, О. Левченка та ін.

Дослідження щодо цифровізації управлінських процесів у країнах, які є лідерами цифрової трансформації публічного управління та розробки у сфері GovTech, містяться у роботах О. Карпенка, А. С. Квітки, Н. Новіченко, О. Бардах та інших.

Різні концепції інноваційного розвитку розглядали у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, В. Онікієнко, С. Ілляшенко, Я. Вишнякова, С. Кисельова, Л. Куцеконь, Д. І. Кокурина та інші.

В сучасному динамічному світі цифрові технології, зокрема такі як, обробка великих масивів даних (Big Data), технології розподілених баз даних, що зберігають впорядковані ланцюжки записів, які постійно довшують (Blockchain), механізми штучного інтелекту (AI) та інші, радикально змінюють всі сфери суспільного життя (соціальна сфера), господарської діяльності (економіка) та публічного управління (управління). Це, а також активізація євроінтеграційних процесів в країні, в свою чергу, призвели до необхідності

управлінських, економічних та соціальних реформ, як на загальнонаціональному так і на регіональному та місцевому рівнях, а також, зумовило переглянути існуючі підходи до формування та реалізації регіональної політики.

На нинішньому етапі, впровадження та реалізація цифрових проєктів і заходів у територіальних громадах, розглядається як невід’ємна складова загальної концепції інноваційного розвитку України [1], що потребує інтеграції до транснаціонального інформаційного, культурного та технологічно простору, з урахуванням кращих європейських та світових практик, які охоплюють не лише зміни в існуючих політиках чи процесах, а й оновлюють та адаптують до сучасних вимог певні методології та інструменти.

Такий підхід є цілком виправданим, адже якщо ми звернемося до успішного досвіду зарубіжних країн, то зможемо спостерігати тенденції до росту частки валової доданої вартості високо- та середньо-технологічних секторів (інновацій) у загальному обсязі валової доданої вартості. Так, за даними Світового банку, частка наведеної вище доданої вартості становила 63 відсотки у Швейцарії, 50,5 відсотка у Чеській Республіці, 61,4 відсотка у Німеччині, 42,8 відсотка в Ізраїлі, 63,7 відсотка у Південній Кореї, 30,4 відсотка в Україні.

Тобто, якщо порівнювати валовий внутрішній продукт на душу населення названих держав із валовим внутрішнім продуктом на душу населення України, то за даними Національного наукового фонду США, це співвідношення становитиме від 8,5 раза до 36 разів (Швейцарія – 79866 доларів США; Ізраїль – 37180,8; Південна Корея – 27608,2; Німеччина – 42232,6; Чехія – 18483,7 та Україна – 2185,7 долара США) [2].

При цьому, за даними Держстату, в Україні ця частка становить всього 25,7 відсотка (7,6 відсотка та 18,1 відсотка у високо- та середньо-технологічному секторах відповідно), що безперечно є недостатнім.

Наведене твердження корелюється і з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму щодо глобальної конкурентоспроможності України, яка посіла 81 місце серед 137 досліджуваних держав, за показниками про готовність до адаптації технологій та інновацій, адже незважаючи на досить велику кількість вчених та інженерів, а також частку людей, які мають вищу освіту, Україна залишається відносно посередньою країною у рейтингу «Інновації». Слід відзначити також низькі значення показників «Взаємозв’язки університетів з промисловістю у сфері досліджень і розробок» та «Технологічна готовність». Найбільш же проблемним показником залишається показник «Іноземні інвестиції та трансфер технологій» [3].

Також, індексом інноваційного розвитку агентства Bloomberg, Україні відведено 53 місце серед 60 досліджуваних держав, що опосередковано свідчить про низький рівень застосовуваних технологій, втім, певним позитивом є досить високе 28 місце за ефективністю вищої освіти та 35 місце за патентною активністю, що говорить про достатній потенціал для інноваційного розвитку в цілому [4].

Відтак, пропонується розглядати поняття цифрового розвитку через призму значно ширшого за змістом та сутністю визначення – інноваційний розвиток, що дасть можливість більш ефективно уточнити та уніфікувати термінологію і дефініції, які є предметом даного дослідження, з точки зору їх практичного застосування у сфері публічного управління під час розробки регіональних та місцевих стратегічних, програмних та навіть розпорядчих документів органів місцевого самоврядування.

Для цього, вважаємо за доцільне привести інформацію з аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень на тему: Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи, у якій містяться достатньо ґрунтовний огляд сучасних моделей, ймовірних сценаріїв, теоретичних аспектів управління та можливих результатів від прийнятих управлінських рішень, під час моделювання систем управління інноваційним розвитком територіальних громад через реалізацію відповідних функцій та цілісного уявлення про процеси, ресурси, об'єкти (інфраструктуру) інноваційної діяльності, що формують базис для розроблення відповідних програм і стратегій інноваційного розвитку територіальних громад в Україні.

Так, на думку авторів, однією з необхідних умов для забезпечення сталості процесів інноваційного розвитку є формування спільного цифрового середовища у територіальних громадах. Це, в свою чергу, спричиняє потребу в оперативному перегляді існуючих стандартних рішень для стимулювання нових бізнес-моделей, програм та процесів на основі інноваційних стартапів, безпечних комунікаційних платформ, призначених для використання розподілених ресурсів, з'єднання внутрішніх і зовнішніх мереж усіх секторів економіки та їх ідентифікації на основі механізму комерціалізації інтелектуальної власності мережевої інфраструктури на ринку цифрових активів, як бази для побудови цифрової економіки майбутнього [5, С.52].

Крім того, розглядається можливість трансформаційного переходу територіальних громад шляхом забезпечення інноваційного розвитку на основі об'єднання можливостей цифрових систем із застосуванням AI технологій та високопрофесійних спеціалістів, котрі завдяки новим можливостям швидкої і зручної обробки великих обсягів даних, будуть здатні виконувати управлінські функції на новому управлінському рівні.

Таким чином, очевидно, що інноваційний розвиток тісно пов'язаний з впровадженням цифрових технологій у всі сфери публічного управління і суспільного життя, однак, ці поняття все ж не є тотожними.

Отже, інноваційний розвиток, з точки зору економічної теорії – це певні нововведення, що приводять до ресурсозберігаючого, продуктивного або до споживчого чи просто до конкурентного, або суто до економічного (грошового, дохідного, фінансового) позитивного, з погляду утворюючого нововведення, ефекту [6, С.121].

Відтак, на нашу думку, досліджувати поняття інноваційного розвитку доцільно через призму цифрової економіки, оскільки, як було встановлено раніше, цифрові технології є невід'ємною частиною інновацій, що спрямовані, з поміж іншого, і на збільшення ефективності економічної діяльності, як у приватному так і у публічному секторах.

Отже, поняття «цифрова економіка» було сформульовано відносно давно, а саме, цей термін вперше був застосований американським дослідником Ніколасом Негропonte, який у 1995 р. використав метафору про перехід від обробки атомів, з яких формується матерія фізичних речовин, до обробки бітів, що становлять матерію програмних кодів. Він стверджував, що матеріальні ресурси мають свої недоліки: фізична вага продукції, потреба в ресурсах для виробництва, використання площ для зберігання, логістичні витрати. Перевагами ж цифрової економіки є: відсутність фізичної ваги продукції, нижчі витрати ресурсів на виробництво цифрових товарів, менша площа, яку займає продукція, миттєве глобальне переміщення товарів через Інтернет [7, С.256].

Зрозуміло, що на даному етапі згадане поняття було досить сильно актуалізовано дослідниками, з урахуванням сучасного рівня розвитку інформаційного суспільства та цифрових технологій, проте, основні тези, що його характеризують, залишаються актуальними і на сьогодні.

Що ж стосується визначення терміну «цифровий розвиток» через призму цифрової економіки, слід зауважити, що в Україні існує низка нормативно-правових актів, як стратегічного так і регуляторного характеру, в яких опосередковано згадується термін «цифровий розвиток» та наводяться його характеристики, зокрема, ... містяться у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [8]. Разом з тим, у згаданих вище джерелах відсутня локалізація термінології, її сутності та змісту, саме в контексті управління розвитком на місцевому рівні.

Відтак, враховуючи викладене, на основі останніх наукових здобутків дослідників тематики цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та огляду діючих нормативно-правових актів, хочемо запропонувати узагальнену дефініцію поняття «цифровий розвиток міських громад», а саме, цифровий розвиток міських громад – це незворотні якісні прогресивні зміни в управлінській та організаційній моделях місцевого самоврядування, що відбуваються шляхом переходу цих процесів з фізичного виміру у цифровий, спрямовані на забезпечення стабільного росту показників ефективності та результативності діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування, завдяки широкому застосуванню цифрових технологій.

На нашу думку такий підхід дозволить якнайкраще забезпечити виконання основного завдання даного дослідження, яке полягає у тому, щоб окреслити межі загального розуміння процесу цифрового розвитку, та як цей процес можна адаптувати до управлінських процесів місцевого самоврядування.

Отже, можемо констатувати, що цифровий розвиток є важливим інструментом підвищення ефективності місцевого самоврядування, разом з тим, на нашу думку існує необхідність визначення науково-обґрунтованих підходів, які відобразатимуть його саме через призму невідворотних якісних змін в управлінських процесах місцевого самоврядування, що ґрунтуються на цифрових технологіях.

Крім того, варто звернути увагу на перспективність подальших наукових розробок в частині дослідження таких складових цифрового розвитку міських громад, як:

- вплив цифрових технологій на управлінську діяльність та важливість їх інтеграції до спільного цифрового середовища країни, з поміж іншого, але не виключно, і в частині широкого застосування технологій Big Data, Blockchain, AI та інших, що суттєво впливають на якість та ефективність процесів вироблення управлінських рішень.
- визначення ролі місцевого самоврядування у моделі цифрової економіки країни, зміст якої полягає у ширшому контексті інноваційного розвитку та цифрової економіки, де ключова роль відводиться застосуванню сучасних технологій для покращення економічних та управлінських процесів саме на місцевому рівні.
- необхідність уніфікації термінології, шляхом спрощення та узагальнення наявної термінології, що стосується цифрових трансформацій, аби полегшити їх інтеграцію в управлінську діяльність.

На нашу думку, виконання зазначеного спектру завдань, дозволить якнайкраще охарактеризувати процеси інтеграції цифрових механізмів до існуючих управлінських процесів інноваційного розвитку міських громад та створить основу для подальших наукових доробок у даній сфері.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. *Офіційний веб-портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
2. America's Seed Fund powered by NSF. | NSF SBIR. America's Seed Fund – NSF SBIR/STTR | NSF SBIR. URL: https://seedfund.nsf.gov/next/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=psc&utm_term=keyword&utm_content=technology&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9p24BhB_EiwA8ID5Bp9Mbq8PXEmBmy6n4dn-qdaUu1wyUwpD0vBfKmORytyzuCucRXJycxoCYTcQAvD_BwE (date of access: 10.10.2024).
3. The World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (date of access: 10.10.2024).
4. Where data, people and ideas intersect. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/europe> (date of access: 10.10.2024).
5. Олійник Д. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. Доповідь.

Київ : НІСД, 2018. С. 52

6. Ярмач О. Інноваційний розвиток: особливості та виміри в умовах економічної глобалізації. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2004. Т. 2, № 17. С. 121

7. Negroponte, N. Being Digital. NY : Knopf, 1995. P. 256

8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 10.10.2024).

*Лазоренко Лариса Віталіївна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Наукове дослідження являє собою особливий вид людської діяльності, спрямований на здобуття нових, більш глибоких знань, що служать практичним цілям для створення нових або вдосконалення старих [1].

Наукові дослідження класифікуються на: фундаментальні; прикладні; пошукові; розробки [2, с. 4].

Фундаментальні наукові дослідження – це експериментальна або теоретична діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності побудови, функціонування і розвитку людини, суспільства, природного довкілля.

Необхідність таких досліджень обумовлена потребами науки, економіки, суспільства чи галузі. Вони можуть закінчуватися рекомендаціями щодо постановки прикладних досліджень для визначення можливостей практичного використання отриманих наукових знань, науковими публікаціями тощо.

Прикладні наукові дослідження – це дослідження, спрямовані переважно на застосування нових знань для досягнення практичних цілей і розв’язання конкретних задач. Іншими словами, вони спрямовані на розв’язання проблем використання наукових знань, отриманих в результаті фундаментальних досліджень, в практичній діяльності людей.

Прикладні наукові дослідження – це наукова і науково-технічна діяльність, спрямована на одержання і використання знань для практичних цілей, пошук найбільш раціональних шляхів практичного використання результатів фундаментальних наукових досліджень в народному господарстві. Кінцевим їх наслідком є рекомендації щодо створення технічних нововведень (інновацій).

Для управлінської діяльності характерними є прикладні дослідження. Оскільки результати управлінської діяльності не завжди можна оцінити за допомогою кількісних методів, одним з найпоширеніших методів проведення наукових досліджень в системі управління є методи експертних оцінок. Методи експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців.

Загальна схема експертних опитувань включає наступні основні етапи: підбір експертів і формування експертних груп; формування питань і складання анкет; робота з експертами; формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів; аналіз і обробка експертних оцінок [3, с. 260].

Основними перевагами застосування методів експертних оцінок є їх простота, відсутність вимоги наявності спеціальних знань, вмінь та навичок у потенційних експертів, досить проста схема обробки даних. Основним недоліком є відсутність об'єктивної оцінки, адже всі отримані результати будуть мати виключно суб'єктивний характер, яка б кількість експертів не була задіяна у дослідженні.

За наявності інформації більш точним методом проведення наукових досліджень в системі управління є моделювання. На відміну від попереднього методу моделювання вимагає відповідної підготовки та певних знань у науковця, який проводить дослідження.

Сучасний розвиток методу моделювання відбувається у напрямі побудови математичних моделей для дослідження економічних явищ та процесів. Економіко-математичні моделі зв'язують воедино економічні показники і характеризують істотні параметри для вирішення економічних задач [4, с. 260].

Невірною є думка, що економіко-математичне моделювання може використовуватися тільки за умови наявності необхідної кількості вихідних даних у формалізованому вигляді. Наприклад, для того, щоб розрахувати прибуток, потрібно чітко знати обсяги виробництва, ціни та витрати. Насправді, математичне моделювання може використовуватися й за наявності меншої кількості даних, але в такому випадку потрібно враховувати показник ймовірності, що завжди можна визначити навіть неемпіричним шляхом. Тоді будуть отримані наближені результати, а не абсолютно точні, як при оптимізаційному моделюванні, коли відомі всі достовірні дані в повному обсязі.

І, звичайно ж, не обходяться жодні наукові дослідження в галузі управління без використання методів стратегічного управління, серед яких найбільш популярним є SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити всі сильні, слабкі сторони діяльності, підприємства, ризики, загрози та переваги функціонування організації та сприяє прийняттю раціональних рішень задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що під час проведення наукових досліджень в управлінській діяльності, в першу чергу слід звертати увагу на наявну інформацію щодо ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі

підприємства і, зважаючи на це, вибирати той чи інший метод наукового дослідження.

Список використаних джерел

1. Конверський А.Є. Основи методології та організації наукових досліджень. Запоріжжя. ЗНТУ. 2010. URL: <https://studfile.net/preview/5083948/page:3/>

2. Литвиненко О.Є. Основи наукових досліджень: консп. лекцій. Київ: НАУ. 2015. 66 с.

3. Мартинова О.В., Шевченко О.К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. Молодий вчений. 2021. № 2. С. 259-266

4. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підруч. В. Бліхар та ін. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с

*Левченко С. А.,
здобувачка фахової передвищої освіти, група 264;
науковий керівник:
Найко М. Є.,
викладач викладач циклової комісії з фінансів, обліку та оподаткування;
Фаховий коледж економіки та управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні є однією з ключових технологій, яка впливає на різні аспекти бізнесу та суспільства. Зокрема, його застосування у сфері менеджменту та автоматизації процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прийняття рішень. Розглянемо, як ШІ впливає на управлінські рішення та автоматизацію бізнес-процесів, які можливості і виклики він створює для сучасних підприємств.

Штучний інтелект – це технологія, що дозволяє машинам виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту. Це включає розпізнавання образів, прийняття рішень, розуміння мови та навчання на основі досвіду. ШІ застосовується у багатьох галузях – від медицини та освіти до логістики та фінансових послуг.

У бізнесі ШІ допомагає обробляти великі обсяги даних (Big Data), прогнозувати тренди, автоматизувати рутинні операції та оптимізувати процеси. Його використання дозволяє підприємствам досягати вищої продуктивності та конкурентоспроможності. [1, с.33-45.]

ШІ кардинально змінює процес прийняття управлінських рішень, завдяки можливості аналізувати великі обсяги інформації та знаходити приховані взаємозв'язки. *Основні аспекти впливу ШІ на управлінські рішення:*

1. Аналітика та прогнозування. ШІ може аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, виявляючи тренди та закономірності, що допомагає керівникам приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, у фінансовій сфері ШІ може прогнозувати зміни на ринках або виявляти ризики.

2. Прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making). Традиційно багато рішень в бізнесі базувалися на інтуїції або досвіді керівників. Завдяки ШІ прийняття рішень стає більш раціональним і точним, оскільки керівники можуть спиратися на дані та прогнози, отримані за допомогою аналітичних моделей.

3. Автоматизоване прийняття рішень. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні рішення, такі як затвердження кредитів у банках або керування запасами на складах. Це зменшує навантаження на менеджерів та підвищує швидкість виконання процесів. [2, с.12-26.]

Автоматизація бізнес-процесів є однією з найважливіших сфер застосування ШІ. ШІ дозволяє автоматизувати складні, багатоетапні процеси, які раніше виконувалися вручну. *Основні напрямки автоматизації:*

1. **Роботизація бізнес-процесів (RPA).** Інструменти на основі ШІ, такі як роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA), виконують рутинні завдання, наприклад, обробку рахунків, введення даних або моніторинг змін на ринку. Це знижує ризик людських помилок і збільшує швидкість виконання процесів.

2. **Обслуговування клієнтів та чат-боти.** ШІ активно застосовується для автоматизації взаємодії з клієнтами через чат-боти та голосових асистентів. Вони можуть відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, обробляти замовлення або надавати технічну підтримку, що суттєво знижує навантаження на людські ресурси.

3. **Оптимізація виробництва.** У промислових підприємствах ШІ використовується для автоматизації контролю якості, планування виробничих ліній та управління поставаннями. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

4. **Персоналізація маркетингу.** За допомогою ШІ компанії можуть автоматизувати процес персоналізованого маркетингу. Системи аналізують поведінку клієнтів та автоматично формують пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам споживачів.

Незважаючи на численні переваги, впровадження ШІ в управлінські процеси супроводжується певними викликами:

1. **Надмірна автоматизація.** Надмірна залежність від автоматизованих рішень може зменшити роль людського фактору та креативності в управлінні. Не всі рішення можуть бути повністю автоматизовані, особливо коли йдеться про стратегічні питання.

2. **Кібербезпека та захист даних.** Оскільки ШІ працює з великими обсягами конфіденційної інформації, ризики кіберзагроз зростають. Керівникам необхідно забезпечити належний рівень захисту даних та протидію можливим загрозам.

3. **Проблема етичності.** Алгоритми ШІ можуть ухвалювати рішення на основі упереджених або неповних даних, що може призвести до неправильних або несправедливих результатів. Це ставить питання про етичність використання ШІ в бізнесі.

4. **Потреба в підготовці кадрів.** Для ефективного використання ШІ компаніям необхідно мати кваліфікованих спеціалістів. Інвестування в навчання персоналу є ключовим чинником успішної цифрової трансформації. [3, с.49-58.]

Штучний інтелект справляє суттєвий вплив на управлінські рішення та автоматизацію бізнес-процесів, допомагаючи підприємствам підвищувати ефективність, точність і швидкість виконання завдань. Проте впровадження ШІ також пов'язане з певними викликами, такими як кібербезпека, етичні питання

та потреба в підготовці кадрів. Керівникам важливо використовувати технології ШІ, зберігаючи баланс між автоматизацією та людськими ресурсами, щоб досягти оптимальних результатів у своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Савчук, В. А. «Впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси: український контекст». Вісник економічної науки України, 2021, №2, С. 33-45.
2. Гречко, О. В. «Автоматизація управлінських процесів на основі штучного інтелекту». Вісник Київського національного економічного університету, 2022, №3, С. 12-26.
3. Дубровін, М. В. «Штучний інтелект як драйвер цифрової трансформації бізнесу». Економіка та управління, 2021, №4, С. 49-58.

*Леонова Єлизавета Сергіївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»;
Скорик Марина Олегівна,
кандидат економічних наук,
завідувач кафедри економічної політики та сталого розвитку;
Державний податковий університет*

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Сучасний менеджмент стикається з низкою викликів, серед яких швидка технологічна трансформація, глобалізація, зміна моделей праці та зростаюча екологічна відповідальність. Щоб успішно долати ці виклики, компаніям потрібно впроваджувати інновації, розвивати лідерські навички, бути гнучкими та адаптивними, а також інвестувати в навчання та розвиток персоналу. Ефективне управління вимагає здатності швидко реагувати на зміни, переорієнтовувати стратегії й забезпечувати стійке зростання в умовах нових реалій.

Сучасний менеджер повинен володіти не тільки основами менеджменту, а й вміти адаптуватися та раціонально реалізовувати управління в сучасній економіці, швидко пристосовуючись до змін. Тому першим і основним викликом перед сучасним управлінням стоїть пошук універсального менеджера, який в умовах нової економіки здатний до чіткого та раціонального управління з прийняттям на себе відповідальності за прийняті управлінські рішення [1, с. 62].

Менеджмент пронизує всю організацію, торкаючись і зачіпаючи практично всі сфери її діяльності. І для того, щоб менеджери досягали успішних результатів – організація має інвестувати в людський капітал своїх спеціалістів.

Інвестиції в людський капітал – це стратегічне рішення, яке приносить довготривалі результати. Адже саме люди є рушійною силою будь-якого бізнесу.

Ми вже з'ясували, наскільки важливим є інвестування в людський капітал для досягнення успіху організації. Але в сучасному світі, що стрімко розвивається, людський капітал повинен постійно оновлюватися та адаптуватися щоб подолати наступний виклик в сучасному менеджменті – швидкі зміни технологій.

Саме технології задають темп розвитку сучасного бізнесу. Постійне оновлення програмного забезпечення, поява нових гаджетів, автоматизація виробничих процесів – все це вимагає від менеджерів та їхніх команд бути готовими до змін. Якщо раніше достатньо було освоїти набір навичок на початку кар'єри, то сьогодні це стало нескінченним процесом. Світ технологій рухається вперед з неймовірною швидкістю, і ті, хто не готові до постійного навчання, ризикують залишитися позаду.

Сучасний світ праці зазнає значних трансформацій, які також зумовлених зміною поколінь. Молоді фахівці, які приходять на ринок праці, мають зовсім інші цінності та очікування, ніж їхні попередники. Ці зміни становлять як виклик, так і нові можливості для менеджменту. Молоді працівники все більше цінують баланс роботи та особистого життя, гнучкий графік, можливість працювати віддалено та мати достатньо часу для сім'ї та хобі. Для них важливо, щоб робота приносила не тільки матеріальну винагороду, а й давала можливість реалізувати свій потенціал, зробити позитивний внесок у суспільство. Молоді працівники прагнуть до постійного навчання та розвитку, вони хочуть працювати в компаніях, які інвестують в їхній професійний ріст. Важливими для них є такі аспекти, як довіра, відкритість, прозорість, можливість самовираження. Молоді фахівці віддають перевагу компаніям, які дбають про навколишнє середовище та соціальні проблеми.

Традиційні методи мотивації, такі як матеріальні винагороди, можуть бути вже недостатніми для залучення та утримання молодих талантів. Менеджерам необхідно змінювати свій стиль управління, стаючи більш менторами, ніж авторитарними керівниками. Організаціям доводиться переглядати свої корпоративні цінності та створювати більш відкрите та гнучке середовище. З'являються нові підходи до управління персоналом, такі як флексибільний графік, віддалена робота, розвиток талантів.

З одного боку, зміна цінностей поколінь вимагає від компаній адаптації до нових умов і пошуку нових підходів до управління персоналом. З іншого боку, це відкриває нові можливості для створення більш креативної та інноваційної атмосфери в компанії, залучення та утримання талановитих співробітників та підвищення лояльності персоналу.

Якщо лідер має на меті не лише втриматися в нестабільному світі бізнесу, але й досягати високих результатів, надихати свою команду на нові звершення, він має відчувати зміни, ставати гнучкішим, йти в ногу з часом [2].

Наступний поширений виклик для сучасного менеджменту є «власник – генеральний менеджер». Великою помилкою власника є контроль усіх процесів, а також втручання його у справи та у план розвитку організації. Це призведе до того, що бюджет підприємства централізований, всі, часто навіть найдрібніші, витрати контролюються керівником, що знижує оперативність при прийнятті рішень на місцях [3, с. 21].

Сполучення «власник – генеральний менеджер» часто виникає через прагнення контролювати максимальну кількість процесів підприємства і недовіру в знаннях і навичках найманих спеціалістів.

По-перше, власник має особливі таланти та навички. Сконцентрувавшись на тому, що вдається йому найкраще, можна ефективніше використовувати час та енергію. Решту завдань обов'язково варто делегувати. Делегування повноважень – це процес, який потребує часу та терпіння. Щоб подолати виклик «власник – генеральний менеджер» варто починати з делегування невеликих завдань і далі поступово збільшувати сферу відповідальності співробітників. Важливо створити атмосферу довіри, де співробітники будуть почуватися впевнено і зможуть приймати самостійні рішення. По-друге, слід сформувати команду професіоналів, яким дійсно довіряєш і з якими готовий спільними діями розвивати свій бізнес. По-третє, встановіть чіткі цілі та очікування, визначте місію. Кожен член команди повинен розуміти свою роль і те, чого від нього очікують. Це допоможе уникнути непорозумінь та підвищить відповідальність.

Отже, менеджменту постійно треба адаптуватись до змін в суспільстві, змін в економіці, змін в організації. Менеджмент не має «формули» для кожного окремого випадку – це завжди управління керівника підлеглим, а вони в свою чергу залишаються людьми, які разом із суспільством змінюються. І для того щоб вирішувати нові виклики, які постають перед менеджерами, потрібно постійно навчатись, адаптуватись, шукати нові методи і підходи.

Список використаних джерел

1. Перезозова, І., Шайбан, В., Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2649>
2. Бочківська С., Перетяцько О., Орловська Р., Шевчук О. Роль коучингу для бізнесу. URL: <https://eba.com.ua/vid-supermena-do-lyudyny/>
3. Jasiulewicz A., Горіховська А. В., Горіховський М. В. Актуальність проблеми менеджменту в контексті інноваційного розвитку бізнесу. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти, 2019.

*Лунак Руслан Любомирович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки;
Львівський торговельно-економічний університет*

ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ТА СТРУКТУРНІ АСПЕКТИ

Ознаками підвищення прибутковості підприємства в теперішніх умовах динамічних глобалізаційних та неоіндустріальних змін, посилення гібридних загроз і ринкових викликів варто розглядати системну модернізацію бізнес-процесів, капіталізацію інноваційної діяльності, покращання взаємовигідної співпраці з контрагентами та опосередкованими конкурентами, розширення участі в реалізації програм соціально-економічного розвитку територій, проєктах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва.

Підвищення прибутковості підприємства може відбуватися в різних напрямках і з використанням різних інструментів. Зокрема, вітчизняним підприємствам варто зосередитися насамперед на налагодженні та розвитку тісних зв'язків з органами державної влади у формуванні та реалізації конкурентної політики [1, с. 49-55]. Крім того, попри широту напрямів політики та інструментів підвищення прибутковості, важливо чітко визначити об'єкти регулювання, які в сукупності формують загальну систему управлінських рішень для забезпечення ефективності та збільшення масштабів підприємницької діяльності.

Для підвищення прибутковості зусилля вітчизняних підприємств мають бути спрямовані насамперед на зміцнення їхніх фінансових та інвестиційних позицій. Зокрема, цього можна досягти, ініціювавши створення інвестиційно-інноваційного кластера чи інших бізнес-угруповань. Такий кластер значно полегшує пошук джерел капіталізації системи накопичення ресурсів для забезпечення прибутковості. Водночас здатність суб'єктів вітчизняного ринку посилити ефект кластерного об'єднання, зумовлений їхньою спеціалізацією і сприяє збільшенню виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю.

Зрозуміло, що обсяг капіталу, інвестованого у формування необхідного інноваційно-технологічного забезпечення, має значний вплив на прибутковість підприємств. Як показує світовий досвід, рекапіталізація є не лише необхідною для підприємства, яке прагне конкурувати на ринку та підвищувати прибутковість, але й має здійснюватися на регулярній основі для підтримання належного рівня ділової активності.

Варто зазначити, що підприємствам варто оцінювати ступінь ефективності використання внутрішніх ресурсів та обсяг наявних фінансових і інвестиційних резервів. Для підвищення прибутковості слід також використовувати зовнішні

ресурси, насамперед для посилення співпраці з учасниками інвестиційного та фінансово-кредитного ринків [2, с. 167-171]. Підприємства переважно вступають у фінансово-кредитні відносини з банками та недержавними інвестиційними установами, але менше – з бюджетними установами (через затримки у виплаті коштів, бюрократичні труднощі та корупційні перепони).

У цьому контексті підприємствам слід ініціювати процеси дерегуляції комерційної діяльності, зокрема:

(1) організації інвестиційної діяльності (створення спеціальних інтернет-порталів для отримання зворотного зв'язку, запровадження діалогу з державними інституціями та суспільством);

(2) підготовки та просування перспективних інвестиційних проєктів (створення та запуск державно-приватних центрів інвестиційного розвитку);

(3) створення нових об'єктів ринкової інфраструктури та підтримки діючих суб'єктів комерційного посередництва (розроблення та супровід бізнес-проєктів).

Для забезпечення та підтримки достатньої прибутковості підприємствам необхідно враховувати передові науково-технічні досягнення, рівень якості професійної підготовки фахівців та майбутні освітні тренди. З цією метою важливо посилити співпрацю з науково-дослідними та освітніми установами, академічними бізнес-інкубаторами. Зокрема, йдеться про розроблення та впровадження державно-приватного інноваційного посередницького механізму на базі освітніх та наукових установ, який, серед іншого, орієнтований на забезпечення організаційної підтримки бізнес-організацій у пошуку замовників інноваційних розробок через проведення презентацій, виставок та форумів [3, с. 13-19].

Згідно з цими твердженнями можна зробити висновок про пріоритетну важливість інструментів, які допомагають вітчизняним підприємствам розбудовувати інфраструктуру для підвищення прибутковості, де важливою є участь органів влади різних рівнів. *Так, мається на увазі:*

(1) створення системи постійного моніторингу тенденцій внутрішнього ринку;

(2) запровадження та розвиток альтернативних форм фінансування модернізації господарських процесів;

(3) запровадження нових підходів до створення, комерціалізації, охорони та захисту інтелектуальної власності;

(4) спрощення системи дистрибуції та логістики (зменшення кількості посередників).

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної

безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55.

2. Куцик В. І., Лупак Р. Л., Годованюк М. А. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням та використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 167-171.

3. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Лупак Р. Л. Теоретико-методичні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво і інновації*. 2017. Вип. 3. С. 13- 19.

*Маковецька Ірина Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В НОВИХ РЕАЛІЯХ

Зараз, як ніколи, в Україні підприємства починаючи від малих і закінчуючи більш крупними мають тенденцію до запланованого стратегічного плану розвитку своєї діяльності завдяки новітнім викликам суспільства. Важливу роль в цьому питанні відведено державі, адже саме вона затвердила в вересні 2024 року стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки [3]. Цей масштабний план було узгоджено разом з експертами та підприємцями, де окреслила кожна сторона свої пріоритети розвитку бізнесу для малого і середнього підприємств в Україні. Саме так, був отриманий консенсус влади і підприємців з різних сфер діяльності. Генерування ідей на основі різноманітних стратегій для українського бізнесу в воєнний період є вкрай важким, але цілеспрямовані дії керівництва підприємств можуть призвести до нових викликів в суспільстві.

Як зазначається в стратегії розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року, яка була схвалена урядом України, то основні «кити» на яких вона має триматися є наступними, які показані на рисунку 1.

Головним для українського бізнесу, як стратегічної опори суспільства, мають стати інтереси кожного гравця на ринку бізнесу з цього всіма витоками інформаційних дій на арені підприємництва. Інтереси держави, підприємця чи окремо взятого індивіда передують стратегічним планам і пріоритетам в галузі науки, телекомунікацій, безпеки, національної економіки, управління та адміністрування тощо. Також необхідно звернути увагу як на військовий, культурно-просвітницький, так і на освітній стратегічний фронт. Кожен громадян України має приналежність до розбудови та вкладає певний вклад в

український бізнес з потужним меседжем на перспективу управлінської діяльності в державі.



Рис. 1. Основні «кити» стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні до 2027 року

Джерело: складено автором на основі [3]

Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу мають триматися на таких заходах [4]:

1. Адміністративні заходи, які можуть включати певні обмеження зі встановлення максимальних лімітів на переказ капіталу за кордон, затримку або блокування операцій; обов'язковість отримання дозволів на операції з валютою; обмеження на оплату іноземної валюти за імпортними операціями.

2. Структурні заходи, які включають інструменти стимулювання управлінських процесів імпортозаміщення та локалізації виробництва, а також державні ініціативи щодо розвитку логістики та експортних транспортних шляхів тощо [4].

Такі заходи для українського бізнесу мають вплинути на економічну ефективність підприємств та посилюють стійкість до валютних змін із ефектом урізноманітності державних програм для малого, середнього та великого бізнесу.

Підприємства повинні вимальовувати сучасну стратегію для майбутнього розвитку свого бізнесу. З погляду саме таких уявлень, стратегія для управлінців є сильною діловою концепцією з арсеналом етапних дій, де бізнес процвітає, приносить прибуток та розширює горизонт реальної здатності до впізнаваності як на українському ринку, так і за межами держави. Саме з цього приводу український бізнес повинен дотримуватися ряду положень, де основними є:

- операції на основі принципу повної самокупності (зокрема валютної);
- укладання угод з ретельною перевіркою маркетингового плану для свого бізнесу;
- досвід та знання з ведення переговорів в часі притаманному стратегічним можливостям які будуть яскравим доповненням в управлінській діяльності підприємства.

Одним із важливих напрямів функціонування економічних систем у процесі реагування на кризові явища є підвищення їх внутрішньої стійкості, за рахунок як збереження провідних спеціалізацій, так і пріоритетного розвитку українського бізнесу. В умовах нестабільності стратегічними пріоритетами мають бути цілеспрямована маркетингова політика сформована на засадах сталого розвитку та ефективних комунікаціях, гарантування соціально-економічної безпеки малому та середньому бізнесу [1].

Ми маємо розуміти, що у кожного підприємця має бути розроблений стратегічний пакет, який і буде тим самим пріоритетом для ведення бізнесу в Україні. Такий план має розкривати фінансову допомогу, яка є потрібною в складний час кожному підприємцю. Міць і сила держави закарбовує вольовий дух до ведення бізнесу в реальних реаліях з орієнтуванням на власне виробництво у кількох основних напрямках українського підприємництва, де можна скористатися програмою компенсацій на купівлю техніки, отримати доступ до відкритих закупок через поширення політики локалізації на нові категорії товарів та т.д.

Стратегічними пріоритетами для українського бізнесу є інвестування з повними добросусідськими відносинами. Адже поступове визначення стратегічних орієнтирів для підприємців відбувається в умовах складних трансформацій. Крім того, після перемоги над росією, значна потреба України в фінансових ресурсах для відбудови і розвитку економіки може стати вдалою нагодою для багатьох приватних і державних іноземних структур здійснити інвестиції з метою здійснення впливу. Останнім часом такий вид інвестицій є досить важливим, і «поволі зростає за своєю популярністю» [2, с. 52], хоча і не завжди ідентифікується як такий. Специфіка інвестицій як стратегічної опори для бізнесу повинна забезпечувати безпеку і надійність на багатосторонніх рівнях.

Забезпечення стійких стратегічних сил розвитку українського бізнесу переходить в амбіційні впровадження державних реформ, правил та планів задля збереження національної економіки України. Утвердження стратегічного курсу розвитку малого та середнього бізнесу призведе до нових викликів та модифікацій з боку партнерів України з огляду на сучасну опору зі світовим впливом глобального демократичного світу.

Очевидним фактом буде, що всі окреслені стратегічні пріоритети розвитку українського бізнесу є визначальними у процесі розвитку і зміцнення стратегічного партнерства України з країнами світу.

Список використаних джерел

1. Графська О., Головчук Ю., Гарасимчук Н. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1722/1659>

2. Дяковський Д. А. Переваги використання ESG підходів в інвестиційній діяльності в контексті майбутньої відбудови економіки України. *Стратегічні пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах невизначеності* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 22 лютого 2023 р. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», Інтерсервіс, 2023. С. 51-54.

3. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roku>

4. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Том 3. № 50. С. 282-297.

*Мельникова Марина Віталіївна,
доктор економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник
відділу проблем перспективного розвитку ПЕК;
Інститут економіки промисловості НАН України*

ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО СИМБІОЗУ

Актуальність теми обумовлена як задекларованою Урядом України Стратегією перетворення індустріальних парків в еко-індустріальні (Розпорядження Кабінету Міністрів України №176-р від 24.02.2023 р.), так і можливостями організації взаємодії містоутворюючих, містообслуговуючих та містобудівних підприємств промислового міста щодо переробки відходів (вторинних ресурсів) та використання супутньої енергії виробництва на засадах циркулярної економіки, яка є основою моделі промислового симбіозу. Циркулярна економіка передбачає дотримання принципу максимізації використання ресурсів і енергії та мінімізацію відходів і втрат енергії в процесі виробництва, що у свою чергу зменшує негативний вплив на навколишнє середовище та сприяє ефективності виробництва через економію коштів на придбання первинних ресурсів за рахунок використання вторинних. Для реалізації вказаного принципу циркулярної економіки необхідно забезпечити організацію узгодженого управління підприємств-учасників промислового симбіозу, про що наголошується в роботах вітчизняних та зарубіжних фахівців, зокрема Л.В. Мартинової та О.І. Воронько [1], О.В. Шнуренко [2], В.В. Соловей

[3], А. Лут'є та В. Вольдемута [4], І.М. Фелицио, Д. Амаралу, К. Эспозито, Г. Дарани [5], С. Азеведо, Р. Годіні та Дж. Олівейро Матиаса [6]. Спираючись на вказані роботи, сформулюємо пропозиції щодо вибору стратегічних пріоритетів розвитку менеджментом підприємств-учасників промислового симбіозу.

Вибір стратегічних пріоритетів є одним з ключових етапів процесу управління підприємством, оскільки він дозволяє здійснити відбір із множини цілей та завдань найбільш важливі, спираючись на які менеджментом підприємства розробляється стратегія розвитку та механізми її реалізації. Звичайно в процесі розробки стратегії за результатами попереднього стратегічного аналізу формується широке коло цілей і завдань, які розглядаються та деталізуються для відбору найбільш важливих з точки зору досягнення результату в двох основних аспектах розвитку підприємства: по-перше, щодо зміни позиції підприємства у зовнішньому середовищі, а по-друге, щодо змін внутрішнього потенціалу підприємства. При цьому необхідно забезпечити дотримання вимог системності, цілеспрямованості та комплексності при виборі стратегічних пріоритетів.

В свою чергу обрання стратегічних пріоритетів дозволяє встановити як послідовність формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства, так напрями дій підприємства у зовнішньому середовищі. Стратегічні пріоритети підприємств, які є учасниками промислового симбіозу, залежать від стратегічних інтересів (галузевих, територіальних або комбінованих) та визначаються економічними можливостями з урахуванням галузевих особливостей, розміру та конкурентної позиції підприємства на ринку. Галузевий стратегічний інтерес пов'язано з підтримкою та укріпленням позиції підприємства у відповідній галузі та отриманням можливостей диверсифікувати діяльність у суміжні галузі. Територіальний інтерес спрямовано на розширення частки ринку на окремій території та/або захист свого сегменту ринку від можливих конкурентів. Звичайно підприємства переслідують комбіновані стратегічні інтереси, що впливає на вибір ними стратегічних пріоритетів. Поряд зі стратегічними інтересами при виборі стратегічних пріоритетів враховуються: вплив чинників зовнішнього середовища, стан внутрішнього потенціалу, характер продукту, ступень захищеності ринку та рівень конкурентоспроможності. В результаті стратегічні пріоритети формуються в двох взаємопов'язаних напрямках розвитку: пріоритети, які відображують бажані зміни позиції підприємства у зовнішньому середовищі (продукти та ринки), пріоритети, які спрямовано на зміни внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, організація виробництва та господарювання).

Для підприємств-учасників промислового симбіозу визначені стратегічні пріоритети повинні бути узгоджені з особливостями циркулярного виробництва на трьох основних етапах. На першому етапі «Підготовка виробництва» оцінюються можливості впровадження екологічних інновацій та витрати на них, визначається обсяг вторинних ресурсів, які можуть бути перероблені в цьому

виробничому циклі. На другому етапі «Безпосередньо виробництво» оцінюється коефіцієнт корисного використання первинних ресурсів; співвідношення виробництва первинної енергії з відновлюваних джерел до загального обсягу використання енергії; частка перероблених відходів виробництва та використаних вторинних енергоресурсів. На третьому етапі «Реалізація готової продукції, сервісне обслуговування та утилізація після вичерпання терміну безпечного використання» визначається: частка продукції, яка може бути екологічно безпечно перероблена або утилізована, обсяг послуг по ремонту, оренді або лізингу продукції. Представлені показники дозволяють виконати корегування стратегічних пріоритетів учасників промислового симбіозу у напрямку дотримання принципів циркулярної економіки, врахування екологічних аспектів виробництва і реалізації продукції, впровадження еко-інновацій, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Слід зазначити, що взаємодія учасників промислового симбіозу як в рамках екоіндустріальних парків, так і між містоутворюючими, містообслуговуючими та містобудівними підприємствами промислового міста щодо переробки відходів (вторинних ресурсів) та використання супутньої енергії виробництва, може бути організована на засадах державно-приватного партнерства. Це також впливає на вибір стратегічних пріоритетів тою мірою, які цілі та завдання передбачається виконати державним та приватним партнером в результаті організації промислового симбіозу та звичайно доповнюється якісною експертною оцінкою впливу на рівень комфортності життя населення території присутності. Крім того необхідно враховувати те, що підприємства-учасники промислового симбіозу повинні обмінюватися інформацією як при визначенні стратегічних пріоритетів, так і в процесі їх реалізації. Для цього використовуються цифрові технології та системи підтримки прийняття рішень в реальному масштабі часу, які дозволяють забезпечити менеджмент підприємств-учасників промислового симбіозу інформацією про рух первинних та вторинних ресурсів та встановлення відповідних комунікаційних зав'язків та відносин для забезпечення ефективної взаємодії щодо організації виробництва та господарювання.

Таким чином, розглянуті особливості визначення стратегічних пріоритетів учасниками промислового симбіозу створюють передумови забезпечення їх узгодженості та спрямованості на дотримання принципу циркулярного виробництва щодо раціонального використання первинних та вторинних ресурсів і енергії, а також вирішення завдань зміцнення екологічної безпеки та підвищення комфортності умов життя населення при організації взаємодії містоутворюючих, містообслуговуючих та містобудівних підприємств промислового міста щодо переробки відходів (вторинних ресурсів) та використання супутньої енергії виробництва.

Предметом подальших досліджень повинна стати оцінка ризиків реалізації обраних менеджментом підприємств-учасників промислового симбіозу

стратегічних пріоритетів розвитку, що особливо актуально в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Мартинова Л.В., Воронько О.І. Економіко-правові аспекти діяльності еко-індустріальних парків в Україні. *Актуальні проблеми права: теорія і практика* 2020. №1(39). С.81-90.
2. Шкуренко О.В. Державно-приватне партнерство як інструментарій підтримки балансу моделі циркулярної економіки: науково-практичні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1(73). С.236-246.
3. Соловей В.В. Методологія індустріального симбіозу як складова сталого розвитку промислового регіону. *Екологічні науки* 2012. №1. С.119-128
4. Felicio M., Amaral D., Esposto K., Durany G. Industrial symbiosis indicators to manage eco-industrial parks as dynamic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol.118. P.54-64.
5. Lutje A., Wohlgemuth V. Tracking Sustainability Targets with Quantitative Indicator Systems for Performance Measurement of Industrial Symbiosis in Industrial Parks. *Administrative Sciences*. 2020. Vol.10. Issue 1. URL: <https://doi:10.3390/admsci10010003>
6. Azevedo S.G., Godina R., de Oliveira Matias J.C. Proposal of a Sustainable Circular Index for Manufacturing Companies. *Resources*. 2017. P. 6-15. URL: <https://www.mdpi.com/2079-9276/6/4/63/htm>.

Метеленко Наталя Григорівна,
*доктор економічних наук, професор,
 академік АЕНУ, директорка;*
Нікітенко Віталіна Олександрівна,
*доктор філософських наук, професор,
 професор кафедри управління та адміністрування;*
Воронкова Валентина Григорівна,
*доктор філософських наук, професор,
 завідувач кафедри управління та адміністрування;*
*Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
 Запорізького національного університету*

ЗЕЛЕНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМОК

Під зеленим екологічним менеджментом розуміється реалізація підприємствами низки заходів щодо захисту навколишнього середовища та сталого розвитку в процесі експлуатації та управління з метою захисту навколишнього середовища, сприяння вторинній переробці ресурсів, економії енергії та скорочення викидів. «Зелений» менеджмент докорінно змінив колишню філософію бізнесу, яка полягала в отриманні лише економічних вигод при ігноруванні екологічних проблем. Він поєднує захист довкілля з економічними вигодами задля досягнення безпрограшної ситуації для економіки та довкілля. «Зелене» управління може знизити негативний вплив підприємств на довкілля, скоротити викиди забруднюючих речовин та захистити стабільність та здоров'я екосистеми [1]. Завдяки екологічному менеджменту підприємства можуть більш ефективно використовувати ресурси, здійснювати переробку ресурсів та скорочувати відходи та втрати ресурсів. Зелений екологічний менеджмент відповідає вимогам соціального захисту навколишнього середовища, може поліпшити імідж та репутацію компанії, а також отримати більше можливостей та переваг у ринковій конкуренції. Екологічний менеджмент, в основі якого екологічні інновації (екологічні чи зелені інновації) — це нові чи удосконалені технології, процеси та практики, що сприяють зменшенню негативного впливу на навколишню среду та ефективнішому використанню природних ресурсів. Вони спрямовані на підтримку сталого розвитку і можуть застосовуватися в різних сферах, таких як (табл. 1)

Таблиця 1

Екологічні інновації як чинник сталого розвитку

№ з/п	Напрямок	Його використання
1	Зелена енергетика	Використання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергетика).
2	Енергоефективні технології	Нові методи збереження енергії та підвищення енергоефективності у виробництві та побуті.

Продовження таблиці 1

3	Водозберігаючі системи:	Технології раціонального використання та очищення води.
4	Управління відходами	Інноваційні методи переробки відходів та зменшення їх кількості (наприклад, циркулярна економіка).
5	Екологічне будівництво	Використання екологічно чистих матеріалів та технологій, що знижують негативний вплив будівельної галузі на довкілля.
6	Транспортні технології	Перехід на електротранспорт або інші альтернативні види транспорту з низьким рівнем викидів.

Джерело: складено авторами

«Зелений» екологічний менеджмент для підприємств є важливим способом досягнення сталого розвитку. Шляхом досягнення балансу інтересів економіки, навколишнього середовища та суспільства воно покращує здатність підприємств розвиватись у довгостроковій перспективі. Зелений менеджмент – це прояв корпоративної соціальної відповідальності, а й єдиний шлях для компаній до досягнення сталого розвитку. Завдяки «зеленому» менеджменту підприємства можуть захистити довкілля, заощадити ресурси, підвищити конкурентоспроможність та отримати подвійну вигоду: економічну та екологічну. Ми сподіваємося, що ця стаття допоможе компаніям краще зрозуміти важливість зеленого управління та продовжувати просувати заходи зеленого управління на практиці, щоб сприяти сталому розвитку. Так званий «зелений менеджмент» покликаний інтегрувати концепцію захисту навколишнього середовища у роботу та управління підприємствами. Він охоплює всі рівні, галузі, аспекти та процеси управління підприємством. Він вимагає постійного розгляду та відображення захисту навколишнього середовища в управлінні підприємством зелений. Цю ідею можна резюмувати як принцип «5R», а саме:

- (1) дослідження, що включають захист навколишнього середовища в фактори прийняття рішень компанії та звертають увагу на вивчення екологічних контрзаходів компанії;
- (2) скорочення, впровадження нових технологій; нові процеси, скорочення чи усунення скидання небезпечних відходів;
- (3) повторне використання, перетворення традиційних продуктів на екологічно чисті продукти та активне впровадження «зелених знаків»;
- (4) переробка, переробка та переробка відходів;
- (5) захист (порятунок);
- (6) брати активну участь у заходах щодо забезпечення екологічної чистоти у суспільстві, проводити зелену рекламу серед співробітників та громадськості, а також створювати зелений корпоративний імідж [2].

Зокрема, коли підприємства впроваджують «зелене» управління, вони мають досягти трьох основних цілей: *по-перше*, максимізувати використання матеріальних ресурсів. Завдяки інтенсивному науковому управлінню різні матеріальні ресурси, необхідні підприємству, можна використовувати найефективніше й у повною мірою. Максимізувати та оптимізувати випуск

продукції; одиниць ресурсів; *по-друге*, мінімізувати викиди відходів. Шляхом реалізації профілактичних заходів та повного контролю за станом довкілля ми можемо мінімізувати різні відходи у процесі виробництва та експлуатації. *По-третє*, екологічно чисті продукти задоволення ринкового попиту; та розробляти продукти, які не забруднюють довкілля та споживачів, є безпечними та високоякісними відповідно до ринкового попиту. Ці три фактори взаємопов'язані та взаємно обмежують один одного. Чим повніше використовуються ресурси, тим менше буде навантаження на довкілля; екологічність продукції сприятиме ефективному використанню матеріальних ресурсів та захисту навколишнього середовища. Завдяки реалізації цих трьох цілей цілі корпоративного розвитку та цілі соціального розвитку в кінцевому підсумку будуть скоординовані та синхронізовані з соціальним розвитком та покращенням навколишнього середовища, і ми станемо на безпрограшний шлях сталого розвитку як компанії, так і суспільства [3].

Впровадження зеленого управління включає всі аспекти виробничої та операційної діяльності підприємства і вимагає активної участі всіх співробітників підприємства. Таким чином, підприємства повинні використовувати зелені концепції для керівництва плануванням і перетворенням структур продукції, а також ефективно формулювати «зелені плани», реалізовувати «зелені проекти», формулювати «зелені стандарти», встановлювати «зелених лідерів» та мобілізувати всіх співробітників для активного виконання всеосяжної «зелена революція»: лідери бізнесу повинні ретельно вивчити теорії зеленого управління та сталого розвитку, розробити концепції зеленого бізнесу, створити підприємницький дух та корпоративний стиль, що відповідає тенденціям часу, та прагнути бути захисником землі. та формулювати стратегії зеленого управління; інженерно-технічний персонал. Ми повинні продовжувати вивчати нові екологічні технології, постійно вдосконалювати наші екологічні знання та навички, зменшувати чи усувати забруднення в аспектах проектування та виробництва, а також переходити від контролю забруднення до екологічно чистого виробництва для покращення екологічної ефективності; для співробітників, що знаходяться на передньому краї виробництва, ми повинні культивувати «Зелене споживання», «зелені продукти» та усвідомлення турботи про довкілля, які глибоко вкоренилися в концепції «охорони навколишнього середовища, екології та зеленого кольору (табл.2)

Таблиця 2

Екологічні інновації як чинник сталого розвитку

№ з/п	Напрямок	Його використання
1	Екологічний дизайн	Враховувати фактори навколишнього середовища на етапі проектування продукту, вибирати екологічно чисті матеріали та процеси та знижувати вплив продуктів на навколишнє середовище.
2	Енергозбереження та скорочення викидів	Скоротити споживання енергії та утворення викидів, таких як вуглекислий газ, за рахунок оптимізації виробничих процесів та впровадження ефективного обладнання та технологій.

Продовження таблиці 2

3	Переробка ресурсів	Здійснювати переробку відходів та повторне використання ресурсів, щоб скоротити втрати та втрати ресурсів.
3	Реклама та освіта	Посилити розвиток екологічної обізнаності співробітників та популяризацію екологічних знань, щоб концепція захисту навколишнього середовища могла глибоко вкоренитися у серцях людей та створити гарну зелену корпоративну культуру.
4	Соціальна відповідальність	Брати активну участь у заходах соціального забезпечення, брати на себе зобов'язання щодо захисту навколишнього середовища та робити внесок у сталий розвиток суспільства.
5	Зелена сертифікація	Активно просувати нову систему екологічного менеджменту ISO14000. Зсертифікація є для підприємств ефективним способом впровадження зеленого управління, а також важливим фактором підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.
6	Зелений бізнес	Ключем до впровадження зеленого управління є встановлення філософії зеленого бізнесу
7	Зелені технології	Зелені технології засновані на «зеленому» виробництві та є ключем до «зеленого» виробництва.

Джерело: складено авторами

Екологічні інновації допомагають зберегти ресурси, зменшити забруднення та підтримати екологічний баланс, сприяючи екологічній відповідальності на різних рівнях. Підприємства повинні досліджувати та застосовувати різні сучасні технології та процеси для економії ресурсів та енергії та максимального зниження забруднення навколишнього середовища. продукції, зменшувати збитки навколишньому середовищу у процесі закупівель та застосовувати розумне транспортування. методи, скорочення непотрібної упаковки і т. д. «Зелене» виробництво являє собою комплексний захід, спрямований на економію енергії, скорочення споживання та зменшення забруднення, а також використання управління та технологій як засоби контролю забруднення протягом усього виробничого процесу, щоб звести до мінімуму утворення забруднюючих речовин. Чисте виробництво – це комплексний процес впровадження «зеленого» дизайну та «зелених» технологій, а також центральне місце у «зеленому» менеджменті. Ще в 1989 році Програма ООН з навколишнього середовища запропонувала концепцію «чистішого виробництва», ключовим моментом якої є прийняття комплексної стратегії захисту навколишнього середовища у виробничому процесі. Чисте виробництво підкреслює три концепції: по-перше, чиста енергія, намагатися заощаджувати енергію, використовувати поновлювані джерела енергії тощо; по-друге, чистий виробничий процес, виробляти якнайменше відходів у процесі виробництва продукції та мінімізувати забруднення навколишнього середовища; , засоби для чищення скорочують споживання невідновлюваних ресурсів і продовжують термін служби виробів тощо. буд. і вона сама по собі все ще повинна йти в ногу з часом; з прогресом науки та техніки постійно покращувати та підвищувати рівень чистого виробництва. Можна сміливо сказати, що використання чистішого виробництва потребує застосування двох комплексних заходів

контролю: по-перше, комплексного контролю життєвого циклу продукту, тобто необхідні чистячі рішення мають бути прийняті у всіх аспектах, починаючи з переробки сировини і закінчуючи рафінуванням. Для виробництва продукції, використання продукції та утилізації відходів, для запобігання та контролю забруднення матеріалів при виробництві та споживанні людиною, другий - це весь процес управління виробництвом, тобто від розробки продукту, планування, проектування, будівництва до виробництва; управління, необхідно прийняти необхідні плани очищення для запобігання матеріальному контролю забруднення під час виробництва. Оскільки чистіше виробництво значною мірою відповідає вимогам підприємства щодо зниження витрат виробництва, підприємствам слід звернути увагу на зелений екологічний менеджмент.

Таким чином, зробимо висновки. Зелений екологічний менеджмент як новий науковий напрямок фокусується на інтеграції екологічних принципів в управлінські практики та стратегії підприємств та організацій для забезпечення сталого розвитку. Його головна мета – впровадження систем та методів, що сприяють мінімізації шкідливого впливу людської діяльності на навколишнє середовище та раціонального використання природних ресурсів. Зелений екологічний менеджмент як новий науковий напрямок зосереджується на впровадженні екологічних підходів в управління організаціями та підприємствами для досягнення сталого розвитку. Це міждисциплінарна сфера, що поєднує екологічні, економічні, управлінські, технологічні, філософські аспекти, спрямовані на оптимізацію використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та розвиток екологічно відповідального бізнесу.

Список використаних джерел

1. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Andriukaitien, R., Polysaiev O. Environmental crisis overcoming as a factor for achieving economic sustainability in the context of the European green course/ Cuestiones Políticas. 2023. 41(77). 612-629. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.41>; URL:<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40205>

2. Voronkova V. Oleksenko R. Nikitenko V. Environmental problems solving as a factor in the formation of a sustainable and balanced development paradigm. International Multidisciplinary Scientific Geo Conference Surveying Geology and Mining Ecology Management, PlumX Article Metrics by Elsevier. SGEM. DOI 10.5593/sgem2023V/4.2/s19.26 DOI Issue 10.5593/sgem2023v/4.2 ISSN 1314-2704 ISBN 978-619-7603-65-1; URL:https://epslibrary.at/sgem_jresearch_publication_view.php?page=view&editid1=9452

3. Метеленко Н., Попова А., Афанов Р., Нетяга А. Управління промисловими підприємствами в контексті економіко-екологічної зумовленості виробництва. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”. 2024. 20 (97). С.248-265.

*Михайлова Катерина Геннадіївна,
доктор соціологічних наук, професор,
проректор з навчально-методичної роботи та інновацій;
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ НОВИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ РОЗРИВІВ

У сучасному світі відбуваються значні зміни, зумовлені глобалізацією, міграцією населення та розвитком технологій, що впливає на організаційні структури та змінює «ландшафт» сучасних організацій.

Міграція, як внутрішня, так і зовнішня, а також збільшення обсягу дистанційної роботи, все більше сприяють формуванню міксованих команд у межах організацій. Ці команди, маючи різноманітне культурне підґрунтя, збагачують організаційну культуру, однак водночас створюють нові соціокультурні розриви та виклики для менеджерів.

Зміни в соціокультурному середовищі є одним з ключових факторів, що впливають на трансформацію менеджерських компетентностей. Згідно з дослідженнями ООН, міграційні процеси продовжують зростати, і на сьогодні налічується понад 280 мільйонів міжнародних мігрантів, що становить 3,6% від населення світу [10]. Цей показник суттєво зріс за останні два десятиліття, і продовжує зростати. За останні роки кількість міжнародних мігрантів у ЄС збільшилася на 1,2 мільйона осіб, що зумовило формування нових культурних груп на підприємствах Європи.

Водночас внутрішня міграція також залишається потужним явищем, особливо в контексті міських агломерацій, глобалізації виробничих процесів, воєнних дій. Наприклад, в Україні у 2022 році кількість внутрішніх мігрантів, переважно через війну, перевищила 6 мільйонів осіб [10].

Ці процеси не тільки змінюють демографічний ландшафт країн, але й призводять до формування мультикультурних колективів в компаніях. Вони збільшують кількість міксованих команд, які складаються з працівників різних культурних середовищ але за професійними якостями можуть бути більш ефективними. Це – розширення ринку робочої сили, у якої є певні переваги та недоліки.

У зв'язку з цим, керівники організацій стикаються з необхідністю працювати з командами, де співробітники мають різний культурний, освітній та соціальний бекграунд. Такі змішані команди не тільки вносять культурні відмінності, але й привносять нові способи мислення, підходи до вирішення проблем та різноманітні стилі комунікації. За таких умов менеджери повинні навчитися працювати з різноманітними та адаптувати свої управлінські підходи до різних культурних контекстів [1].

Водночас зростає кількість працівників, що виконують свою роботу дистанційно. За даними Міжнародної організації праці, вже у 2020 році частка

дистанційних працівників на глобальному рівні досягла 18% [9]. Пандемія COVID-19 сприяла різкому збільшенню такого формату роботи – за дослідженнями McKinsey, близько 20-25% робочих днів у США зараз відбувається дистанційно, що є суттєвим зростанням порівняно з попередніми роками [4]. Згідно з даними Міжнародної організації праці, частка працівників, які виконують свої обов'язки дистанційно, зросла до 17,4% у 2022 році, тоді як у 2019 році цей показник не перевищував 6% [9].

Водночас близько 70% організацій по всьому світу повідомили про наміри зберегти часткову або повну дистанційну роботу навіть після завершення кризової ситуації [4].

Ці тенденції свідчать про необхідність впровадження інклюзивних підходів до управління, де культурні відмінності враховуються не як перешкода, а як ресурс для інновацій та покращення взаємодії всередині команд.

У сучасних умовах кожен працівник приносить у робоче середовище не тільки свої професійні навички, але й певний культурний багаж, що доповнює та іноді змінює організаційну культуру. Як відзначалося нами раніше, саме культурна компетентність менеджера стає ключовим чинником успіху в управлінні такими командами. А для ефективної роботи зі змішаними командами важливо враховувати культурні особливості співробітників та вміти застосовувати різні підходи в залежності від контексту [1].

Під час роботи з міксованими командами менеджери стикаються з необхідністю інтеграції різноманітних культурних особливостей працівників в організаційну культуру. Наприклад, «працівники з країн з високим рівнем колективізму можуть надавати перевагу колективним рішенням, тоді як працівники з індивідуалістичних культур більш орієнтовані на самостійність. Це вимагає від менеджерів розвитку компетентностей у сфері міжкультурної комунікації та емпатії» [7].

Менеджери, працюючи з такими командами, змушені враховувати особливості культурних відмінностей, зокрема щодо стилю комунікації, прийняття рішень та підходів до роботи. Відповідно, традиційні моделі управління більше не є ефективними в нових умовах, що вимагає перегляду менеджерських компетентностей.

Класичні моделі управління, які не враховують культурні відмінності, стають менш ефективними в умовах мультикультурних команд. Тому «нові підходи до управління мають бути більш інклюзивними та чутливими до культурного різноманіття, щоб забезпечити успіх у роботі з міжнародними колективами. Це включає не тільки знання про культурні відмінності, але й вміння адаптувати стратегії мотивації та комунікації під потреби різних культурних груп» [1].

Збільшення кількості працівників, що працюють віддалено, також змінює організаційні підходи до управління та вимоги до успішного менеджменту. Дистанційна робота змінює способи взаємодії між працівниками, зокрема відсутність фізичної присутності створює нові виклики щодо підтримки

командної згуртованості та ефективної комунікації. Ефективним стають нові інструменти та технології для управління командами на відстані, що включає розвиток цифрової грамотності та навичок управління віртуальними командами [8].

За дослідженням Gartner (2022), лише 47% менеджерів вважають себе готовими до ефективного управління віддаленими командами, що вказує на необхідність розвитку нових компетенцій у цій сфері [3].

Соціокультурні та просторові розбіжності стають новими, а точніше оновленими лініями «розривів» у глобальному суспільстві. За таких умов традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, що призводить до активізації використання явища організаційної амнезії – втрати знань і компетенцій, які були ефективними в минулому, але не відповідають сучасним викликам [2]. В ситуації організаційної амнезії традиційні моделі управління втрачають свою ефективність через зміни умов праці та структури команд. Наприклад, класичні підходи до мотивації, засновані на фізичній присутності працівників в офісі, не працюють з віддаленими працівниками, для яких важливішими стають гнучкість, автономія та можливість саморегулювання. Це вимагає від менеджерів перегляду своїх управлінських компетенцій та впровадження нових підходів, які будуть відповідати реаліям цифрової ери.

Зокрема, менеджери більше не можуть покладатися лише на традиційні моделі керівництва. Сьогодні їм потрібні компетентності, що дозволяють ефективно управляти різноманітними командами, сприяти їхній інтеграції та забезпечувати високий рівень продуктивності за умов змін. Такий процес спричиняє необхідність формування нових компетентностей для менеджерів, зокрема здатності адаптуватися до змін і готовності постійно навчатися.

Окрім культурної компетентності, сучасний менеджер повинен володіти розвиненими цифровими навичками для ефективного управління різноманітними віддаленими командами. Як зазначають дослідники [6], впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем відбору кадрів значно змінює процес управління. Зокрема, цифрові технології дають можливість оптимізувати процес комунікації та оцінки результатів праці віддалених працівників. В умовах поширення дистанційної роботи менеджери повинні освоїти нові технології для ефективної організації робочих процесів, комунікації та контролю результатів. Згідно з дослідженням [5], менеджери, які активно використовують цифрові інструменти для управління командами, демонструють на 25% вищу продуктивність порівняно з тими, хто використовує традиційні методи.

Проте, не менш важливим є врахування культурних аспектів при використанні цих технологій, адже без належної адаптації системи до різних культур, її ефективність може бути обмеженою.

Таким чином, трансформація менеджерських компетентностей у сучасних умовах нових соціально-культурних розривів є неминучою. Міграційні процеси та зростання частки дистанційної роботи створюють нові виклики для

організацій і потребують розвитку нових компетентностей у менеджерів. Управління міксованими командами вимагає від менеджерів врахування культурних особливостей, ефективної комунікації та здатності адаптуватися до змін, що відбуваються. Однією з основних навичок, яку повинні розвивати сучасні менеджери, є культурна компетентність. Вона включає в себе не тільки розуміння культурних відмінностей, але й здатність ефективно працювати з представниками різних культур, враховуючи їхні цінності, переконання та стилі комунікації. Менеджери, які мають високу культурну компетентність, здатні створювати більш гармонійні та продуктивні команди, що особливо важливо в умовах зростання глобалізації та мобільності робочої сили.

З іншого боку, культурна компетентність стає все більш важливою і в контексті управління дистанційними командами. Робота на відстані часто призводить до посилення культурних розривів, оскільки співробітники не мають можливості безпосередньо взаємодіяти один з одним у повсякденних офісних умовах. Це вимагає від менеджерів розуміння особливостей міжкультурної комунікації та вміння будувати довіру в умовах дистанційної роботи.

Список використаних джерел

1. Bannikova, K., & Mykhaylyova, K.. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. Review of Economics and Finance. 2023. Vol.21. Pp. 592-598.
2. Buchanan, D., & Huczynski, A. Organizational Behaviour : 10 edition. Harlow, England ; New York : Pearson, 2019.
3. Gartner. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en>
4. McKinsey & Company. The future of work after COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
5. Porter M., Happelmann J. Revolution in competition. Smart technologies are changing the competition. Harvard Business Review, 2019, p. 49-71.
6. Reshmidilova S., Mykhaylyova K., Savchuk A., Stamat V., Oslopova M. Utilising AI for Crafting Effective Marketing Communication Strategies. Journal of Computational Analysis and Applications (JoCAAA). 33 (2), 553-561
7. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Nicholas Brealey Publishing, 2012.
8. Wilson Jeanne M. , O'Leary, Michael Boyer ,Metiu, Anca ; Jett, Quintus R. Perceived proximity in virtual work : explaining the paradox of far-but-close. Organization studies : an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies. Los Angeles : Sage Publications, ISSN 0170-8406, ZDB-ID 136437-6. Vol. 29.2008. 7. p. 979-1002
9. Міжнародна організація праці (2020). Дистанційна робота під час пандемії COVID-19: Вплив на працівників і організації. URL: <https://ilostat.ilo.org/>
10. Організація Об'єднаних Націй. Міжнародна міграція та розвиток: основні показники. 2022. URL : <https://www.un.org>

*Мотузка Олена Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ

Необхідність правового регулювання охорони, використання та відтворення водних ресурсів викликана на сьогодні низкою факторів, пов'язаних з війною: втрата значною частиною водних об'єктів своєї природної чистоти та порушення їх здатності до самоочищення; перевищення обсягу природного стоку вод внаслідок забруднення водних об'єктів сполуками важких металів, азотом, сульфатами, нафтопродуктами та фенолами та ін.

Головним нормативним актом, який регулює водні правовідносини є Конституція України, яка наголошує, що водні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності українського народу [1]. Відносини в галузі охорони навколишнього природного середовища, а саме, щодо охорони та використання вод в Україні, регулюються [1], а також розроблюваним відповідно до нього Водним кодексом. Цей закон містить основні еколого-правові інститути, які застосовуються і в водному праві [2].

У Водному кодексі України встановлено спільні для всіх водокористувачів обов'язки, оскільки разом із наданими користувачам води правами їм необхідно виконувати й певні обов'язки. Так, у відповідності до ст. 44 ВК України до переліку обов'язків водокористувачів належать: «економно послуговуватися водними ресурсами, дбати про їх відновлення та покращення якості води; застосовувати води (водні об'єкти) згідно до цілей та умов їх надання; дотримуватись встановлених нормативів максимально допустимого скидання забруднюючих речовин та встановлених лімітів забору води, використовувати ефективні сучасні технічні засоби та технології для утримання своєї території у належному стані», не порушувати права, надані іншим водокористувачам [2]. Відповідно до ВК України розрізняють наступні види використання водами: «для задоволення питних та господарсько-побутових, лікувальних, курортних, оздоровчих та інших потреб населення, сільськогосподарських, промислових, гідроенергетичних, транспортних, рибогосподарських потреб, скидання зворотних вод та інших державних і суспільних потреб. Цільовим використанням вод затверджено принцип раціонального, економного водокористування з урахуванням екологічних вимог».

Для здійснення спеціального водокористування, яким є забір води із водних об'єктів із застосуванням споруд або технічних пристроїв, використання води та скидання забруднюючих речовин у водні об'єкти, включаючи забір води та скидання забруднюючих речовин зі зворотними водами із застосуванням

каналів, треба мати дозвіл на спеціальне водокористування. У відповідності до цього уряд України та органи державної влади врегульовують питання водокористування та охорони вод, неправомірного використання водних об'єктів тощо, застосовуючи такі правові інструменти: ліцензування та притягнення до юридичної відповідальності, впровадження пільгового водокористування та системи прогресивних платежів. До таких актів можна віднести Постанови КМУ: «Про порядок розроблення і затвердження нормативів гранично допустимого скидання забруднюючих речовин та перелік забруднюючих речовин, скидання яких нормується» від 11.09.1996 № 1100, «Про затвердження Порядку видачі дозволів на спеціальне водокористування» від 13.03.2002 № 321, «Про затвердження Правил охорони внутрішніх морських вод і територіального моря від забруднення та засмічення» від 29.02.1996 № 269; «Про затвердження Порядку ведення державного водного кадастру» від 08.04.1996 № 413; «Про затвердження Порядку визначення розмірів і меж водоохоронних зон та режиму ведення господарської діяльності в них» від 08.05.1996 № 486.

До різновидів відомчих нормативних актів щодо охорони вод можна віднести, наприклад, такі: Накази МОЗ «Гігієнічні вимоги до якості води централізованого господарсько-питного водопостачання» від 23.12.1996 № 383, «Про затвердження Державних санітарних норм та правил утримання територій населених місць від 17.03.2011 р. № 145, «Про затвердження змін до «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» від 18.02.2022 № 341.

Якість води регламентується різними нормативними документами, основними з яких є:

- Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» від 18.05.2017 № 2047-VIII;
- ДСанПіН 2.2.4-171-10 «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною», затверджені наказом від 18.02.2022 № 341;
- ДБН В.2.5-74:2013 «Водопостачання. Зовнішні мережі та споруди. Основні положення проектування».
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження методики визначення нормативів питного водопостачання» від 27.09.2005 № 148;

Серед міжнародних нормативно-правових актів, які регулюють міжнародні водні правовідносини України конвенції:

- «Щодо втручання у відкритому морі у випадках аварії, які призводять до забруднення нафтою» від 29.11.1969 р.;
- Рамсарська конвенція «Про водно-болотні угіддя, що мають міжнародне значення, головним чином, як середовище існування водоплавних птахів» від 02.02.1971 р.;
- Лондонська конвенція «Про запобігання забрудненню моря скидами відходів та іншими матеріалами» від 29.12.1972 р.;
- «ООН з морського права» від 10.12.1982 р.;

- Еспоо «Про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті» від 25.02.1991 р.;
- Водна конвенція «Про охорону та використання транскордонних водотоків та міжнародних озер» від 17.03.1992 р.;
- Дунай (Конвенція про охорону ріки Дунай)» від 29.06.1994 р.;
- «Про право несудохідних видів використання міжнародних водотоків» від 21.05.1997 р.;
- конвенція «Про охорону підводної культурної спадщини» від 06.11.2001.

У 2017 р. Україна адаптувала на національному рівні Цілі сталого розвитку, ціль № 6 та два її завдання: 6.1 «До 2030 р. забезпечити для всіх всеохоплюючий і справедливий доступ до безпечної та економічно доступної питної води» та завдання 6.2 «До 2030 р. забезпечити доступ до адекватних та належних санітарно-гігієнічних умов». *Показники та індикатори моніторингу ЦСР 6.1 і 6.2 мають бути узгодженими або ж однаковими з національними цільовими показниками до Протоколу про воду та здоров'я, а саме:*

- частка міського населення і домогосподарств, що має доступ до централізованого водопостачання; відсоток сільського населення/домогосподарств, що має доступ до покращених джерел водопостачання (централізованого водопостачання, свердловин, захищених колодязів та каптажів);
- відсоток дошкільних, загальноосвітніх навчальних закладів та медичних закладів, що мають доступ до покращених джерел питної води.

Україна має важливе завдання – дотримуватися водних Директив ЄС, що необхідно для її інтеграції у співдружність країн Європи:

- Директиви Ради 98/83/ЄС від 1998 р. про якість води, призначеної для споживання людиною. Директива встановлює стандарти якості води (48 мікробіологічних та хімічних показників) для усіх систем водопостачання, що обслуговують понад 50 осіб або постачають більше 10 м³/добу. Директива встановлює правила моніторингу та обов'язкової звітності для всіх операторів, які постачають більше ніж 1000 м³/добу і обслуговують більше 5000 споживачів.

- Директиви Ради 91/676/ЄЕС від 1991 р. про захист вод від забруднення, спричиненого нітратами з сільськогосподарських джерел забезпечить охорону від нітратного забруднення чутливих зон, до яких належать джерела питного водопостачання в сільській місцевості, налагодження моніторингу нітратного забруднення вод та впровадження кращих санітарно-гігієнічних практик. Ці заходи мають доповнювати заходи із покращання доступу до умов санітарії в сільській місцевості і впровадження належних малих систем санітарії (локальних очисних споруд та сталих еко-санітарних технологій (компостування відходів життєдіяльності тварин та людей) для повторного безпечного використання органічних добрив.

Україна бере участь у міжнародному співробітництві у галузі охорони навколишнього природного середовища і водних об'єктів на державному і

громадському рівнях відповідно до законодавства України та міжнародного права. Україна здійснює заходи щодо розвитку та зміцнення міжнародного співробітництва у галузі охорони вод з іншими державами, а також у рамках природоохоронної діяльності ООН та організацій, що входять до її системи, інших урядових і неурядових міжнародних організацій.

Ці заходи спрямовані на поліпшення екологічного стану водних ресурсів України. Завдяки транскордонній співпраці з європейськими та іншими країнами світу досягається успішне залучення міжнародних коштів у водогосподарську галузь. Завдяки регулярним зустрічам з представниками водного господарства Молдови, Білорусі, Словаччини, Польщі та Угорщини розроблено численні спільні ініціативи щодо залучення міжнародної фінансової допомоги для природоохоронних проєктів.

Список використаних джерел

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Водний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>

*Найко Марина Євгенівна,
викладач циклової комісії з фінансів, обліку та оподаткування;
Фаховий коледж економіки та управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Інновації стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу, оскільки вони дозволяють компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Завдяки новітнім технологіям та методам управління, підприємства отримують можливість впроваджувати інноваційні рішення, які підвищують ефективність, забезпечують конкурентні переваги та сприяють розвитку бізнесу. Розглянемо основні інноваційні підходи в управлінні бізнесом, їх вплив на організації та роль у формуванні стратегії.

Цифрова трансформація стала одним із ключових трендів сучасного бізнесу. Компанії активно інтегрують цифрові технології у всі сфери своєї діяльності, що дозволяє їм не тільки оптимізувати процеси, але й впроваджувати нові моделі ведення бізнесу. Хмарні рішення, платформи для управління проектами, автоматизація операцій та штучний інтелект (ШІ) стали основою для побудови ефективних та гнучких організацій.

Цифрові інструменти дозволяють компаніям не лише знизити операційні витрати, але й краще розуміти потреби клієнтів завдяки аналізу великих обсягів даних (Big Data). Крім того, такі інновації допомагають компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов, що є надзвичайно важливим у сучасному світі, де невизначеність стала нормою. [1, с.45-50.]

Штучний інтелект відіграє вирішальну роль у модернізації управлінських процесів. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, прискорити процеси аналізу даних та прийняття рішень. Наприклад, аналітичні системи на базі ШІ можуть передбачати ринкові тренди, надавати рекомендації щодо оптимізації виробництва або маркетингових стратегій. Також ШІ допомагає покращити обслуговування клієнтів через чат-боти та автоматизовані системи підтримки, що забезпечують миттєві відповіді на запити клієнтів. Таким чином, використання ШІ сприяє не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, але й покращенню взаємодії з клієнтами.

Автоматизація процесів стає основою для підвищення продуктивності в сучасних організаціях. Завдяки автоматизації рутинних завдань (наприклад, обробка документів, управління логістикою чи фінансовими операціями) підприємства можуть значно скоротити витрати часу та ресурсів. Особливою популярністю користуються системи RPA (Robotic Process Automation), які дозволяють автоматизувати рутинні операції без необхідності значних змін у внутрішній структурі компанії. Це дає можливість співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях, підвищуючи загальну продуктивність компанії. [2, с.34-40.]

Гнучкі методології управління, такі як Agile та Scrum, стають все більш популярними завдяки їхній здатності адаптуватися до швидких змін. Вони дозволяють розбивати великі проєкти на менші, керовані етапи, що забезпечує більш точне планування, швидке реагування на нові виклики та ефективне використання ресурсів. Ці методології сприяють тіснішій взаємодії між командами та клієнтами, що дозволяє своєчасно отримувати зворотній зв'язок та коригувати напрямок проєкту в разі потреби. Гнучкість стає ключовою перевагою для бізнесів, які прагнуть бути конкурентоспроможними у динамічних умовах ринку.

Збір та аналіз великих даних (Big Data) дає можливість бізнесам приймати рішення на основі точних і своєчасних даних. Сучасні інструменти аналітики дозволяють ефективно опрацьовувати великі обсяги інформації, отримані від клієнтів, постачальників чи інших джерел, та формувати стратегічні висновки для подальшого розвитку компанії. Завдяки аналітиці компанії можуть краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та маркетингові кампанії. Це не лише дозволяє знизити витрати, але й підвищує ефективність використання ресурсів.

Інноваційні технології активно впроваджуються і в сфері управління персоналом. Системи HR-tech дозволяють автоматизувати процеси найму, навчання та оцінки ефективності співробітників. Наприклад, платформи для управління талантами допомагають знаходити та утримувати найкращих фахівців, що є вирішальним для успішного розвитку компанії. Також важливою стає цифрова культура та дистанційна робота. Використання хмарних технологій та інструментів для командної співпраці дозволяє підтримувати високий рівень комунікації та продуктивності, навіть у віддалених форматах роботи.

Сучасні бізнеси все частіше звертають увагу на екологічну відповідальність. Інноваційні рішення в управлінні дозволяють підприємствам знижувати негативний вплив на довкілля, впроваджуючи екологічні практики та стратегії сталого розвитку. Наприклад, оптимізація використання ресурсів, зменшення енергоспоживання та скорочення викидів вуглецю стають важливими завданнями для сучасних компаній. Крім того, відповідальність перед суспільством та дотримання екологічних стандартів підвищують репутацію компанії на ринку. [3, с.110-115.]

Тому можна зробити висновок, що інноваційні підходи в управлінні бізнесом стали необхідністю для організацій, що прагнуть бути конкурентоспроможними та ефективними в сучасному динамічному середовищі. Цифрові технології, автоматизація, штучний інтелект, гнучкі методології та сталий розвиток – це ключові чинники, що сприяють успіху бізнесу. Компанії, які готові інвестувати в інновації, зможуть не лише адаптуватися до змін, але й стати лідерами на ринку.

Список використаних джерел

1. Олійник О. В. Цифрова трансформація бізнесу: проблеми і перспективи. Економічний аналіз. 2021. №3. С. 45-50.
2. Петров В. С. Використання штучного інтелекту в бізнес-управлінні. Менеджмент і підприємництво: сучасні виклики. 2020. №7. С. 123-129.
3. Коваленко Т. О. Big Data в управлінні бізнесом: переваги та ризики. Управлінські інновації. 2020. №12. С. 34-40.
4. Кучеренко Л. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Економіка та менеджмент. 2021. №6. С. 110-115.

*Немцев Андрій Леонідович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНІ ЗМІНИ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

На сьогоднішній день, в умовах глобальної соціально-економічної нестабільності та постійного збільшення швидкості загальної інформатизації суспільства, питання стратегії управління бізнесом виходять на новий якісний рівень.

Середньому статистичному суб'єкту господарювання, який спочатку навчався керувати класичними етапами розвитку підприємства через стратегію, тактику та операційний менеджмент, а потім додатково пізнавав контент проєктного менеджменту – зараз для успішності замало розуміння зазначених основ одного і іншого підходів менеджменту. Сучасний бізнес дедалі стає глобально-сегментованим і орієнтованим не просто на ринки чи конкретних клієнтів, що формують цільову аудиторію організації. Стратегія управління стикається з новими викликами, в першу чергу, у маркетингу з новим «інтернет обличчям» і сервіс-менеджментом з децентралізованими потребами персоніфікованої цільової групи.

Дані аспекти управління – це не лише розуміння ресурсної складової, з якої окремо виділяється час і люди; це також не про фінансові можливості і загальне економічне зростання, в якому не останнє місце і до теперішнього часу посідали питання стратегії управління.

В сучасному бізнесі, а точніше сказати в сучасних бізнес процесах, які обумовлюють подальший результат діяльності конкретного підприємства, стратегічні елементи, які детально прописані і прораховані в певному періоді і, ніби то зі всіма існуючими ризиками, в своєму конкретному результаті можуть не відповідати головній меті організації або тим головним і пріоритетним задачам, які ставилися в період розробки стратегії. І пов'язано це не з відсутністю

зазначених елементів або планування як стратегічної системи, бо у будь-якому разі розвиток організації проходить в умовах ринкових відносин, і суб'єкти господарювання вимушені пристосовуватися до умов, які цей ринок диктує.

На нашу думку, сучасний світ ведення бізнесу змінився на завжди і зміни, які відбулися за останні роки, стали на стільки важливими, що подальший сталий розвиток окремих бізнес систем просто неможливий без урахування цих змін. Питання стратегічного управління бізнесом потребують детального аналізу даних глобальних змін [1], так як відокремлення основних стратегічних орієнтирів подальшого сталого розвитку підприємства напряду залежать від своєчасних стратегічних висновків, які приймаються власниками бізнесу.

Безумовно, якщо брати за мету перераховувати всі глобальні соціально-економічні зміни, які так або інакше впливають на стратегію управління бізнесом, то потрібно вибудовувати багатофакторну інтегральну модель і давати опис кожному такому фактору. Тому ми пропонуємо в рамках даних тез виокремити лише основні напрямки таких змін.

В першу чергу, ми хочемо акцентувати увагу на тому, що відбулася фундаментальна зміна пріоритезації потреб людства. Те, за ради чого так довго і плідно працювали найпотужніші маркетологи світових бізнес структур – відбулося. Існуюча піраміда загальних потреб людства зазнала певної пріоритезації. При чому, треба констатувати, що даний процес має глобальний характер і продовжується розвиватися в різних соціальних групах людства. І якщо взяти загальну людську аксіому про постійну зміну поколінь, то можна прогнозувати, що через декілька десятків років наші нащадки остаточно пріоритезують соціальні потреби над класами «фізіологічних» і «екзистенційних». При чому, при реалізації окремого сценарію ведення цифрового маркетингу цілком можлива ситуація, коли останні два класи потреб зазнають повного заміщення. Безумовно мова йде не про відмову від фізіології або безпеки життєдіяльності людини як біологічної істоти, мова іде про зміну пріоритету з фізіології на психіку, соціальна природа потреб якої буде повністю домінувати. Існуюча кількість учасників ринку інформаційних технологій, геометричне зростання «гейм» сегменту даного кластеру, збільшення впливу інформатизації як фактору і технології розвитку соціальних мереж, збільшення обсягу самостійних ІТ продуктів в непрофільних організаціях – все це вже сьогодні приводить до того що сотні мільйонів людей вже належать до цієї цільової аудиторії.

«В цьому році загальні затрати на всі види ІТ у світі зростуть на 8% і вперше в історії спостережень перевищують \$5 трлн. Такі прогнози роблять аналітики Gartner в своєму новому звіті, який з'явився у кінці квітня 2024 року. А нещодавно, компанія ще гадала, що зростання буде становити 6,8%, але з урахуванням нових обставин, прогноз прийшлося корегувати в сторону збільшення. Більш того, аналітики добре оцінюють потенціал подальшого зростання и роблять висновок про те, що відмітка в \$8 трлн. буде досягнута ще до кінця цього десятиріччя» [4].

Другим аспектом змін, які потребують окремого вивчення та аналізу, на нашу думку, є глобальні міграційні процеси. «Міжнародна міграція населення в сучасному світі поряд з процесами глобалізації, інтеграції, міжнародного руху капіталу дедалі стає впливовішим чинником, що визначає засади світового та внутрішньодержавних соціально-економічних устроїв» [3, с. 35]. Так, люди завжди шукали кращих умов свого існування. Історично майже немає періоду у розвитку людства, коли б не фіксувалися дані міграційних процесів. Але ми говоримо про те, що даний аспект напряму впливає на стратегію управління бізнесом, тому що формується на основі не просто міграції, як факту соціальної мобільності, а міграції як результату глобальних соціальних змін. Якщо ми спробуємо заглянути у історію, то зможемо побачити що фундаментальні соціальні зміни розвитку людства завжди були пов'язані з великим переміщенням населення, починаючи з часів міграції давних племен і до нової історії відкриття «нової землі». Окремої уваги в даному аспекті потребують питання соціальних змін які відбулися через процеси вимушеної міграції.

Вимушена міграція постає комплексним глобальним питанням. *Серед сучасних вчених, які вивчають природу цього явища, існує загальна думка про ряд причин, які зумовлюють ці процеси, серед них потрібно відмітити:* «економічну нестабільність; глобальну кризу можливостей для працевлаштування (фактична неможливість реалізації своїх потреб у себе на батьківщині); існуючу стратову закритість, і як наслідок великий ризик соціальної несправедливості перед розподілом соціальних благ; поганий розвиток основних соціальних інституцій таких як медицина та освіта; воєнні конфлікти, які несуть в собі пряму загрозу життю населення» [2, с. 35].

Як видно з цього переліку, мова йде про досить комплексні причинно-наслідкові фактори, під впливом яких відбуваються практичні процеси вимушеної міграції населення. Для стратегічного управління бізнесом дані показники є, по-перше, відображенням реальної картини великого пласту міжнародного ринку праці, а по-друге, цей аспект потрібно розглядати з точки зору ресурсного підходу і з точки зору стратегічної роботи з потенціальною цільовою аудиторією. Справа в тому, що великі маси людей, які фактично заповнюють собою окремі локації, разом із міграційними ризиками і проблемами несуть для певних територій й потенційні можливості для соціально-економічного розвитку. І від того, як своєчасно і оперативно представники бізнесу відреагують на ці можливості і виклики, в тому числі будуть залежати стратегічні результати діяльності компаній і організацій. При цьому, з точки зору ресурсної компоненти управління персоналом, локації які приймають мігрантів в довгостроковій перспективі безумовно тільки виграють, так як окрім фактичного заповнення ринку праці в режимі «тут і зараз», у майбутньому це дуже потужний стимул і поштовх для перезапуску всієї системи ринку праці на декілька десятиріч вперед.

Ще одним важливим напрямком змін для процесів стратегії управління бізнесом є фактичне нівелювання меж соціальної структури суспільства. На

нашу думку, сучасні умови соціально-економічного розвитку суспільства привели до того, що існуюча класична модель розмежування соціальних пластів (прошарків) структури суспільства на сьогоднішній день має тільки дві реперні крапки координат. По суті мова йде про соціальне дно у самому низу і так званій «вищій світ». Всі інші люди сегментуються в будь-якому можливому вигляді, починаючи з професійної структури і завершуючи рівнем доходу. Дана сегментація всебічна, поліваріативна, з можливістю виконання безлічі соціальних ролей і заняттю багатьох соціальних статусів. При цьому розподіл за рівнем доходу на сучасному етапі не містить в собі жодної об'єктивної характеристики для аналізу населення по даному сегменту. Особливо дана теза актуальна для країн що розвиваються, але загальні тенденції розмиття меж соціальної структури також можливо спостерігати й у розвинутих країнах. Однак характер реалізації в цих випадках, на нашу думку, буде різнитися. Якщо в країнах, що розвиваються даний феномен можна констатувати в якості результату процесів неконтрольованої горизонтальної і вертикальної соціальної мобільності, то в розвинутих країнах мова йде про загальну лібералізацію процесу самоідентифікації, і як результат прийняття нових соціальних моделей поведінки і навіть соціальних норм системою громадянських інституцій. При цьому треба зазначити, що єдиним фактором, який стримує дані процеси від ще швидшого розвитку виступає класичний «західний бюрократизм».

Таким чином, стратегічне управління бізнесом в сучасних умовах потребує всебічного глибокого і багатофакторного аналізу соціального середовища, ризиків і можливостей, які мають місце внаслідок суттєвих соціальних змін, що відбуваються в глобальному суспільстві. Урахування даних факторів і їх методологічний аналіз дозволить краще і ефективніше виокремити і сформувану стратегію ведення бізнес-процесів і також досягти бажаного стратегічного результату.

Список використаних джерел

1. Pashchenko, O., Shyshpanova, N., Kolomiets, Y., Mykhaylyova, K., Sakun, L. Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. №68(3). с. 1589–1601. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.25
2. Алгаш В. Сучасна міграційна криза як виклик для Європейського союзу. *Міжнародне право*. 2019. №12. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/12/62.pdf>
3. Вишневецька А. М., Петренко К. В. Вплив глобалізації на міграційні процеси у світі та Європі. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 34-39.
4. Світовий ринок ІТ. *Блог компанії Де Ново*. URL: <https://denovo.ua/ru/blog/gartner-it-market-revenue-april>

Одотюк Ігор Васильович,
доктор економічних наук,
головний науковий співробітник;
ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ВОЄННОМУ ТА ПОВОЄННОМУ ЕТАПАХ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ

Сучасні воєнні реалії та прийдешні післявоєнні завдання актуалізують необхідність здійснення державою вибору відносно того, на що наразі та в оглядовому майбутньому має бути зорієнтована система управління інноваційним процесом в Україні – на виробництво високотехнологічного кінцевого продукту з використанням національних промислових потужностей чи на пролонгацію тенденції щодо спрямованості сектора науки та інновацій на надання послуг нерезидентним замовникам.

Розвиток і застосування інформаційно-комунікаційних технологій, активна розбудова інтернет-технології мають своїм наслідком інституціалізацію інформаційного суспільства, що слугує початком процесу значної трансформації ролі держави [1].

За таких трансформаційних реалій визначальними тенденціями відтворення української сфери інновацій, на думку автора, є:

– інноваційний розвиток високотехнологічного виробництва виявився економічно не вигідним ані виробникам, ані споживачам, ані системі державного регулювання;

– домінуючою практикою розвитку високотехнологічного виробництва став імпорт втілених технологій. Деєтатизація в сфері регулювання інноваційного процесу та розвитку високих технологій, а саме такою постала використовувана концепція державної політики в умовах економічної та інформаційної глобалізації, призвела до посилення залежності національного виробництва від зовнішньої кон'юнктури, і не завжди від економічної. Імпорт втілених технологій, за умови незмінності діючої системи державного регулювання, постане єдиною можливою, втім нетривалою в часі перспективою та способом відтворення сфери інноваційних розробок і високотехнологічного виробництва;

– перспектива досягнення зміни ситуації у сфері фінансового забезпечення розвитку інноваційних розробок та наукомісткого виробництва як з державного, так і з приватного джерел фінансування, в умовах пролонгації стану з наявним рівнем сформованості національного бачення інноваційної ідентичності відсутня. Такий висновок обумовлений тим фактом, що існуюча ситуація провокує відтворення де-факто замкненого кола: успіх у виконанні завдання щодо збільшення обсягу фінансування процесу створення інноваційних технологій з державного

бюджету, доходна частина якого формується здебільшого за рахунок результату діяльності ресурсомістких виробництв, в реаліях збереження невизначеності щодо достатності обсягу майбутньої фінансової підтримки України в період післявоєнної реконструкції з боку її основних країн-партнерів є неможливим априорі;

– нерозв'язаність проблеми комерціалізації наукових розробок, що сприяє утвердженню спеціалізації вітчизняної науки на виконанні замовлень іноземних замовників.

Проблеми державного управління інноваційним розвитком економіки України характеризуються такими явищами:

– *домінування в управлінській системі прийняття рішень елементу ситуативності* щодо розв'язання проблеми забезпечення інноваційного розвитку економіки. На наше переконання, не створення умов, а боротьба з наслідками їх відсутності призвели до того, що перспектива утвердження України як європейської держави з потужним інноваційним потенціалом виявилась не реалізованою, адже, отримавши в спадок розвинену, високоефективну загальнодержавну систему вищої освіти і науки, економіка країни опинилась в стані своєї ізоляції від впливу на неї результатів вітчизняної наукової думки. Наслідком такої, на наш погляд, створеної власноруч інноваційної ізоляції, стала поява і утвердження тенденції до неефективного використання інтелектуального ресурсу для потреб економіки, прямим підтвердженням чому стали процеси скорочення та відтоку висококваліфікованих кадрів спочатку зі сфери науки, а згодом і з країни;

– *трансформація інституційної системи управління науково-технічним та інноваційним розвитком*. Її логічним підсумком стало формування на національному рівні такої управлінської вертикалі, в якій місця центральному органу виконавчої влади, який би зосереджував у своїх повноваженнях повну та персональну відповідальність як за розробку та провадження державної політики суто в сфері інновацій та високих технологій, так і за кінцевий результат, в Україні не виявилось. Абсолют політичної доцільності, який, на нашу думку, в питаннях державного управління інноваціями набув прояву у домінуванні політичної коректності над професійністю призвів до того, що прогнозування перспективних напрямів розвитку нових технологій функціонує у вигляді виключно механізму розробки та затвердження стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного, галузевого та регіонального рівнів;

– *стратегічна невизначеність* в питаннях не лише наукових та інноваційних перспектив країни, але і місця країни на глобальному ринку високих технологій цивільного та військового призначення [2, 3]. На нашу думку, за таких умов, а саме – умов підміни стратегічних цілей тактичними завданнями, сподівання на спрацювання європейського фактора як

національного драйвера стимулювання процесу створення новітніх знань та підвищення рівня їх комерціалізації в економіці залишаються для України навіть у довгостроковій повоєнній перспективі не виправданими;

– *національна на рівні держави недалекоглядність*. В умовах інформаційної глобалізації з перспективою становлення гібридного простору-часу така проблема управління інноваціями визначається насамперед тим, що інтереси транснаціональних корпорацій було на певному етапі помилково ототожнено з національними пріоритетами.

Вирішення нагального завдання збереження інноваційного драйвера відновлення національної економіки в умовах воєнного і, особливо, повоєнного етапів вимагає врахування наявних можливостей та спроможностей до економічного відтворення на основі інноваційних технологій. Зміст останніх було визначено і проаналізовано. Тож факторами, котрі визначають наявні можливості вітчизняної сфери інновацій, стали: *відсутність в Плані відновлення України акценту на дієвому механізмі формування інноваційної моделі розвитку української економіки [4], відтермінування країнами НАТО вирішення питання членства України в складі Організації на майбутній період, звуження вхідного ресурсу розвитку національних інновацій, погіршення потенціалу національної економічної конкурентоспроможності в регіоні, пролонгація тенденції до фактичного нівелювання пріоритету розвитку інновацій в структурі важелів державного впливу на зростання національної економіки*. Спроможності ж вітчизняної сфери інновацій визначаються наразі, і, за умови незмінності економічних та управлінських реалій, визначатимуться в оглядовому перспективному періоді тенденцією до посилення таких факторів, як *інертність існуючої системи державного управління інноваціями, деєтатизація сфери інноваційної діяльності, негативна динаміка відтворення наукових кадрів [5]*.

Сформульовані вище можливості та спроможності української галузі інновацій до активного сприяння економічному відновленню на воєнному і повоєнному етапах надають підстави для висновку про формування нагальних національних викликів. *Зокрема упродовж воєнного та післявоєнного періодів такими викликами постають:*

1) *еміграція*. Для економіки еміграція населення в сьогоденні масштабах, а особливо за умови її зростання, означатиме подальше скорочення робочої сили, прямим наслідком чого постане стрімка динаміка до зменшення виробництва, податкових надходжень, збільшення дефіциту платіжного балансу і держбюджету, падіння соціальних стандартів. Для освіти, науки, галузі високих технологій та інновацій еміграція означає додаткове посилення процесу скорочення кадрового складу – від спеціалістів середньої кваліфікації до висококваліфікованих фахівців. Кадровий дефіцит провокуватиме в економіці подальше згортання обсягу виконаних наукових досліджень, остаточну консервацію низьких темпів технологічної модернізації промислових потужностей та інноваційної діяльності виробничих суб'єктів. Станом лише на березень 2023 року

людський капітал української наукової галузі скоротився на 25%, втім обсяг фінансування наукових досліджень та розробок ще у довоєнному 2020 році вже склав менше половини аналогу за підсумком року 2003 [3]. Для країни ж в цілому еміграція означатиме зменшення кількості наявного населення, однак головний наслідок – це програмування чергової, втім значно масштабнішої за чисельністю, демографічної ями для України в майбутньому середньостроковому періоді;

2) *звужене відтворення вітчизняних освітнього, наукового процесів.* Простий тип відтворення галузей освіти і науки буде значно ускладнений внаслідок як відтоку кваліфікованого кадрового складу, так і суттєвого зменшення якісного рівня наданих у сфері освіти послуг. Результати проведеного у 2018 та 2022 роках міжнародного дослідження якості освіти вказують на три принципові моменти. По-перше, рівень якості освіти серед українських школярів 15-ти річного віку за підсумком оцінок 2022 року виявився нижчим за результат 2018р. По-друге, показник опанування українськими школярами базового рівня читацької та математичної грамотності склав у 2022 році відповідно 59 та 58 відсотків. І це при тому, що базовий рівень грамотності – це лише рівень 2 з можливих 6-ти. По-третє, за рівнем якості освіти вже станом на 2022 рік відставання України від візаві в ОЕСР становило від півтора до двох з половиною років навчання за стандартами PISA [див. 3]. Тож мультиплікативний ефект накладання в часі двох вказаних вище тенденцій означатиме завершення процесу деформації інтенсивного формату розвитку галузі науки та освіти в Україні, і утвердження натомість йому екстенсивного способу розбудови національного освітнього і наукового процесів (і це за умови оптимістичного сценарію);

3) *розшарування суспільства.* Падіння соціальних стандартів, про яке згадувалося у першому пункті, постає, як показують сучасні реалії, процесом, який властивий не всьому суспільству, а лише більшій його частині. Посилення тенденції до майнового розшарування не є позитивним ефектом нинішнього етапу розвитку України. Втім маргіналізація суспільства матиме тренд до зростання також і у зв'язку з формуванням нового критерію стратифікації. Безпосереднім наслідком посилення процесу розшарування суспільства за доходом імовірно постане суттєве загострення проблеми еміграції ще на воєнному етапі.

Необхідно відзначити, що три вказані вище виклики набули певного прояву в довоєнний період розвитку України. Звіти низки міжнародних організацій і фахових видань, які наприкінці 10-х і на початку 20-х років нинішнього століття регулярно з'являлись в англomовному середовищі, переконливо показували, що вже на довоєнному етапі Україна мала значне відставання від країн-партнерів по європейському простору як за демонстрованим рівнем економічної результативності, так і за показником досягнутої національної продовольчої безпеки, зокрема за створеним

державою для своїх громадян рівнем їх забезпечення продовольчими продуктами. Разом з тим масштаб національних наслідків, спровокованих утвердженням таких викликів як еміграція та звужене відтворення освітнього та наукового процесів, матиме під час воєнного і, особливо, післявоєнного етапів фундаментальне значення для прийдешнього майбутнього України. Якість, швидкість, обсяг відновлення національної економіки є параметрами, які, безсумнівно, коригуватимуться потенційною зацікавленістю та масштабом участі Західних партнерів у відновленні України, однак останні характеристики параметри, вказані на початку, не визначатимуть. А особливо це стосується вітчизняних сфер фундаментального наукового пошуку та розробки технологічних інновацій, які, як вбачається владою сьогодні, мають відіграти одну з визначальних ролей у післявоєнному відновленні економіки. Тож сформульовані нами виклики та їх наслідки, котрі визначають і визначатимуть результат економічного розвитку на воєнному та повоєнному етапах, зумовлюють формування головної загрози розвитку галузі інновацій в Україні, а відтак і національному потенціалу до відновлення економічної конкурентоспроможності – *втрата країною вітчизняної сфери наукового пошуку, створення та комерціалізації дослідно-конструкторських розробок.*

Саме тому національний вибір, про необхідність здійснення якого Україною йшлося у вступній частині даного матеріалу, має бути зроблений вчасно, інакше втраченими постануть не лише суверенні економічні та технологічні можливості, але також і суб'єктність у прийнятті стратегічних управлінських рішень відносно перспектив подальшого розвитку власної науки, інновацій, економіки, країни.

Список використаних джерел

1. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та післявоєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А.: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. С.545-547. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ec-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).

2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №526: станом на 10 жовт. 2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).

3. Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://www.thedigital.gov.ua> (проект розпорядження Кабінету Міністрів України опубліковано 14 грудня 2023 року о 11:37) (дата звернення: 10.10.2024).

4. План відновлення України. *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. URL: <https://www.recovery.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2024).

5. Одетюк І.В. Інновації у післявоєнній реконструкції економіки України. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.2> (дата звернення: 10.10.2024).

Озерчук А. А.,
здобувачка фахової передвищої освіти, група 262;
науковий керівник:
Найко М.Є.,
викладач циклової комісії з фінансів, обліку та оподаткування;
Фаховий коледж економіки та управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку сучасних компаній, адже новітні технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність та адаптувати бізнес до швидкозмінного середовища. Проте разом із новими можливостями цифровізація приносить і численні виклики для менеджменту. Керівникам необхідно знайти баланс між впровадженням інновацій, підтримкою командної роботи та мінімізацією ризиків, пов'язаних із технологічними змінами.

Розглянемо можливості цифрової трансформації:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Завдяки сучасним технологіям, таким як хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект, підприємства можуть значно оптимізувати свої внутрішні процеси. Це дає змогу автоматизувати рутинні операції, що дозволяє менеджерам фокусуватися на стратегічному плануванні та розвитку. Наприклад, автоматизація фінансової звітності, HR-процесів або логістики знижує витрати та скорочує час виконання задач.

2. Збільшення гнучкості та адаптивності. Сучасний бізнес повинен швидко реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів. Цифрові інструменти, такі як платформи управління проектами або CRM-системи, дозволяють керівникам оперативно коригувати стратегії та впроваджувати зміни, не втрачаючи ефективності. Наприклад, гібридні та дистанційні моделі роботи стали можливими завдяки технологіям відеоконференцій, інструментам співпраці та мобільному доступу до робочих ресурсів.

3. Поліпшення досвіду клієнтів. Використання даних і аналітики дозволяє компаніям краще розуміти потреби споживачів та налаштовувати продукти і сервіси під індивідуальні вимоги. Такі інструменти, як штучний інтелект та машинне навчання, допомагають створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність клієнтів та збільшує доходи.

4. Інновації та конкурентні переваги. Компанії, які активно впроваджують цифрові інновації, отримують можливість бути лідерами у своїй галузі. Створення нових продуктів та послуг на основі новітніх технологій дозволяє бізнесу не лише задовольняти сучасні запити, але й випереджати конкурентів. Такі технології, як блокчейн, Інтернет речей (IoT) або доповнена реальність (AR), стають основою для розробки нових бізнес-моделей.[1, с. 2]

До викликів цифрової трансформації можливо віднести:

1. Опір змінам і корпоративна культура. Одним із найбільших викликів для менеджменту є опір змінам з боку працівників. Співробітники можуть боятися нових технологій, втрати робочих місць або мати труднощі з освоєнням нових інструментів. Для подолання цих перешкод керівникам необхідно інвестувати у навчання персоналу та створювати культуру, що підтримує інновації.

2. Безпека даних і конфіденційність. Впровадження цифрових технологій завжди супроводжується ризиком кібератак та витоків даних. Менеджерам необхідно приділяти увагу питанням кібербезпеки, інвестуючи у захищені платформи та впроваджуючи політики управління даними. Це особливо актуально у секторах, де обробляється чутлива інформація, наприклад, фінансових або медичних установах.

3. Інтеграція нових технологій з існуючими системами. Ще одним викликом є необхідність інтеграції нових цифрових рішень з наявними системами компанії. Часто підприємства стикаються з проблемою несумісності або зношеності старих систем, що ускладнює перехід на нові платформи. Це може вимагати значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та довгострокове стратегічне планування.

4. Високі витрати на впровадження. Хоча цифрова трансформація приносить значні переваги, її впровадження вимагає серйозних фінансових ресурсів. Особливо для середніх і малих підприємств це може бути викликом. Менеджерам потрібно ретельно оцінювати доцільність інвестицій та визначати пріоритетні напрямки для цифровізації. [2, с. 27-38]

Для успішного впровадження цифрової трансформації менеджмент повинен дотримуватися кількох стратегічних принципів:

- **Покрокове впровадження.** Компанії, які поступово впроваджують цифрові інструменти, а не намагаються провести повну трансформацію одночасно, досягають кращих результатів. Це дає змогу оцінювати ефективність кожного етапу та коригувати стратегії.

- **Інвестиції в навчання та розвиток.** Навчання працівників новим навичкам має бути одним із головних пріоритетів. Це допоможе подолати опір змінам і прискорить адаптацію до нових технологій.

- **Фокус на безпеці та ризиках.** Необхідно завчасно передбачити потенційні ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, і розробити стратегії управління ними.

- **Співпраця з зовнішніми експертами.** Часто компанії не мають достатніх внутрішніх ресурсів для успішної цифрової трансформації, тому співпраця з технологічними консультантами та партнерами може значно спростити процес. [3, с. 35-43]

Можемо зробити такі висновки, що цифрова трансформація є важливою умовою розвитку сучасного бізнесу, що відкриває перед менеджментом нові можливості, але водночас вимагає стратегічного підходу до подолання численних викликів. Успішні компанії ті, які не бояться інновацій, інвестують у навчання співробітників, модернізацію своїх систем і розвиток культури змін. Тільки так вони зможуть досягти стійкого розвитку в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Deloitte Insights. «Digital Transformation: Leveraging technology to drive business success». Deloitte, 2021. URL: <https://www2.deloitte.com>
2. Савченко, В. І. «Цифрова трансформація бізнесу: перспективи для малого та середнього підприємництва». Вісник Київського національного економічного університету. 2022. №3. С. 27-38.
3. Попова, Ю. О. «Стратегічні підходи до цифрової трансформації підприємств». Вісник економічної науки України. 2021. №1. С. 35-43.

*Пальчиков Владислав Михайлович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Калашник Марія Юріївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Шиян Наталія Іванівна,
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ТИМБІЛДИНГ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Для сучасної людини, яка проводить половину свого життя на роботі, дуже важливо, аби умови праці та загальна атмосфера на робочому місці сприяла позитивному її стану. Тому кожен керівник прагне покращити згуртованість колективу та мікроклімат в організації. Однією зі складових позитивної робочої обстановки є проведення тимбілдингів, що покращує взаємовідносини у команді та підвищує продуктивність праці усєї компанії загалом. Останнім часом цей термін набув широкого використання у сферах бізнесу, менеджменту, соціології та психології.

Ознайомлення із роботами, присвяченими змісту та ролі тимбілдингу в діяльності сучасних компаній, дозволяє розглядати тимбілдинг як процес командоутворення, який допомагає згуртувати колектив і навчити його працівників працювати в команді для досягнення єдиної мети. За результатами ряду дослідників, такі заходи допомагають співробітникам краще пізнати один одного і налагодити зв'язок, формують корпоративну культуру – в кінцевому підсумку все це підвищує ефективність роботи завдяки згуртування команди, психологічного розвантаження, підвищення авторитету перед співробітниками, зміни почуття конкуренції у співробітників компанії на почуття співпраці та інших позитивних моментів [1].

Цікавим, на наш погляд, є виникнення терміну “тимбілдинг”. Його було запозичено зі спорту, але саме в менеджменті став активно використовуватися у 60-70-х роках ХХ століття. Наукові праці із менеджменту дозволяють прийти висновку, що саме в цей період тимбілдинг набув ознак освітнього процесу, який спрямовано на вирішення проблем продуктивності та якості праці у команді співробітників [2, с. 3].

Досвід ряду провідних світових компаній свідчить про позитивний вплив заходів з тимбілдингу на результати діяльності компаній. Так, у звіті компанії Deloitte “Global Human Capital Trends Report” підкреслюється важливість проведення заходів з тимбілдингу для створення позитивної атмосфери у колективі та підвищення продуктивності співробітників. Компанії, що проводять такі заходи, звітують про помітне зниження плинності кадрів [3]. Тимбілдинг

також сприяє зміцненню почуття приналежності та зв'язків між членами команди, підвищенню рівня задоволеності робітників та, як наслідок, підвищенню лояльності до організації. За результатами дослідження Harvard Business Review компанії, які застосовують методи тимблдингу, досягають вищих рівнів активності співробітників. Це також сприяє підвищенню відчуття залученості та колективної відповідальності [4].

Серед основних складових тимблдингу можемо виділити: формування та розвиток навичок командної роботи – гармонізація особистих цілей із командними, розвиток колективної відповідальності за результат; формування командного духу – впровадження заходів, спрямованих на згуртування учасників, посилення довіри між ними; формування команди – оптимізація її структури відповідно до мети і завдань, визначення сильних та слабких сторін та налагодження зв'язків [5, с. 220].

Певних особливостей набуває проблема використання тимблдингу в Україні в період воєнного стану. За результатами соціопитування, проведеного Центром Разумкова, психологічний стан 55,8% опитаних українців за останній рік значно погіршився. Основною причиною було зазначено втому від стресу, спричиненого війною – 56,8%, на другому місці погіршення морального стану українців – тяжкі втрати та відсутність перемог на фронті (48,6%). Наступними факторами громадяни країни визначили погіршення здоров'я (37,3%) та відсутність ефективної боротьби з корупцією в країні (30,8%) [6].

Для вирішення даних проблем керівники багатьох вітчизняних компаній чимало уваги стали приділяти психологічному стану співробітників, їхнім настроям та переживанням. Тому в умовах війни на перший план виходить проблема атмосфери та настроїв у колективі. У стані стресу задачі, з якими співробітник зазвичай міг впоратися за годину, можуть займати у рази довше, роздратування спричиняє погіршення взаємин між колегами, а це, у свою чергу, зумовлює стагнацію процесів на підприємстві.

Результати опитування “Нові очікування українців від роботодавців” robota.ua свідчать, що на сьогодні більшість українців віддають перевагу компаніям, які регулярно проводять благодійну діяльність та донатять на ЗСУ. З початком повномасштабної війни багато (розпочали проводити) впровадили соціальні тимблдинги – проведення зборів для допомоги армії, відновлення інфраструктури, лікарень, що постраждали під час бойових дій; збір коштів та речей першої необхідності для цивільних громадян, які втратили житло, дитячих будинків, притулків для безхатніх тварин. Дані заходи сприяють згуртуванню співробітників та підвищує рівень їхньої емпатії [7].

Отже, в процесі мотивації співробітників сучасних компаній до більш ефективної роботи тимблдинг відіграє дуже важливу роль, сприяючи зміцненню почуття приналежності до колективу та зв'язків між членами команди, поліпшення рівня задоволеності робітників та, як наслідок, підвищенню лояльності та збільшенню ефективності організації. У той же час, суттєво

підвищується важливість тимблдингу внаслідок воєнних дій, що потребує удосконалення форм управління персоналом вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел

1. Тимблдинг (Team building). Навіщо він потрібен і які види тимблдингу бувають. *Блог агентства Prime Event*. URL: <https://prime-event.com.ua/ua/blog/team-building-zachem-on-nuzhen/> (дата звернення 05.10.2024)
2. Wesner, Marilyn Sawyer. A journey of change: the history of team building in organizations, 1900-1989. *Organization Development Journal*, 2010, Vol 28, Issue 3, p. 39 URL: <https://vtechworks.lib.vt.edu/items/e288a2e5-305e-47ec-83f6-b8eef1da62fb> (дата звернення 05.10.2024)
3. 2024 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 06.10.2024)
4. The Power of Team Building in Enhancing Employee Loyalty. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/power-team-building-enhancing-employee-loyalty-traworldcom-tu1qc> (дата звернення 06.10.2024)
5. Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.
6. Наскільки погіршився психологічний стан українців за рік і які основні причини – опитування. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/health/2024/07/22/625411_naskilki_pogirshivsya_psihologichniy.html (дата звернення 06.10.2024)
7. Нові очікування українців від роботодавців. Що змінилось за три непростих роки? *Budni*. URL: <https://budni.robota.ua/news/novi-ochikuvannya-ukrayintsiv-vid-robotodavtsiv-shho-zminilos-za-tri-neprostitih-roki> (дата звернення 06.10.2024)

*Пантелеєв Володимир Павлович,
доктор економічних наук,
головний науковий співробітник науково-дослідної частини;
Київський аграрний університет*

ПОСЛУГИ З ПОДАЧІ ВОДИ НА ЗРОШЕННЯ У ФОРМУВАННІ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ У ЗРОШУВАНУ ЗЕМЛЕРОБСТВІ

Стратегія розвитку агробізнесу ґрунтується на аналізі ринку збуту та виборі періоду реалізації продукції на максимально вигідних умовах в період «пікової» ціни (варіант – вирощування нових видів продукції, яка задовольняє гострий попит споживачів раніше інших виробників-конкурентів, вирощування продукції на експорт тощо); застосовуються новітні агро меліоративні технології, спрямовані на максимальне використання запасів вологи у ґрунті в період вегетації; проводиться полив культур за допомогою доречних технічних засобів іригації (краплинне зрошення, дощування тощо), не допускаючи ерозії ґрунтів при використанні оптимальних норм поливу, утворюються резервні ємності для акумулювання води у період гострої нестачі води для поливу, дотримується графік подачі води на зрошення тощо.

Мета вказаної вище стратегії – підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, забезпечення екологічної безпеки через урахування технологічної цілісності меліоративних систем та гідравлічної зв'язаності систем через проведення гідротехнічної меліорації.

Стоїть задача більш повного задоволення рослинництва у воді, що є потужним резервом підвищення урожайності культур. Про невисокий стан зрошення в Україні свідчить оцінка НААН – до 60% ріллі недотримувало воду, що негативно впливало на врожайність [1]. Тому значна увага приділяється послугам водокористувачам з подачі води на зрошення, як ключового ресурсу зрошуваного землеробства та агробізнесу.

При аналізі факторів зростання доданої вартості йдеться про ланцюг вартості, який спрямований на задоволення потреб учасників такого ланцюга у фінансуванні, забезпеченні продажів, закупівлі матеріалів або виробленої продукції або покращення ефективності [2]. Для реалізації стратегії підприємства і забезпечення зростання вартості бізнесу розробляють системи обліку і методи калькулювання, які спрямовані на управління та безперервне вдосконалення ключових видів діяльності підприємства в межах вартісного ланцюга та можливості оцінити реальну вартість бізнесу [3].

Функціонування служби подачі води розглядається як визначна складова ланцюгу доданої вартості щодо вирощування продукції рослинництва на зрошуваних землях. При ретельному дослідженні змісту виробничого процесу рослинництва можна виокремити локальний ланцюг забезпечення виробництва продукції під назвою «послуги з подачі води на зрошення за тарифами», рис. 1.



Рис. 1. Виробничий цикл виробництва продукції рослинництва на зрошуваних землях за формуванням ланцюгів доданої вартості, за [4]

За умови застосування систем точного землеробства в поєднанні із сучасними зрошувальними системами [4] водокористувачам подається вода у вигляді послуги; при цьому ключовими блоками даного ланцюгу є обсяги води для зрошення, меліоративна інфраструктура, діяльність організацій водокористувачів (ОВК) та вдосконалення меліоративних систем за рахунок коштів, які накопичені у складі тарифів. Споживання водокористувачем послуг з подачі води передбачає приєднання до вартості готової продукції рослинництва додаткової вартості від отримання послуг.

На етапі вирощування продукції на зрошуваних землях результативним є аналіз альтернативних варіантів даного ланцюгу: наявність достатніх обсягів води для зрошення; залучення нових джерел водних ресурсів шляхом будівництва нових але капіталоемних систем зрошення; підтримання наявних систем у працездатному стані; модернізація/реконструкція існуючих систем; зниження/збільшення у разі потреби питомих витрат при вживанні заходів з економного використання електроенергії/пального тощо.

Доречно розглянути формування складових ланцюгу вартості при вирощування продукції на зрошуваних землях за М. Портером [5], табл. 1.

Таблиця 1

Структура складових ланцюгу вартості при наданні послуг з подачі води для вирощування продукції на зрошуваних землях

Основні види діяльності	
Внутрішня логістика	підготовка до подачі води (сезону поливу), расконсервація/консервація обладнання
Виробничі процеси	забезпечення подачі обсягів води за затвердженим з водокористувачами графіком у точки водовиділу, взаємодія з власником (користувачем) земельної ділянки, дотримання сівозмін, захист ґрунтів

Продовження таблиці 1

Зовнішня логістика	врахування потужності насосних станцій та пропускної здатності меліоративної мережі
Маркетинг та продажі	участь у дослідженнях ринку збуту продукції, прогнозування попиту на продукцію, у тому числі з урахуванням змін клімату, проведення реклами, підтримання бренду фірми
Обслуговування	участь у формуванні попиту на якісні послуги
Допоміжні види діяльності	
Матеріально-технічне забезпечення	включення площі земель водокористувача до території обслуговування ОВК, забезпечення технологічним обладнанням
Технологічний розвиток	підтримання систем у працездатному стані, урахування пропускної здатності меліоративної мережі, можливість залучення інвестицій у розвиток меліоративної інфраструктури, заходи із додаткового зволоження культур, використання результатів наукових досліджень, вдосконалення програмного забезпечення поливів, впровадження інновацій
Управління кадрами	набір, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, утворення сприятливих умов роботи працівників у полі, обмін досвідом, скорочення витрат праці
Інфраструктура компанії	прогнозування потреби у водних ресурсах для цілей зрошення на підставі замовлень водокористувачів (в межах річного ліміту забору води), формування та виконання правил надання послуг, графіку подачі води, тарифів, кошторисів за активною участі водокористувачів, чіткий облік води, забезпечення фінансовими ресурсами діяльності, оплата послуг з транспортування води, ведення бухгалтерського, управлінського обліку (ведення технологічних карт), облік розрахунків за податками, дієва система менеджменту за запровадженням інноваційних підходів

Джерело: складено автором за [5]

У розділі 2.1.6. Європейського зеленого курсу Від «ферми до виделки (F2F)»: розробка справедливої, здорової та екологічно чистої системи харчування» зазначається, що з'явилися нові можливості для всіх операторів у ланцюгу вартості продуктів харчування; стратегія «від ферми до виделки» міститиме пропозиції щодо покращення позиції фермерів у ланцюгу створення вартості [6]. При аналізуванні ризиків відповідальних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції вода для зрошення класифікується як компонента екосистемних послуг у аграрному секторі, а водні ресурси та зрошення культур розглядаються як складові відшкодування/компенсації відновної вартості активів [7].

При наданні послуг відбувається синхронізація діяльності служби подачі води та водокористувачів, взаємодія матеріальних та інформаційних потоків, гарантування належної якості надання послуг через аналіз та вдосконалення ланцюга вартості, адаптування змісту послуг до природних умов, формується матеріальна зацікавленість у раціональному використанні водних ресурсів, накопичуються фінансові кошти для ремонту та вдосконалення об'єктів меліоративної інфраструктури.

Вирішення проблеми ефективності зрошення культур за підходом використання ланцюга цінностей дозволяє розглядати стратегії та приймати управлінські рішення з використанням сучасних агро-технологій. Механізм ланцюга вартості функціонує як складова ринкової вартості, реалізуються прискіпливі оцінки варіантів, приділяється увага технологічному сектору, втілюється інтегрований підхід в управлінні та комунікації з водокористувачами. Повного значення ефект від застосування ланцюга вартості досягає при максимізації вартості на всіх етапах ланцюга, зокрема при застосуванні систем точного землеробства, доданої вартості переробленого продукту, або створюючи нові інноваційні ланцюги створення вартості. Подальшими дослідженнями буде продовжене обґрунтування економічних важелів, зокрема розкрито роль тарифів на послуги з подачі води у розширенні площ зрошуваних земель, стимулюванні раціонального водокористування.

Список використаних джерел

1. Агробізнес України. Інфографічний довідник. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023.pdf
2. Пантелеєв В.П. Аналіз впливу розвитку меліорацій на зростання доданої вартості агросфери. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОНЕУ, 2022, с. 234.
3. Пантелеєв В.П. Використання економічної доданої вартості для складання звітності та менеджменту в агробізнесі. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 грудня 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. с.140.
4. Плетньова Ю.К., Марченко В.М. Формування ланцюгів доданої вартості аграрного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 4, с. 184-190.
5. Porter M.E. Competition in Global Industries; A Conceptual Framework. *Competition in Global Industries*. Boston : Harvard Business School Press, 1968.
6. Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions (PDF). Архів оригіналу (PDF) за 24 жовтня 2020. URL: https://web.archive.org/web/20201024175024/https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf
7. ОЕСР/ФАО. Керівні принципи ОЕСР-ФАО для відповідальних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції OECD Publishing. 2022. Париж. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251052-en>

Параниця Надія Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри облікових
технологій та бізнес-аналітики;
Державний податковий університет

ВИКОРИСТАННЯ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Сучасні дослідження все більше звертаються до когнітивного аналізу, щоб зрозуміти, як функціонують великі системи в умовах невизначеності. Цей метод дозволяє керувати розвитком подій у таких системах. Застосувавши когнітивну структуру для систематизації знань експертів, вчені змогли розробити формалізовану модель українських регіонів. Ця модель, реалізована у сучасному середовищі когнітивного моделювання, дозволяє отримати науково обґрунтовані результати щодо динаміки ключових показників, які характеризують тенденції розвитку регіонів.

У наш час ефективне управління інформаційними потоками є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Когнітивні обчислення, як нова галузь штучного інтелекту, пропонує інноваційні рішення для обробки великих обсягів структурованих та неструктурованих даних. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу інформації, що недоступна для людського розуму.

На основі статистичних даних ми побудуємо багаторівневу когнітивну модель, що відображає збалансований розвиток системи вищої освіти регіону (рис. 1).



Рис. 1. Карта професії маркетолога

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Завершальним етапом когнітивного моделювання є вибір оптимального сценарію розвитку регіональної системи вищої освіти, що максимально задовольняє потреби регіону. На основі цього вибору розробляються обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на реалізацію бажаного сценарію та мінімізацію ризиків, пов'язаних з альтернативними сценаріями

Щоб краще керувати взаємодією між регіонами, особливо в галузі вищої освіти, потрібно спочатку дослідити, які фактори впливають на розвиток регіону. Потім треба створити модель, яка показує, як взаємодіють різні частини цієї системи, і спробувати передбачити, що може статися в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Цись О.О., Архипов І.О. Використання інформаційних технологій у профільній підготовці студентів інженерно-педагогічних спеціальностей. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2023. 1 (25). 170–180. URL: DOI: 0.32342/2522-4115-2022-2-24-18
2. Гордей О., Пацай Б. Використання моделювання в процесі навчання при формуванні необхідних компетентностей. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 62–72. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/2047>

Петченко Марина Валентинівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки навчально-наукового інституту
менеджменту та підприємництва;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ АВІАТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОЛІЦЕНТРИЧНИЙ ТА МОНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХОДИ

Вчені визначають конкурентоспроможність та стратегічне позиціонування компанії на двох рівнях: змагання за прибуткові позиції в екосистемі та позиціонування екосистеми в цілому порівняно з конкуруючими екосистемами. Проте, таке визначення залишається дискусійним, а проблематика полягає у наступному:

- ✓ в узгодженні внутрішніх стратегій акторів екосистеми із загальною стратегічною метою [1, 2, 3, 4] та стратегічна роль компанії в екосистемі [4, 5, 6, 7];
- ✓ вплив на створення цінності в інноваційній екосистемі [8];
- ✓ відносини з зовнішнім оточенням [9].

Певні напрацювання з цього приводу наявні в науковій літературі. P. Bosch-Sijtsema, J. Bosch [3] внутрішню стратегію компанії, яка стосується внутрішніх пріоритетів та бізнес-моделі, визначення підходів до створення цінності та отримання прибутку, протиставляють загальній стратегії екосистеми.

Стратегічна роль компанії в екосистемі визначається вченими як ключові фігури, домінанти і нішеві гравці [6], або центральні та сполучні компанії в локальному та глобальному масштабі [5].

Такий підхід в найбільшому ступені відповідає баченню K. Visscher, K. Hahn, K. Kongrad, які вказують, що визначення ролі включає стратегічне позиціонування як на дослідницькому, так і на експлуатаційному рівнях і процеси вирівнювання в кожному з них [4]. Авторами наводяться типи поведінки компанії в межах інноваційної екосистеми:

- ✓ компанія не усвідомлює потенційної актуальності екосистем для її інноваційних процесів, майже не співпрацює або співпрацює з обмеженою кількістю партнерів із ланцюжка створення вартості; не докладає зусиль для створення інноваційної репутації чи стратегії інноваційної екосистеми;
- ✓ компанія усвідомлює важливість екосистеми для її інноваційних процесів, співпрацює з іншими акторами, але здебільшого в рамках ланцюжка створення вартості, і час від часу докладає зусиль, щоб створити свою репутацію інноваційної компанії. Немає узгодженої та загальної стратегії інноваційної екосистеми;

- ✓ компанія має послідовну стратегію інноваційної екосистеми, поєднує свої інновації з низкою інших компаній, усвідомлює свою позицію в екосистемі та свідомо прагне зміцнити цю позицію;
- ✓ компанія має послідовну та всеосяжну стратегію інноваційної екосистеми, яка охоплює обидва рівні, активно узгоджує інноваційні зусилля та потоки знань, передбачає майбутні вимоги щодо технологій і партнерів і прагне до центральної чи незамінної позиції в екосистемі, має системний погляд на інноваційні процеси, сприяючи функціонуванню екосистеми в цілому та дозволяючи отримувати цінності для всіх залучених учасників [4].

Стратегічний підхід зосереджується на довгостроковому плануванні та розробці альтернативних стратегій для розвитку інноваційної екосистеми. Складності при цьому виникають в процесі інтеграції акторів в єдиний органічний механізм, що потребує поєднання всіх компонентів (цілей, ресурсів, взаємовідносин), формування їх кругообігу, регуляції потоків різного роду відносин. Використовуючи філософську термінологію, можна зазначити, що інноваційна екосистема має характеризуватися ентелехією (грец. *ἐντελέχεια* - «досягнення втілення», від *ἐντελής* - «втілений», *ἔχω* - «сягати») системної цілісності, тобто життєвою силою, яка закладена в самій екосистемі за умови додержання наведених методологічних підходів та певної організації функціонування. В контексті інноваційної екосистеми, ентелехію пропонувано розглядати як динамічний стан екосистеми, при якому всі актори екосистеми ефективно взаємодіють, забезпечуючи максимальний розвиток та швидку комерціалізацію інновацій.

Звертаючись до функціонального підходу та актуальних функцій акторів інноваційної екосистеми, слід вказати на необхідність організації їх виконання. Процесний підхід в цьому аспекті полягає в оптимізації бізнес-процесів та потребує встановлення розподілу повноважень і відповідальності серед різних рівнів управління інноваційною екосистемою. Означене викликає труднощі із визначенням концентрації на поліцентричному або моноцентричному підході, які характеризуються різними принципами централізації влади та прийняття рішень. Доволі часто у науковій літературі висловлюється думка щодо університету, як центру або ядра інноваційної екосистеми [10-12]. Проте, зважаючи на проблему нерозвиненої культури інновацій в академічному середовищі України, вважається завчасною така практика до впровадження у поточній ситуації вітчизняної освіти. *Перш за все потребує посилення інноваційної активності вітчизняних закладів вищої освіти, побудова надійного та адаптивного наукового підґрунтя а саме:*

- ✓ розробка концепції та програми інноваційної політики закладу вищої освіти;
- ✓ визначення індикаторів та коефіцієнтів оцінки факторів можливого впливу;

✓ налагодження механізму реалізації інноваційної політики (нормативні документи, на основі яких здійснюється взаємодія; схема організаційної інноваційної взаємодії; методи впливу для підвищення наукової продуктивності; методи і засоби організації; джерела фінансування; кадрова підготовка; тощо);

✓ інструменти оперативного та стратегічного реагування.

Особливу увагу в підвищенні інноваційної активності в закладах вищої освіти слід приділяти розвитку інвестиційної та інноваційної культури студентів, курсантів, викладачів та суспільства в цілому.

Вибір між моноцентричним та поліцентричним підходом при цьому залежить від низки умов. Так, моноцентричний підхід характеризується централізацією управління та відповідальності за прийняття рішень в одній точці, він передбачає побудову чіткої ієрархії, наслідком чого є полегшення контролю та координації функціонального навантаження акторів інноваційної екосистеми. Разом з тим, такий підхід може уповільнювати реакцію на зміни, а сама інноваційна екосистема втратить свою гнучкість та адаптивність. Більш того, актори інноваційної екосистеми можуть бути низькомотивованими у досяганні стратегічного результату.

Поліцентричний підхід передбачає розподілення прийняття рішень між різними центрами (акторами інноваційної екосистеми) згідно повноважень та функціональної відповідальності. Такий підхід забезпечує гнучкість та адаптивність інноваційної екосистеми через швидшу реакцію на локальні зміни та можливість оперативно приймати рішення у своїй сфері відповідальності, продукуючи управлінську креативність. Тому для українських інноваційних екосистем авіатранспортних підприємств поліцентричний підхід вбачається більш доцільним з огляду на проблеми університетів та динамічність макросередовища, де важлива швидка адаптація до змін та локальне прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Walrave B., Talmar M., Podoynitsyna K.S., Georges A., Romme L., Verbong G.P.J. A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 136. P. 103- 113.

2. Autio E., Thomas L.D.W. Innovation ecosystems: implications for innovation management? In: Dodgson M., Gann D.M., Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, Oxford, 2014. P. 204-228.

3. Bosch-Sijtsema P., Bosch J. Aligning innovation ecosystem strategies with internal R&D. *Proceedings IEEE 2014 ICMIT: 7th International Conference on Management of Innovation and Technology*. Singapore, September, 2014. P. 424-430.

4. Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 3(30). P. 619-631.

5. Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43 (1). P. 39-58.

6. Valkokari K., Seppänen M., Mäntylä M., Jylhä-Ollila S. Orchestrating innovation ecosystems: A qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*. 2017. Vol. 7. P. 12–24.

7. Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82(3). P. 68–81.

8. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39 (8). P. 2255-2276.

9. Holström Olsson H., Bosch J. From ad hoc to strategic ecosystem management: The «three-layer ecosystem strategy model» (TeLESM). *Software: Evolution and Process*. 2017. Vol. 29. P. 1–24.

10. Рябоконт М. В. Створення екосистеми підтримки інноваційного підприємництва на базі інжинірингових шкіл. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 51-61.

11. Порев С.М., Коломицева О.В. Інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал і абсорбтивна здатність університетів у підприємницьких екосистемах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 5-18.

12. Якушева Н.В. Розроблення дорожньої карти співпраці молодих учених і бізнесу в контексті формування екосистеми інноваційного підприємництва. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 3. С. 144-157.

Плахотнікова Лариса Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІНІ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

Сучасні інструменти маркетингу дали поштовх для стрімкого розвитку малого бізнесу. Завдяки маркетинговим технологіям, актуальність яких напряму залежить від того, що відбувається сьогодні у сфері інформаційно-комунікаційної стратегії України. Малий бізнес стає ефективним сектором економіки, і подальше розширення його функціонування має суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток, оскільки формування середнього класу є основою соціальної стабільності країни. Використовуючи сучасні методи маркетингу, компанії можуть збільшувати продажі через чітко визначені цільові сегменти ринку за рахунок глибокого розуміння характеристик покупців, переваги закупівель для успішної конкуренції з іншими організаціями, завдяки кращому розумінню потреб споживачів, економічних тенденцій, підвищення прибутковості і в результаті завоювання значної частки ринку. Базові знання ринкових тенденцій дозволяють компаніям вести бізнес з більшими прибутками та меншими втратами. *Першість у ринковому середовищі визначається ступенем застосування маркетингових технологій у бізнес-діяльності, що в свою чергу дає такі переваги:*

- виготовляти унікальні споживчі товари та послугу;
- запропонувати послугу, або товар відповідної якості, за меншу ціну і отримуючи високі прибутки.

Розглядаючи сутність та зміст маркетингових технологій, необхідно зазначити, що маркетингові технології – це система науково-гуманітарних знань, використання яких дозволяє реалізувати конкретний ринковий задум за допомогою певних умов, засобів та способів.

Технології, що застосовуються в практиці маркетингової діяльності, умовно пропонується розділити на п'ять груп:

- масовість;
- ефективність;
- спрямованість;
- результативність;
- часовий лаг.

Вважається, що серйозною перешкодою для поширення маркетингових технологій серед малого бізнесу є жорсткі обмеження фінансових ресурсів компанії. Великі галузеві асоціації можуть дозволити собі маркетингові дослідження, усвідомлюють власні ризики та ні за яких обставин не будуть

скасовувати спільні технології. Малі підприємства рідше зважуються на великі маркетингові витрати. Однак експерти добре знають, що маркетингові технології, навіть з великими інвестиціями, часто можуть бути виконані силами самого підприємства.

Метою маркетингових технологій є підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукту, який воно представляє на ринок. Найбільш інноваційні маркетингові технології дозволяють малим і середнім підприємствам адаптуватися до умов конкуренції і, як правило, малі підприємства проводять маркетингові дослідження самостійно, використовуючи технологію – спеціальних маркетингових досліджень.

При розробці маркетингової стратегії розвитку малого підприємства одночасно необхідно проводити і маркетингові дослідження. Усі етапи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства повинні включати проведення цих досліджень: коли необхідно визначити потреби ринку в процесі моніторингу реалізації стратегії, коли необхідно коригувати маркетингову діяльність в умовах швидкозмінних потреб споживачів, а також коли необхідно організувати діяльність малого підприємства.

Маркетингові дослідження ринку товарів і послуг дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств. Частиною системи маркетингових комунікацій виступає реклама, яка працює на створення на підтримку сильний іміджу підприємства, необхідного для досягнення стійкого та позитивного успіху в бізнесі. Малий бізнес, працюючи над створенням власного іміджу, повинен враховувати суспільну думку, яка постійно змінюється. Напрямок поведінкових реакцій суспільства визначається реаліями сьогодення, динамічними змінами середовища і єдиної широкої колективної думки немає. Зазвичай, колективна думка знаходиться під впливом різноманітних подій, інтересів, потреб, реакцій, тому формувати суспільну думку необхідно через концентрацію впливу на визначений сегмент суспільства. Імідж компанії повинен демонструвати високу ділову репутацію, як соціально відповідальний суб'єкт економічних відносин з партнерами та конкурентами, що прагне до взаєморозуміння та співпраці, з наявністю чіткої організаційної культури та якісного продукту допомагаючи цільовій аудиторії у досягненні своїх цілей. Тому, питання пов'язані з формуванням суспільної колективної думки про діяльність конкретного підприємства є однією з із ключових мотивів збільшення уваги малого бізнесу до маркетингової технології формування іміджу. До основних причин зростання зацікавленості малого бізнесу у формуванні колективної думки суспільства відноситься: збільшення швидкості інформаційних процесів, що призвели до зростання динамізму, нестабільності та невизначеності бізнес-середовища; соціально-політичне та психологічне середовище організації ускладнене збільшенням кількості учасників комунікацій та зростанням освіченості та їх інформованості; екосистема та стан навколишнього середовища малого підприємства; інтенсивний розвиток технологій зрівнює фактор виробництва і час, а розподіл ресурсів призводить до

зростання ролі соціальних факторів. Врешті, переможцем на ринку стане той, хто застосує найсучасніші прийоми PR-технологій, адже широкий шквал недобросовісної та неякісної реклами призводить до того, що покупець зробить свій вибір не на основі рекламних хитрощів, а про на основі збору достовірної інформації.

Розмір рекламної кампанії не визначає кількість грошей, витрачених на поліпшення ділового становища компанії, всі компанії вимагають однаково кількість реклами. Технології маркетингу та ефективність підприємницької діяльності тісно пов'язані і взаємообумовлені, оскільки управлінські рішення обґрунтуванні без проведення відповідних маркетингових досліджень будуть мати вагомий негативні результати. І це не лише небезпека банкрутства і втрата фінансових ресурсів, а й іміджеві ризики. Оскільки конкуренція на ринку зростає, успіх малого бізнесу залежить від ефективності маркетингу та маркетингових планів. Знання сучасного маркетингового інструментарію та майстерності його використання, може дати компанії конкурентні переваги і таким чином сприяти успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Плахотнікова Л.О. Digital – маркетинг у глобальних процесах інформатизації світової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11 (258). С. 22-27. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/02/11_2022.pdf

2. Плахотнікова Л.О. Використання цифрових технологій в управлінні маркетинговою інформаційною системою підприємства. *Сучасний маркетинг: проблеми та перспективи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 червня 2024 р.). Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. С.38 – 42. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2099_75377653.pdf?file=p_2099_75377653.pdf

3. Плахотнікова Л.О. Електронні платіжні системи в умовах сучасної глобальної економіки. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 березня 2021 р.) Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С.257-259. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/5621>

4. Плахотнікова Л.О. Методи ціноутворення у сфері Е-маркетингу. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 березня 2023 р.). Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 451-454. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7580>

Полякова Юлія Володимирівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин;
Басій Наталія Федорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу;
Львівський торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ТЕНДЕНЦІЙ СУЧАСНОГО РЕКЛАМНОГО РИНКУ НА РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

На теперішній час світовий рекламний ринок швидко інтегрується до загальносвітових процесів суспільного та економічного розвитку, відповідно стає однією із вагомих складових світової економіки. Стимулом для цього стали сучасні тенденції формування інформаційної економіки та тренди розвитку медійних ринків. Сьогодні рекламний ринок активно розвивається практично за усіма параметрами, а за новими видами реклами, передусім такими як інтернет або онлайн-технології, демонструє стрімкий підйом.

Наявні та безсумнівні розбіжності у сформованих системах економічного, політичного або соціального розвитку різних країн впливають безпосередньо на аспекти міжнародної реклами. Можна стверджувати, що нині реклама набуває статусу міжнародної, на її формування впливає сукупність чинників, серед яких як суто ринкові, так і глобальні. Рекламний ринок сам по собі є цільовим ринком маркетингових комунікацій, який ідентифікується та розвивається, взаємодіє із учасниками рекламного процесу (рекламодавці, виробники реклами, розповсюджувачі реклами) і цільовими аудиторіями, та відчуває постійний взаємозв'язок з товарними трендами.

Спостерігаються бар'єри та специфічні чинники, які безпосередньо визначають ефективність реалізації рекламних проектів на території різних країн. Зрозуміло, що успішність проведення міжнародної реклами залежатиме від наявності та відповідності знань про культуру країн-учасників рекламної кампанії, її авторів та споживачів [1].

Так, у США реклама вважається синонімом телебачення. Також притаманним для американської реклами залишається агресивний тиск на споживачів, прив'язування до товару, порівняння з аналогічними продуктами від конкурентів для чіткого виокремлення переваг. Американські експерти вважають рекламу своєрідною інформаційною атакою на споживача, щоб схилити його до купівлі. Наприклад, у Великобританії в рекламі приділяється значна увага ексцентричності, м'якому переконанню, гарному гумору. Традиційні рекламні повідомлення загалом сприймаються як прості, однак у них помітна повага до традицій, добрі звичаї, етикет, гарний смак; реклама поєднує візуальний і вербальний фон [2].

Реклама в Японії базується на глибоких образах, уяві, широких поглядах, використовує гарні яскраві фото. Місцевим рекламистам вдається інтегрувати бурхливий технологічний розвиток і консерватизм сучасного суспільства, реклама базується на системі знаків та символічному мисленні. Французька реклама орієнтована на спокусу споживача. Зокрема, виділяють чотири ключові характеристики, які відображають сутність французької реклами: зваблення, вистава, кохання та гумор. У Китаї реклама певним чином нагадує вітчизняну рекламу попереднього періоду, зокрема використовуються яскраві кольори, крупний план, стислі слогани, популярні джінгли. Актуальною залишається цензура, усі рекламні ролики або оголошення мають бути затверджені перед розміщенням на телебаченні. Уряд чітко контролює діяльність у сфері реклами через низку обмежень та вимог [3].

Отже, розглянуті наявні відмінності у рекламній діяльності підприємств різних країн обумовлені як ментальністю і особливостями культурного середовища, так і рівнем соціально-економічного розвитку країни.

Варто зауважити, що на рекламному ринку сформовано сукупність тенденцій, які обумовлюють розвиток сучасної реклами [4]: розробка нового формату комунікаційної діяльності зі споживачем; застосування оригінальних медійних носіїв рекламних звернень; концептуальність і комплексність рекламних повідомлень; глобалізація рекламних заходів і долучення рекламних агентств до міжнародних рекламно-комунікативних холдингів; соціальна відповідальність брендів; соціальне забарвлення реклами; бурхливий розвиток інтерактивного маркетингу; маркетингові та медійні дослідження.

Також світовий рекламний ринок характеризується своїми особливостями та тенденціями розвитку, поміж яких технологічне ускладнення рекламного процесу, концентрація рекламної діяльності, зростання впливу рекламодавців. Загалом структурний перерозподіл рекламного ринку, як і зростання частки Інтернет-реклами визнається загальносвітовим трендом, оскільки менше, ніж як за п'ять років сукупні витрати на Інтернет-рекламу у світі практично подвоїлися.

На світовому рівні найбільш розвиненим та об'ємним рекламним ринком є ринок США. У переліку десяти провідних рекламодавців світу вісім позицій займають американські компанії. На країни, що розвиваються, зокрема Бразилію, Індію, Індонезію припадає лише 6–10% міжнародного обороту, хоча вони демонструють найбільші темпи зростання. Водночас частки ринку розвинених європейських країн показують тренд до зниження. Згідно оприлюднених прогнозів рекламної агенції Carat, позитивна динаміка розвитку світового рекламного ринку стосуватиметься усіх регіонів, включно із Західною Європою, де раніше мало місце зменшення рекламних бюджетів. Провідним чинником розвитку рекламного ринку виступатиме діджитал-сегмент із новітніми мультиплатформними можливостями.

Статистичні дані свідчать, що протягом нещодавнього періоду частка реклами в мережі Інтернет збільшилася з 4% до 43,5% (тобто практично у 11 разів). А роль реклами на радіо на загальному фоні дещо знижується, наприклад,

у 2004 році вона складала 8,6%, а у 2022 – 4,9%. Також у чотири рази зменшилася частка реклами у друкованих засобах інформації (з 42,8% у 2004 році до 10,2% у 2022 році). Протягом вісімнадцяти останніх років рекламний ринок на телебаченні майже не зазнав змін. Показово, що рекламні повідомлення переходять здебільшого у цифровий формат [4].

Таким чином, світовий рекламний ринок розвивається практично у всіх напрямках, а нові види реклами демонструють найбільш динамічні показники. Як наслідок формується новий тип рекламного ринку – інтегрований, або світовий рекламний простір. Тому сьогодні успішність бізнесу передбачає адаптування рекламних матеріалів до різних культур, а це за своїм призначенням є складним завданням, оскільки потребує правильного розуміння глобальних трендів та багатьох аспектів поведінки споживачів.

Також кожен ринок дає можливість долучитися до досягнень місцевої культури, і тому міжнародний рекламний менеджмент стає своєрідним мистецтвом. У майбутньому міжнародний рекламний менеджмент продовжить свій еволюційний розвиток, але його сутність залишатиметься стабільною як інтегратора, що поєднує та наближує бренди до різних культур шляхом формування глобального діалогу.

Список використаних джерел

1. Чала Ю. В. Специфічні проблеми міжнародної реклами та рекомендації щодо їх усунення. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2014. Т.19. Вип. 1/1. С. 70-79. URL: <https://core.ac.uk/download.pdf>.

2. Єфісько Ю. Ю., Черноус Л. В. Особливості реклами в різних країнах світу. *Fundamental and applied science. 2017 : materials of the XIII international scientific and practical conference, 30 october-7 november 2017 ye. Vol. 4. P. 34-37.* URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/221ff378-4a57-412f-9ba1-165b68401c51/content>.

3. Горбаль Н. І., Єфременко І. М., Хомутник Н. В. Особливості, тенденції розвитку реклами в різних країнах світу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 39-46. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM20147977>.

4. Рябак В. А., Брензович К. С. Тенденції та перспективи розвитку світового рекламного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 49. С. 132-136.

Прокопенко Катерина Олексіївна,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
відділу форм і методів господарювання
в агропродовольчому комплексі;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ: КЛІМАТИЧНИЙ АСПЕКТ

Історично склалося, що сільське господарство в Україні є стратегічно важливим сектором для економіки України. Від успішної діяльності цього сектору залежить функціонування багатьох видів економічної діяльності, таких як харчова промисловість, нехарчова переробка аграрної продукції, логістика, торгівля, промисловість, що виробляє ресурси для сільського господарства, тощо. У 2021 р. частка сільського господарства у валовій доданій вартості становила 12,7%, а разом із виробництвом харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 16,5%.

Наразі основною складовою вітчизняного сільського господарства є рослинництво. У 2023 р. рослинницька продукція становила 81,1% валової продукції сільського господарства. Крім того, продукція рослинництва переважає у аграрному експорті (53% агропродовольчого експорту) та формує прибутковість сектору. Україна є одним із світових лідерів виробництва пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, цукрового буряку. Таке домінування спричиняє незбалансованість структури спеціалізації сектора, та створює ризики для загального функціонування галузі та продовольчої безпеки України. Зокрема така вузька спеціалізація та використання інтенсивних технологій із орієнтацією на досягнення коротко- та середньострокових економічних вигод призвели до надмірної розораності території, порушення природного процесу ґрунтоутворення, екологічно незбалансованого співвідношення між сільськогосподарськими угіддями, що вже зумовило поширення деградаційних процесів ґрунтів на площі 1,1 млн. га. Проблеми деградації земель та опустелювання посилюються швидкими темпами зміни клімату, що супроводжується підвищенням середньорічних температур, повторюваності та інтенсивності екстремальних погодних явищ, у тому числі посух, які охоплюють раз у два-три роки від 10 до 30 % території країни, а раз у 10-12 років – від 50 до 70 % її загальної площі.

Впливи глобальної зміни клімату найбільше відчутні для рослинництва. Різні регіони в межах України завдяки особливостям свого функціонування та географічного розташування відрізняються вразливістю до зміни клімату. Певні кліматичні загрози, зокрема, зростання кількості спекотних днів, або збільшення частоти сильних злив, вже створюють різні ризики для північних і південних,

західних і східних регіонів України, зважаючи на помітні відмінності у ландшафтних та кліматичних умовах цих регіонів. Це обумовлює необхідність розуміння регіональних наслідків зміни клімату та оцінки вразливості різних виробничих секторів для ефективної підготовки до майбутніх ризиків.

Зміна клімату глибоко трансформує умови в яких здійснюється сільськогосподарська діяльність. Для рослинництва можна виділити такі основні напрями цієї трансформації, як вплив зміни клімату на врожайність основних сільськогосподарських культур та географічне зміщення виробничих умов для всіх напрямів сільськогосподарської діяльності [1].

Вчені наголошують, що серйозною проблемою для глобальної продовольчої безпеки є постійне зростання волатильності врожайності сільськогосподарських культур [2]. Значна волатильність врожайності призводить до нестабільних доходів аграріїв [3].

Вченими вже доведено, що зміна клімату вже сприяла підвищенню волатильності врожайності сільськогосподарських культур [4].

На врожайність сільськогосподарських культур впливають численні фактори, серед яких економічні та політичні потрясіння [5], спалахи комах-шкідників [6], грибкові захворювання, такі як іржа, вибір технологій, а саме методів управління ґрунтом, сортів та застосування добрив або пестицидів [7]. Однак найбільше впливають на волатильність врожайності сільськогосподарських культур на глобальному рівні щорічні коливання кліматичних та погодних умов [8]. Результативність заходів, спрямованих на зниження волатильності врожайності сільськогосподарських культур шляхом селекції рослин та агрономічного управління [9], критично залежить від кращого розуміння впливу довгострокових кліматичних тенденцій та швидкого настання екстремальних погодних умов на волатильність врожайності [10].

Зсув однорідних агрокліматичних зон у Європі на північ, під впливом зміни кліматичних умов є доведеним фактом. Встановлено, що поступове потепління у Європі сприяло подовженню вегетаційного періоду та посиленню активного накопичення температури, що супроводжується більш частим виникненням теплих екстремальних кліматичних явищ. За останні 40 років в агрокліматичних зонах Східної Європи швидкість міграції на північ становить 100 км за 10 років і у найближчі десятиліття вона може досягти вдвічі більшої швидкості, порівняно з тією, що спостерігалася в період 1975–2016 років [11]. Вченими оцінено, що середні кліматичні та екстремальні погодні умови в Україні формують відповідно 53-62% та 36-40% волатильності врожайності пшениці [12].

Україна є глобальним лідером виробництва технічних культур, а саме соняшнику, ріпаку, цукрового буряку, також постійно розширюються площі під соєю. Так, за 30 років Україна значно наростила виробництво соняшнику, сої та ріпаку. Основним чинником таких змін стала глобалізація виробництва аграрної продукції та вихід вітчизняних виробників на світові ринки. Саме тому у статті

досліджено зональні зміни у виробництві технічних культур, зокрема соняшнику, в умовах зміни клімату та впливу воєнних дій.

Порівняно з 1990 р. *виробництво насіння соняшнику* зросло у 6,4 раза, ріпаку – у 22,5 раза, сої – у 35,2 раза, що перетворило виробництво двох останніх культур із нішевого на основне (табл. 1). Це кардинально вплинуло на загальну структуру виробництва. Водночас зміни у розміщенні відбувалися під впливом кліматичних змін. Потепління дозволило перемістити виробництво соняшника із зони Степу у зони Лісостепу та Полісся. У 1990 р. у зоні Степу вироблялося понад три чверті всіх обсягів, а у 2021р. було вироблено 51,7%. Воєнні дії внесли свої корективи у розміщення сільськогосподарських культур і призвели до зменшення частки виробництва соняшнику у зоні степу до 42%. Натомість продовжується зміщення виробництва у зони Лісостепу та Полісся, де відповідно і значно вища урожайність.

Порівняно 1990 р. *виробництво сої* із зони Степу, де вироблялося 61,4% сої, перемістилося у Лісостеп та Полісся (через кліматичні умови у Поліссі сою практично не вирощували), де наразі зосереджено 89,4 % посівів сої, що забезпечує 90,0 % загального виробництва. Тобто вже наразі можна говорити про фактичну відмову виробників сої від її вирощування у зоні Степу.

Таблиця 1

Динаміка структури виробництва технічних культур в агрокліматичних зонах України, %

Агрокліматичні зони	Зібрана площа			Валовий збір		
	1990	2021	2023	1990	2021	2023
Соняшник						
Степ	79,4	57,5	47,1	75,9	51,7	42,0
Лісостеп	20,4	34,8	43,4	23,9	39,9	47,9
Полісся	0,1	7,2	9,1	0,1	7,8	9,6
Передкарпаття	0,1	0,5	0,4	0,1	0,6	0,5
Ріпак						
Степ	4,0	46,2	43,3	3,6	39,6	33,8
Лісостеп	61,1	36,3	43,0	64,6	42,3	51,5
Полісся	29,2	15,3	12,2	24,6	15,7	12,7
Передкарпаття	5,7	2,2	1,6	7,2	2,4	1,9
Соя						
Степ	59,7	13,2	6,4	61,4	14,2	4,7
Лісостеп	38,9	63,9	69,0	37,4	62,7	70,9
Полісся	0,4	18,9	20,4	0,2	18,9	19,1
Передкарпаття	1,0	4,0	4,2	1,0	4,2	5,3

Джерело: розраховано автором за даними Держстату України

У розміщенні *виробництва ріпаку* за досліджуваний період також відбулися зміни, а саме збільшилися посіви цієї культури у зоні Степу та зменшилися у Поліссі. На зональне розміщення виробництва технічних культур

у 2023 р. вплинула руйнація Каховської ГЕС. Загальні екологічні наслідки виявилися не критичними через швидке відновлення біоти, однак негативний вплив катастрофи на можливості іригації в посушливій зоні Степу поки дуже значний.

У Лісостепу та Поліссі завдяки кращій зволоженості та меншим ризикам теплових стресів урожайність соняшника зросла більше порівняно з урожайністю у зоні Степу. Значно зросла урожайність у зоні Передкарпаття, однак через обмеженість площ ріллі регіони цієї зони значного впливу на загальне виробництво не мають. Найбільше зросла урожайність ріпаку у зоні Полісся – у 2,5 рази. Висока урожайність сої у Степовій зоні забезпечується переважно за рахунок поливу, однак в умовах дефіциту водних ресурсів тенденція переміщення цієї культури на північ буде зберігатися, а виробництво у регіонах Півдня скорочуватися, що вже доводять дані 2023 року.

Таким чином, що вплив на урожайність має як інноваційний чинник (технології, насіння тощо), так і зміна клімату. Урожайність сільськогосподарських культур є результатом комбінацій генетичних характеристик біологічних об'єктів і умов оточуючого середовища, серед яких найважливіша роль належить кліматичним умовам. Клімат визначає культури, які вирощують в даному регіоні, а фактична погода на протязі сезону – врожайність цих культур. На початку 90-х років у Поліссі соняшник висаджували переважно на корм, оскільки через погодні умови, він не встигав дозрівати, а основне виробництво соняшнику було зосереджене в зоні Степу. Наразі через зміну клімату та агротехнічні новації ситуація кардинально змінилася.

Значний вплив екстремальних погодних явищ в Україні вимагає активізації адаптаційних заходів з метою підвищення стійкості сільського господарства до екстремальних кліматичних умов, оскільки такі події, ймовірно, відбуватимуться частіше в майбутньому.

Для продовження успішного ведення сільськогосподарської діяльності в умовах невідворотних змін клімату, які відбуваються на території України, необхідне впровадження кліматично адаптованих сільськогосподарських практик. Ці практики забезпечують пристосування сільського господарства до зміни клімату, зменшують вразливість сільського господарства до екстремальних кліматичних умов (засухи, повені, зміни температур), забезпечують стабільне виробництво продуктів харчування в умовах зміни клімату.

Аграрії повинні впроваджувати такі заходи, як: вибір культур і сортів, стійких до засух, солоності, високих температур або інших екстремальних кліматичних умов; застосування методів управління водними ресурсами, що допомагають зберегти вологу (наприклад, крапельне зрошення, системи збору дощової води); використання технологій збереження ґрунтової вологи (наприклад, мульчування); зміна календаря посадок, щоб уникнути екстремальних погодних умов під час критичних фаз росту рослин;

запровадження агротехнологій, що зменшують викиди парникових газів (наприклад, зменшення обробки ґрунту, використання покривних культур); використання стійких до хвороб і шкідників культур, щоб зменшити потребу в пестицидах в умовах зміни клімату.

Програми підтримки аграріїв повинні бути спрямовані на поширення кліматично адаптованих практик, які водночас взаємодіють і доповнюють екологічні сільськогосподарські практики, орієнтовані на збереження навколишнього середовища і підтримку здоров'я екосистем, та в комплексі сприяють досягненню сталого сільського господарства.

Список використаних джерел

1. Climate change and food security: risks and responses. FAO, 2015. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a4fd8ac5-4582-4a66-91b0-55abf642a400/content>
2. Lesk, C., Rowhani, P. & Ramankutty, N. (2016). Influence of extreme weather disasters on global crop production. *Nature*, 529, 84–87. <https://doi.org/10.1038/nature16467>
3. Hurley, T., Koo, J. & Tesfaye, K. (2018). Weather risk: how does it change the yield benefits of nitrogen fertilizer and improved maize varieties in sub-Saharan Africa? *Agricultural Economics*, 49, 711-723. <https://doi.org/10.1111/agec.12454>
4. Döring, T.F, Reckling, M. (2018) Detecting global trends of cereal yield stability by adjusting the coefficient of variation. *European Journal of Agronomy*. 99, 30–36. <https://doi.org/10.1016/j.eja.2018.06.007>
5. Wright, B.D. (2011). The Economics of Grain Price Volatility. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33, 32-58. <https://doi.org/10.1093/aep/ppq033>
6. Oerke, E. C. (2006). Crop losses to pests. *The Journal of Agricultural Science*, 144(1), 31-43. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0021859605005708>
7. Gregory, P.J., Johnson, S.N., Newton, A.C., Ingram, J.S. (2009). Integrating pests and pathogens into the climate change/food security debate. *Journal of Experimental Botany*, 60(10), 2827–2838. <https://doi.org/10.1093/jxb/erp080>
8. Frieler, K., Schauburger, B., Arneth, A., Balkovič, J., Chryssanthacopoulos, J., Deryng, D., Elliott, J., Folberth, C., Khabarov, N., Müller, C., Olin, S., Pugh, T.A.M., Schaphoff, S., Schewe, J., Schmid, E., Warszawski, L. and Levermann, A. (2017). Understanding the weather signal in national crop-yield variability. *Earth's Future*, 5, 605-616. <https://doi.org/10.1002/2016EF000525>
9. Hatfield, J.L., Wright-Morton, L. & Hall, B. (2018). Vulnerability of grain crops and croplands in the Midwest to climatic variability and adaptation strategies. *Climatic Change*, 146, 263–275. <https://doi.org/10.1007/s10584-017-1997-x>
10. Webber, H., Ewert, F., Olesen, J.E. et al. (2018). Diverging importance of drought stress for maize and winter wheat in Europe. *Nature Communications* volume,9, 4249. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-06525-2>

11. Ceglar, A., Zampieri, M., Toreti, A., & Dentener, F. (2019). Observed northward migration of agro-climate zones in Europe will further accelerate under climate change. *Earth's Future*, 7, 1088–1101. <https://doi.org/10.1029/2019EF001178>

12. Schierhorn, F., Hofmann, M., Gagalyuk, T., Ostapchuk, I. & Müller, D. (2021). Machine learning reveals complex effects of climatic means and weather extremes on wheat yields during different plant developmental stages. *Climatic Change* 169, 39. <https://doi.org/10.1007/s10584-021-03272-0>

Проноза Олександр Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»;
Національний університет «Одеська політехніка»;

Проноза Інна Іванівна,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політичних наук і права;
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К.Д. Ушинського»

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та постійної динаміки фінансових ринків банківська система стикається з різноманітними ризиками, які можуть мати суттєвий вплив на її стабільність та ефективність. Основною метою банківської діяльності є підтримка стабільного функціонування фінансових установ і захист їх від можливих втрат, що обумовлює важливість ризик-менеджменту як ключового елемента управління. Тому дослідження ключових аспектів, сутності та особливостей ризик-менеджменту в банківському секторі є актуальним не лише з точки зору теоретичного аналізу, але й практичного застосування.

Ризик-менеджмент – один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають у діяльності самостійної господарської організації [1].

Ризик-менеджмент є комплексним процесом, що включає в себе виявлення, аналіз, оцінку та управління ризиками, які можуть негативно впливати на банківську діяльність. В економічній науці під ризиком розуміють ймовірність виникнення негативних подій або збитків у майбутньому, що може зумовити погіршення фінансового стану банку. Отже, ризик-менеджмент передбачає сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію цих ймовірностей або їхніх негативних наслідків.

Незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених ризику, наразі відсутнє єдине визначення категорії «ризик», оскільки кожен автор трактує її по-

своєму. Це можна пояснити складністю самого ризику, який має безліч реальних основ, що не лише не збігаються, а іноді й суперечать одна одній.

Серед найбільш поширених підходів до визначення категорії «ризик» можемо зазначити наступних авторів: С. М. Кузьменко, Б. А. Райзберг, І. О. Мороз, Н. М. Корж [5, с. 102].

Загальне поняття ризик-менеджменту у банківській діяльності може бути охарактеризоване як процес, який охоплює не лише виявлення та оцінку ризиків, але й визначення відповідних механізмів їхнього усунення або мінімізації. Банківський сектор схильний до різних видів ризиків, включаючи кредитні, ринкові, операційні, процентні та ліквідні ризики, а також ризики, пов'язані з інноваційними технологіями та кібератаками. Кожен із цих видів ризиків потребує особливого підходу до управління та відповідних інструментів контролю.

Щодо особливостей ризик-менеджменту у банківській діяльності, то зазначимо, що однією з основних особливостей ризик-менеджменту в банківській діяльності є його інтеграція в загальний процес стратегічного управління банком. Успішне управління ризиками вимагає розробки та реалізації відповідної стратегії, яка базується на чітко визначених цілях і завданнях банку. Ризик-менеджмент повинен бути не лише реактивним процесом, що реагує на виникнення загроз, але й проактивним, спрямованим на прогнозування та запобігання можливим ризикам.

Ключовою функцією ризик-менеджменту є його здатність інтегруватися з іншими системами управління в банку, зокрема фінансовим менеджментом, маркетинговою стратегією та управлінням операційними процесами. Це дає змогу банку швидко реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати процес прийняття рішень та підвищувати рівень ефективності управління. В умовах сучасних фінансових криз, які часто виникають через непередбачувані ризики, саме комплексний підхід до ризик-менеджменту є запорукою стабільності банку[2].

Ще однією особливістю є необхідність впровадження сучасних технологічних інструментів для покращення якості управління ризиками. Використання великих даних, аналітичних платформ та автоматизованих систем управління дозволяє банкам не лише оперативнo обробляти великі обсяги інформації, але й робити більш точні прогнози щодо можливих ризиків та їхнього впливу на діяльність банку. Цифрові технології також сприяють мінімізації операційних ризиків, пов'язаних із людським фактором, та забезпечують підвищення прозорості управлінських процесів.

Звернемо увагу на основні інструменти та стратегії ризик-менеджменту.

Для ефективного управління ризиками в банківській діяльності використовуються різноманітні інструменти та методи. Одним із ключових інструментів є кредитний рейтинг та система скорингу, які дозволяють оцінювати платоспроможність клієнтів та визначати рівень кредитних ризиків.

У сфері управління ринковими ризиками широко застосовуються хеджування, диверсифікація активів та використання деривативів, таких як ф'ючерси та опціони. Ці фінансові інструменти дозволяють банкам мінімізувати можливі збитки від коливань ринкових цін.

Іншою важливою складовою ризик-менеджменту є управління ліквідністю, що передбачає моніторинг та контроль за обсягом ліквідних активів банку для забезпечення його здатності виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. У цьому контексті важливе значення мають стрес-тести, які допомагають оцінити витривалість банківської системи під час кризових явищ.

Ефективність управління банківськими ризиками ще й залежить від вибору принципів управління працівниками та керівниками банку, основними з яких є [4]: усвідомлення ризику; персональна відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; колегіальність і демократичність у групі спеціалістів, які займаються питаннями ризику; правильне формулювання мети ризик-менеджменту та можливість впливу на ті характеристики ризику, які сприяють досягненню мети; об'єктивність, надійність, повнота та достовірність інформації, врахування фактору часу в управлінні ризиками; мінімізація витрат на організацію та впровадження ризик-менеджменту; інноваційний підхід до управління ризиками.

Також важливу роль у системі ризик-менеджменту відіграє розробка антикризових заходів, які дозволяють банкам адаптуватися до нових умов та зменшувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Важливим є впровадження систем раннього попередження та розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Отже, ризик-менеджмент є невід'ємною частиною сучасної банківської діяльності, спрямованою на забезпечення стабільності фінансової системи та захист банків від негативних впливів ринкових коливань. Ефективне управління ризиками вимагає комплексного підходу, що включає виявлення ризиків, оцінку їх ймовірності та впливу, розробку стратегій мінімізації та використання сучасних інструментів і технологій. Банки, які здатні успішно інтегрувати ризик-менеджмент у свою загальну стратегію управління, мають більші шанси на успішне функціонування у нестабільних умовах фінансового ринку.

Узагальнюючи, можна сказати, що ризик-менеджмент є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку банківських установ. Це передбачає постійне вдосконалення методів управління ризиками та адаптацію до нових викликів, які постають перед сучасною фінансовою системою.

Список використаних джерел

1. Єпіфанов А. О., Васильєва Т. А., Козьменко С. М. Управління ризиками базових банківських операцій: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.
2. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Теорія та практика науки*. 2016. № 10. С. 1.1-1.6.

3. Мороз І. О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження: зб. тез Всеукраїнської науково-практичної online-конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2017. Т. 2. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/6819>

4. Серьогін С.С., Водяницька О.В., Соколова Н.В. Особливості управління банківськими ризиками. *Мукачевський державний університет*. 2018. № 16. С. 700-704.

5. Третяк Д. Д. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. *Економіка та держава*. № 1. 2022. С. 100 – 107.

*Сагайдачна Дар'я Олексіївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»;
Сафронова Ольга Миколаївна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КООРДИНАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному світі волонтерські організації відіграють надзвичайно важливу роль у вирішенні соціальних, гуманітарних та навіть економічних проблем суспільного розвитку. Особливої вагомості це питання набуло в Україні в умовах воєнного стану.

Волонтерська організація – зареєстроване в установленому порядку неприбуткове об'єднання громадян або благодійна організація, для яких провадження волонтерської діяльності є статутним видом діяльності [1]. Вони є неприбутковими структурами, які залучають небайдужих для виконання різноманітних соціальних, культурних, екологічних та гуманітарних завдань. Правовий статус волонтерської діяльності, її принципи та механізми державної підтримки визначає Закон України “Про волонтерську діяльність”.

Волонтерський рух в Україні має глибоке коріння, проте пік свого розвитку він набув після Революції Гідності у 2014 році, коли громадяни активно долучилися до підтримки військових та постраждалих від військових дій на сході країни. З початком повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році волонтерські організації міцно закріпились в системі надання допомоги різним групам населення у різних сферах суспільного життя. *Основні напрямки їхньої діяльності наразі охоплюють:*

- допомогу військовим шляхом купівлі та забезпеченням Збройних сил України амуніцією, медичними засобами, їжею, транспортом та іншими необхідними ресурсами;
- надання підтримки переміщеним особам, зокрема шляхом забезпечення їх харчування, психологічної допомоги, житлом;
- організацію безкоштовних тренінгів з надання першої невідкладної медичної допомоги для всіх бажуючих, забезпечення ліками та медичним обладнанням для важкохворих;
- узгодження та координацію логістичних шляхів для перевезень гуманітарної допомоги, евакуації населення з небезпечних зон тощо [2].

Фокусуєчись на значних досягненнях, кропітка волонтерська робота, звичайно, стикається з низкою проблем. Головною з яких є нерівномірний розподіл фінансових ресурсів та матеріальної допомоги між регіонами та організаціями загалом. Бюрократична система додає перешкоди у вигляді складної процедури отримання дозволів та ліцензій для реалізації того чи іншого проекту. І, звичайно, з початком повномасштабного вторгнення РФ всі сфери зазнають нестачу кваліфікованих кадрів, не виключення і волонтерські організації.

Маючи на меті реалізацію надважливих завдань, волонтерські організації щодня зіштовхуються із питаннями впровадження нових підходів у своїй діяльності задля досягнення максимальної ефективності. Адже саме завдяки сучасним інноваційним механізмам менеджменту забезпечується результативність та стійкість волонтерських організацій. Тому наразі ми можемо спостерігати процеси суттєвого оновлення цих механізмів на основі цифровізації, автоматизації процесів збору та розподілу ресурсів, спрощення процесів прийняття управлінських рішень, формування партнерських взаємовідносин з бізнесом та державними структурами.

Процес цифровізації волонтерської діяльності передбачає залучення соціальних мереж для поширення інформації та збору коштів для проєктів відповідних організацій. Так, в нашій країні нині створена платформа для волонтерів та волонтерських організацій. Це онлайн-портал, який збирає можливості волонтерства з усієї України та допомагає однодумцям знайти одне одного. Платформа дає змогу волонтерам знайти можливості для ведення відповідних справ, а неприбутковим організаціям дарує шанс знайти надійних волонтерів для спільної роботи й налагодити комунікацію між ними [3].

Ще одним інноваційним підходом в системі менеджменту волонтерських організацій наразі є автоматизація процесів збору та розподілу їх ресурсів. Застосування аналітичних інструментів та алгоритмів для підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє швидко та ефективно реагувати на мінливі умови зміни середовища волонтерської діяльності. Тому використання спеціалізованих програмних рішень для автоматизації управління ресурсами та прийняття рішень – це *must-have* для організацій, який дозволяє зекономити час та

спрямувати зусилля для вирішення нагальних тактичних і стратегічних завдань розвитку.

Співпраця як з бізнесом, так і з державними структурами дозволяє волонтерським організаціям отримувати додаткову підтримку і, зокрема, ресурси. Яскравим прикладом співпраці з бізнесом є Monobank. Здебільшого пересічні громадяни мають змогу пожертвувати кошти за посиланням на Банку волонтерської організації, а далі вони, в свою чергу, направляють кошти для допомоги ЗСУ. Цей банк запровадив захист з Дія.Підписом. Завдяки цьому функціонал запобігає викраденню коштів з Банки, навіть у випадку загублення смартфона. Це особливо актуально зараз, коли більшість благодійних зборів проводяться саме з використанням Банок [4]. В свою чергу, співпраця з органами влади дозволяє волонтерським організаціям отримувати необхідні дозволи, підтримку та інформацію для ефективної реалізації своїх ініціатив.

Варто визнати, що на теперішній час в нашій країні відчувається значний потенціал поширення зазначених інноваційних підходів в системі менеджменту волонтерських організацій. Це актуалізує питання поширення необхідної інформації щодо можливостей використання цифрових рішень та співпраці для покращення ефективності та сталості їхньої діяльності.

Список використаних джерел

1. Про волонтерську діяльність в Україні: Закон України від 19.04.2011 № 42, ст. 435 (із змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
2. NV, “10 найпотужніших організацій – волонтери України, які допомагають ЗСУ та цивільним під час війни”. URL: <https://shotam.info/vid-maskuvalnykh-sitok-do-bpla-top-10-hromadskykh-orhanizatsiy-shcho-dopomahaiut-zsu/>
3. Про нас. Волонтерська платформа. URL: <https://platforma.volunteer.country/page/pro-nas>
4. Захист Банки monobank | Universal Bank за допомогою Дія.Підпис. Universal Bank. URL: <https://www.universalbank.com.ua/news/zahist-banok-mono-bank-universal-bank-za-dopomogoyu-diyapidpis>

Сафронова Ольга Миколаївна,
*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД КОМПАНІЙ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Розбудова сучасної системи корпоративного менеджменту компаній, в т.ч. – публічного сектору економіки, передбачає знаходження ефективних механізмів діяльності наглядових рад та створення надійного інституційного підґрунтя їх застосування.

В Україні здійснення необхідних заходів у цьому напрямі було започатковано порівняно недавно, в 2016 році, коли було оголошено про проведення корпоративної реформи у відношенні державних (комунальних) унітарних підприємств і державних компаній. Відповідно до Закону України №1405 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» [1] була закріплена норма щодо створення наглядових рад державних та комунальних підприємств поза процедурою корпоратизації та призначення до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

На цих засадах були визначені критерії обов'язковості створення наглядових рад державних підприємств, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад. Також був встановлений порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі. Відповідні практики були опрацьовані низкою найбільших вітчизняних державних компаній, до числа яких належать «Нафтогаз України», «Укрзалізниця», «Укренерго», «Укргідроенерго», «Державна продовольчо-зернова корпорація України», «Укрпошта» та ін. Це дозволило чіткіше визначитися із здобутками і обмеженнями у проведенні корпоративної реформи у відношенні потреб розбудови сучасного менеджменту підприємств і компаній публічного сектору економіки.

По-перше, створення наглядових рад державних унітарних підприємств не супроводжувалось усуненням іманентних недоліків організаційно-правової форми цих господарських структур – обмеженістю ринкової комунікації, недоступністю зовнішніх джерел фінансування тощо. Інститут наглядових рад був штучно перенесений на структури, які не мають ознак корпоративної

організації. Ефективність нововведень у такому разі виявилася мінімальною і не засвідчила переконливу корисність їх впровадження.

По-друге, згаданими вище нормативно-правовими актами були регламентовані процедури формування наглядових рад і відбору і незалежних директорів, однак засоби забезпечення контролю виконання покладених на них функцій не були чітко зафіксовані. При цьому неврегульованими залишилися питання участі іноземних громадян у наглядових радах державних компаній – навіть тих, що мають стратегічне значення для безпеки країни або ж діяльність яких має підпадає під особливий режим охорони державної таємниці.

По-третє, проведення конкурсного відбору було покладено на державний орган, який має відповідні повноваження з управління конкретною державною компанією. Нерідко це призводило до зменшення рівня прозорості та затягування процесів відбору незалежних директорів, а також опосередковано сприяло розмиванню відповідальності уповноважених державних структур за результати проведення конкурсного відбору претендентів.

Нарешті, *по-четверте*, імплементація інституту наглядових рад державних компаній не синхронізувалося у часі та не узгоджувалася із зусиллями з впровадження інших суттєвих складових сучасного корпоративного менеджменту – розробкою стратегічних планів відповідних господарських структур, застосуванням механізмів управління ризиками, чітким декларуванням політики власності і засобів їх реалізації як на рівні держави, так і на рівні кожного конкретного підприємства. Внаслідок цього заходи з впровадження корпоративних змін значною мірою носили фрагментарний характер і, головне, далеко не повною мірою узгоджувалися із механізмами реформування системи управління об'єктами державної власності в цілому [15]. Подальші зміни у цій сфері відносин вимагали усунення зазначених недоліків з метою посилення аргументації на користь поширення корпоративної реформи в публічному секторі економіки України.

Утім, внаслідок широкомасштабної агресії росії рух у цьому напрямі був призупинений. У травні 2022 р. було прийнято Постанову № 643 «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» [2], де було, зокрема, встановлено, що на період дії воєнного стану не проводиться конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки; зупиняється конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, оголошений до моменту введення в дію воєнного стану; призначення на посаду керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави здійснюється суб'єктом управління об'єктами державної власності після погодження кандидатур відповідних осіб Кабінетом Міністрів України без проведення конкурсного відбору; рішення суб'єкта управління щодо призначення на новий строк до трьох років незалежного члена та представника держави до складу наглядової ради суб'єктів господарювання,

що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави погоджується з Кабінетом Міністрів України.

Як результат, наразі можна стверджувати про лише поодинокі кроки з реформування окремих компаній публічного сектору національної економіки. Так, була проведена оптимізація структури товариства з обмеженою відповідальністю «Оператор газотранспортної системи України» на засадах упровадження належної системи корпоративного управління та затвердження наглядової ради цієї компанії [3]. Ще один із важливих кроків у цьому напрямі – удосконалення корпоративного управління державним підприємством «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» у процесі його реорганізації в акціонерне товариство, ініціювання процесу відбору членів наглядової ради цієї компанії [4]. Варто визнати, що такого роду заходи нині мають швидше винятковий характер і не дозволяють у повній мірі використовувати потенціал корпоративної реформи в публічному секторі економіки.

Водночас слід наголосити, що у практиці провідних зарубіжних країн відповідні управлінські процеси відчутно активізуються. Так, у вересні 2023 року були схвалені оновлені Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР. Цей документ відображає спільні зусилля G20/OECD, спрямовані на те, щоб допомогти компаніям орієнтуватися на мінливих ринках капіталу, одночасно сприяючи довірі ринку та фінансовій стабільності [5]. Принципи забезпечують глобальний орієнтир для правових, регулятивних та інституційних основ корпоративного управління і включають нові й оновлені вказівки щодо прав акціонерів, ролі інституційних інвесторів, корпоративного розкриття інформації та прозорості, обов'язків рад директорів і, вперше, щодо стійкості та стійкості, щоб допомогти компаніям керувати кліматичними та іншими ризиками сталого розвитку.

На рівні ОЕСР також розпочато публічні дискусії щодо проекту оновленого Керівництва з корпоративного управління державними підприємствами, де наголошується на тому, що зміцнення системи управління державними підприємствами має бути головним політичним пріоритетом діяльності урядових структур на найближчу перспективу [6].

Таким чином, нині сформовано низку внутрішніх і зовнішніх чинників, що у сукупності визначають необхідність продовження корпоративної реформи компаній публічного сектору економіки України. Стратегічні пріоритети здійснення цієї реформи зумовлюються потребами усунення найбільш суттєвих прорахунків, що виявилися в попередній період, а також використання можливостей, що створюються реаліями сучасного господарського життя та управлінської практики. Йдеться насамперед про формування надійного інституційного підґрунтя діяльності роботи наглядових рад компаній публічного сектору економіки, їх доповнення необхідними засобами інформаційного супроводу та належної мотивації діяльності членів наглядових рад. Так, при проведенні моніторингу діяльності наглядових рад варто дослідити як саме їх

члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, яка саме структура наглядової ради та її діяльність найбільш відчутно впливає на результати функціонування компанії.

Першим кроком у напрямі запровадження такого роду системи моніторингу могло б стати доповнення Єдиного реєстру об'єктів державної власності масивами інформації про членів наглядових рад державних компаній та проведення оцінювання результатів виконання їх контрактних зобов'язань, унормування процедури використання цих відомостей при проведенні конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі. Це сприяло б посиленню відповідальності членів наглядових рад за результати діяльності зазначених управлінських структур і дозволяло б уповноваженим органам влади приймати більш зважені кадрові рішення при призначенні претендентів на відповідні посади.

У подальшому на підставі узагальнення результатів моніторингу та контролю за показниками фінансово-економічного стану державних компаній, реалізації їх інвестиційних проєктів доречно було б зробити пропозиції щодо особливостей впровадження інституту незалежних директорів в публічному секторі економіки, сформулювати рекомендації щодо поширення кращого досвіду використання таких управлінських практик.

У цьому зв'язку було б також доцільно розробити спеціальний регламент діяльності іноземних громадян - членів наглядових рад та незалежних директорів публічних компаній. Такий підхід дозволить не тільки відпрацювати всі необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів в компаніях публічного сектору, але й більш чітко визначитися із їх специфікою у відношенні різних груп членів відповідних управлінських структур.

Систематичне проведення моніторингу результатів роботи наглядових рад публічних компаній дозволить удосконалити й механізми мотивації членів відповідних управлінських структур (незалежних директорів). Уявляється, що певна централізація функцій відбору членів наглядових рад (незалежних директорів) у профільному органі управління компаніями публічного сектору сприятиме виконанню цього завдання.

У цьому ж контексті доцільно розглянути можливість створення дорадчого (координаційного) підрозділу при Кабінеті Міністрів України із функціями погодження, координації, аналітичного супроводу моніторингу реалізації та оцінювання результативності стратегій розвитку компаній публічного сектору, консультування представників держави в їх наглядових радах з питань розробки й контролю реалізації стратегічних документів, ініціювання проєктів і програм розвитку корпоративного управління компаніями та забезпечення прозорості їх діяльності.

Уявляється, що це дозволить об'єднати зусилля уповноважених органів влади та зацікавлених груп представників держави та державних компаній

навколо завдань з розвитку корпоративного управління. На цих засадах суттєво підвищується рівень обґрунтованості необхідних управлінських рішень і, відповідно, збільшуються можливості послідовності і незворотності проведення корпоративної реформи в публічному секторі економіки України.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України №1405-VIII від 02.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>

2. Про деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2022 р. № 643. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text>

3. Корпоративна реформа триває: Уряд вніс зміни до постанови КМУ, які дозволяють проведення конкурсу з відбору членів наглядової ради «Оператора ГТС України»: Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/korporatyvna-reforma-tryvaie-uriad-vnis-zminy-do-postanovy-kmu-iaki-dozvoliat-provedennia-konkursu-z-vidboru-chleniv-nahliadovoi-rady-operatora-hts-ukrainy>

4. Уряд розпочав процес перетворення державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» в акціонерне товариство. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2378041-172b-473e-9647-43b93d504e88&title=energoatom>

5. Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР, редакція 2023 р. URL: <https://www.oecd.org/corporate/revised-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm>

6. Робоча група ОЕСР з питань державної власності та практики приватизації розпочала перегляд Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами URL: https://www.oecd-forum.org/posts/an-increasing-role-of-state-owned-enterprises-in-the-global-economy-calls-for-better-governance?utm_campaign

Снігова Олена Юріївна,
*доктор економічних наук,
старший науковий співробітник відділу промислової політики;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ЩОДО ОБМЕЖЕНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВУГІЛЬНИХ РЕГІОНІВ НА ПРИНЦИПАХ СПРАВЕДЛИВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Визначення моделі повоєнної відбудови України та її регіонів триває з початку повномасштабного вторгнення. Незважаючи на концептуальну невизначеність процесу, одним з безумовних його напрямів є енергетична трансформація економічної діяльності як частина «зеленої» відбудови. Важливість напрямку підкреслено зазначенням серед пріоритетних та перспективних напрямів залучення інвестицій на цілі відновлення України у низці проєктів документів з відновлення. Його реалізація має стати важливим кроком інтеграції України до ЄС, а принципи сталого розвитку мають становити базис у економічному розвитку всіх регіонах країни.

Особливого підходу потребують вугільні регіони. У таких регіонах, що зазнали незворотних руйнувань промислової інфраструктури під час війни та економіка яких не підлягає швидкому відновленню за «старою» моделлю, потребують чіткого визначення інноваційних засад регіонального повоєнного розвитку, а знаходження точок економічного зростання, зокрема й на основі промислової діяльності, повинно відбуватися в контексті чіткого розуміння, якою має бути їх «зелена» відбудова. Вугільні регіони, які не зазнали руйнувань або такі руйнування були незначними та їх усунення не вплинуть на економічну структуру, зберігатиметься структурна інертність. Подолання цієї структурної інертності потребує особливих підходів її оновлення.

У Європейському Союзі базовою перехідною моделлю «нового зеленого курсу» для регіонів, що залежать від викопного палива, є справедлива трансформація. *Вона спрямована на максимізацію для суспільства вигід від переходу до низьковуглецевої економіки та мінімізацію труднощів для працівників вуглецевозалежних галузей та територій за рахунок:*

- ✓ скорочення інвестицій у вуглецевозалежні сектори економіки та забезпечення надійних стійких інвестицій в сектори та технології з низьким рівнем вуглецевих викидів;
- ✓ активної державної політики на ринку праці з одночасним соціальним захистом вивільнених працівників;
- ✓ розширеного соціального діалогу між стейкхолдерами із залученням профсоюзів, роботодавців та громадянського суспільства;
- ✓ диверсифікації локальної економіки, що спирається на точки економічного зростання з перспективою на майбутнє.

У вітчизняному законодавстві справедлива трансформація визначена як «модель розвитку регіону, що передбачає гідне життя та достатній заробіток усім

мешканцям, в тому числі працівникам, на яких вплине процес відмови від викопного палива (ліквідація виробничих потужностей, закриття вугледобувних підприємств тощо)» [4].

Основою встановлення напрямів економічного відновлення вугільних регіонів України на принципах справедливої трансформації має бути встановлення економічного потенціалу, яким володіють регіони та визначення обмежень і вимог до характеристик економічної діяльності, які впливають безпосередньо з вимог справедливого енергетичного переходу на засадах справедливої трансформації. Вони стануть запобіжниками щодо використання потенціалу, яким володіють регіони; визначення точок економічного зростання у нових соціально-економічних та політичних умовах.

Встановлення економічного потенціалу, яким володіють регіони. *Економічний потенціал* – це сукупність наявних та придатних до мобілізації економічних ресурсів, оптимальне використання яких сприятиме досягненню поставлених цілей та вирішенню конкретних завдань (досягненню цілей соціально-економічного розвитку).

Вугільні громади в Україні зосереджено у Дніпропетровській, Донецькій, Луганській (Донецький вугільний басейн), Волинській та Львівській (Львівсько-Волинський вугільний басейн) областях. Основою економіки таких громад є вуглевидобуток, який здійснюється шахтним способом. Умови вуглевидобутку у громад є схожими. Це обумовлює певну схожість проблем, які виникли унаслідок функціонування вугільної промисловості на території цих громад, та що постають перед громадами при виявленні або формуванні точок економічного зростання. Одночасно між громадами існують природні відмінності, що обумовлюють ступінь економічної диверсифікації громад, рівень урбанізації, а також їх унікальні проблеми та можливості.

Вугільні громади володіють певним потенціалом, властивим їм від природи (природний), або набутим унаслідок виробничої діяльності, який можливо та доцільно використовувати для економічного розвитку територій після закриття вугільних підприємств. Такі ресурси надають можливість за належної державної політики встановити точки економічного зростання таких регіонів у процесі відмови від використання вугілля в енергетичних цілях. Але ступінь вивченості й промислове освоєння вугільних районів в Україні неоднакові.

Особливого акценту при визначенні економічного потенціалу вугільних громад потребують вугільні поклади, які як ресурси місцевого розвитку втрачають свою значущість при наростанні економічної недоцільності продовження видобутку або неможливості його використання в енергетичних цілях. Проте залишається можливість використання вугілля в неенергетичних цілях за умови збереження рентабельності вуглевидобутку. Отримання синергетичного ефекту від крос-секторального використання вугілля на інноваційній основі обумовить розвиток у громадах суміжних з вугільною промисловістю галузей з інноваційним потенціалом. *Це може забезпечити*

синергетичний ефект при виробництві:

✓ «чистої» енергії - на підставі використання інноваційних технологій вуглевидобутку для хіміко-технологічної переробки вугілля (виробництво водовугільної суміші (CWS), водню та синтетичних палив);

✓ вуглецевих матеріалів - продуктів хімічного синтезу (вуглепластику; вуглецевого волокна, оптоволокна, аміаку, толуолу, нафталену, фенолів, лаків, фарб, розчинників, барвників, вибухових речовин, лікарських засобів, запашних речовин тощо), що мають поширене використання в інших секторах промисловості;

✓ рідкоземельних, кольорових металів, сірки, отриманих у процесі переробки вугілля, техногенної сировини і шахтних вод вугільних родовищ у промислових масштабах.

Широкий спектр неенергетичних корисних копалин надає підстави для формування точок зростання місцевої економіки за рахунок розвитку:

✓ виробництв будівельної продукції, що буде особливо актуальним в рамках потреб у повоєнному відновленні країни;

✓ видобутку стратегічно важливих рідкоземельних (ванадій, германій, галій, молібден) та кольорових (цинк, свинець) металів.

Паралельно досягнення синергетичного ефекту є можливим від утилізації відходів вуглевидобутку при виробництві будівельних матеріалів, вогнетривкої сировини, глинозему, абразивів, рідкоземельних металів.

В громадах природно-кліматичні умови є сприятливими для розвитку нетрадиційної та відновлюваної енергетики. За основними складовими нормованого економічно-доцільного потенціалу областей потенційно-ймовірний потенціал вугільних громад розподіляється наступним чином: теплова енергія стічних вод (МВт год/рік) – Дніпропетровська (1,0), Донецька (0,55), Львівська (0,64) області; сонячна енергетика (МВт год/рік) – Волинська (0,47); енергія низькопотенціальної теплоти ґрунту (МВт год/рік) – Донецька (0,69), Волинська (0,3), Луганська (1,0) [1].

Громади мають розвинену промислову інфраструктуру та потужний промисловий потенціал в галузях вугледобувній, машинобудівній, хімічній, харчовій, деревообробній, виробництві будівельних матеріалів тощо. Для вугільних громад з високим ступенем диверсифікації економіки точками економічного зростання можуть стати наявні виробничі потужності, які потребують оновлення на засадах впровадження інноваційних технологій. В монофункціональних вугільних громадах, що трансформуються, промислова інфраструктура вугільних підприємств є «точкою зростання», підвищення інвестиційної активності для розвитку промислової діяльності в громаді та становить базу економічної диверсифікації. Разом з тим, секторальна диверсифікація промислового потенціалу є значною та залежить від рівня урбанізації громад. Висока підприємницька активність населення характерна для міських громад, де залишаються вільними сегменти ринку для розвитку малого і середнього підприємництва в економіці міста.

Монофункціональні вугільні громади мають більш закрити для інвестування економіку, що суттєво залежить від стану гірничодобувної галузі. Потенціал малого та середнього підприємництва як двигуна економічного розвитку монофункціональними вугільним и громадами використовується недостатньо. Рівень диверсифікації за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу у вугільних громадах Донецького вугільного басейну є нижчим, ніж в інших регіонах України та вугільних громадах Львівсько-Волинського вугільного басейну.

Визначення обмежень та вимог до характеристик економічної діяльності вугільних регіонів у повоєнний період, які впливають безпосередньо з вимог справедливого енергетичного переходу на засадах справедливої трансформації.

В Україні процес справедливої трансформації тільки розпочато. Затвердження Концепції Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року засвідчило наміри Уряду щодо розв'язання проблем вугільних регіонів, які виникають внаслідок енергетичного переходу - відмови від викопного палива [4].

Концепцією визначено сфери, вирішення проблем в яких потребують державного втручання для забезпечення справедливої трансформації. Згідно з офіційно визнаним концептуальним підходом справедлива трансформація в Україні буде здійснюватися «шляхом комплексного розв'язання проблемних питань, які виникають внаслідок зменшення видобутку вугілля та поступового закриття вугледобувних та суміжних підприємств» за певними сферами. Серед визначених сфер – економічна, зміни в якій внаслідок справедливої трансформації передбачають та вимагають урахування при стратегічному плануванні промислового розвитку України.

Робота над імплементацією положень справедливої трансформації в документи з економічного розвитку триває. Але урахування завдань справедливої трансформації при плануванні повоєнного відновлення регіонів є недостатнім. Зокрема виявлено обмежений підхід до їх розв'язання в Плані економічного відновлення України [2], у оновленій Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 року (документ на опрацюванні Міністерством інфраструктури України), нормативно-правових документах з підтримки альтернативних джерел енергії, інфраструктури відновлювальної енергетики [3]. Залишається невирішеним завдання окреслення змін у промисловості внаслідок справедливої трансформації, що є ключовим при стратегічному плануванні промислового розвитку в умовах енергетичного переходу.

Стратегічне планування економічного відновлення потребує встановлення обов'язкових рамкових умов, які мають бути враховані в стратегічних документах. Їх вплив обумовлений міжнародними та внутрішніми зобов'язаннями (угоди, нормативно-правові та законодавчі акти тощо) країни та об'єктивними трендами сучасного світового та європейського промислового розвитку. Такі рамкові умови економічного розвитку України та її регіонів у

повоєнний період мають витікати з необхідності імплементації Угоди про асоціацію ЄС та урахуванні Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, які встановлено як беззаперечні орієнтири розвитку економічної, соціальної та екологічної спрямованості. При плануванні промислового розвитку з урахуванням завдань справедливої трансформації необхідно враховувати національні інтереси в економічній та енергетичній сферах, що передбачає забезпечення енергетичної незалежності країни; стійкість функціонування промислового сектору; недопущення енергетичної бідності населення у спосіб, що не спотворює функціонування конкурентних енергетичних ринків; економічну ефективність використання енергоресурсів; енергоефективність національної економіки, зокрема промисловості; зобов'язань України щодо досягнення екологічно прийняттого впливу промисловості на навколишнє природне середовище (декарбонізація промислової діяльності).

Таким чином, в умовах здійснення задекларованого Україною енергетичного переходу, виходячи з євроінтеграційних зобов'язань та необхідності захисту національних інтересів України, чинниками впливу на економічний розвиток є:

- ✓ забезпечення низьковуглецевого економічного/промислового розвитку;
- ✓ економічна диверсифікація територій, що підпадають під вплив енергетичного переходу;
- ✓ захист національних інтересів в енергетичній та економічній сферах.

Це впливатиме на якісні характеристики економічного розвитку та завдання повоєнної реконструкції вугільних регіонів України, сприятиме формуванню задач структурної трансформації економіки на підставі європейських вимог до промислового розвитку. Зокрема, під впливом вищевизначених чинників формуються характеристики економічного розвитку вугільних регіонів у повоєнний період. *Частка з них впливають безпосередньо з вимог справедливого енергетичного переходу на засадах справедливої трансформації:*

- відмова/зниження видобутку вугілля в енергетичних цілях;
- енергетична трансформація промисловості;
- створення нових/розвиток галузей з виробництва обладнання відновлювальної енергетики (енергомашинобудування);
- трансформація вугільної галузі;
- створення нових галузей, пов'язаних з неенергетичним використанням вугілля.

Список використаних джерел

1. Олейко В.М., Стрельбіцька Н.Є. Енергетичний потенціал НВДЕ областей України. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2011. №3. С 35-42.
2. План економічного відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-

2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 5 серпня 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

4. Про схвалення Концепції Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України № 1024 від 22 вересня 2021 р. URL: [ihttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2021-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2021-%D0%BF#Text)

*Соболева Ганна Григорівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Іванова Анастасія Дмитрівна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ КОСМЕТИЧНИХ БРЕНДІВ

У сучасному бізнес-середовищі персоналізація стає ключовим трендом, який кардинально трансформує взаємодію між компаніями та їхніми споживачами. Це означає адаптацію продуктів і послуг відповідно до конкретних потреб і вподобань клієнтів, що дозволяє створювати унікальний досвід для кожного покупця. Особливо важливою персоналізація є в сферах, де індивідуальні особливості мають вирішальне значення, зокрема у косметичній індустрії. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, дають можливість брендам аналізувати дані про своїх споживачів та надавати продукти, які ідеально відповідають їхнім вимогам.

Персоналізація не лише підвищує лояльність споживачів, але й стає важливим елементом стратегічного розвитку для багатьох компаній. Косметичні бренди, постійно прагнучі задовольнити індивідуальні запити, мають усі шанси стати лідерами у впровадженні інновацій в цій галузі. Наприклад, технології аналізу стану шкіри на основі штучного інтелекту дозволяють компаніям пропонувати споживачам продукцію, розроблену спеціально для їхнього типу шкіри або вирішення конкретних проблем. Отже, персоналізація не тільки задовольняє естетичні потреби, але й допомагає вирішувати медичні та доглядові задачі [1].

Для косметичних брендів персоналізація стає стратегічним пріоритетом, що дозволяє виділятися на переповненому ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Вона стає важливим чинником для довгострокового розвитку, оскільки забезпечує більш точну взаємодію з клієнтами та можливість постійного вдосконалення продуктів через аналіз споживчої поведінки. В

результаті компанії, які активно використовують персоналізовані підходи, отримують переваги у вигляді підвищення задоволеності клієнтів і лояльності, що позитивно впливає на їх прибуток та ринкову позицію.

Персоналізація продуктів і послуг стає не просто модним трендом, а стратегічним напрямком для багатьох компаній. У рамках довгострокового планування вона може радикально змінити підходи до управління бізнесом. Однією з ключових змін є потреба у більш гнучкому підході до взаємодії з клієнтами. Якщо раніше компанії орієнтувалися на масове виробництво та універсальні рішення, то з впровадженням персоналізації акцент переноситься на індивідуальні потреби споживачів, що вимагає більш глибокого аналізу даних та використання передових технологій. Це змінює бізнес-моделі та процеси, роблячи їх більш динамічними та орієнтованими на клієнтів [2].

Персоналізація кардинально змінює підходи до довгострокових бізнес-цілей компанії, особливо у косметичній галузі. Коли персоналізація стає ключовим фактором розвитку, компанії переорієнтовуються з традиційних короткострокових маркетингових кампаній на формування глибоких і тривалих стосунків із клієнтами. Це означає, що бренди більше не зосереджуються на тимчасових акціях або швидких продажах, а прагнуть створити продукти та послуги, які максимально відповідають унікальним потребам кожного споживача.

Такий підхід значно підвищує лояльність клієнтів, оскільки споживачі починають відчувати, що продукти розроблені саме для них. Це призводить до формування довірливих стосунків між брендом і споживачем, що, в свою чергу, збільшує ймовірність повторних покупок. Як результат, життєвий цикл клієнта значно подовжується: клієнти не лише продовжують купувати у бренда, але й роблять це більш регулярно, вибираючи його як свого постійного постачальника косметичних засобів. У цьому контексті персоналізовані пропозиції стають елементом довгострокової стратегії утримання клієнтів і формування їхньої лояльності [3].

Персоналізація також сприяє диференціації бренду на ринку. У той час як масові продукти стають все більш взаємозамінними, компанії, які роблять акцент на індивідуальні рішення, виділяються серед конкурентів. Вони створюють унікальні продукти, які важче копіювати, оскільки кожен продукт або послуга адаптовані до специфічних потреб кожного клієнта. Це зменшує ризик конкуренції виключно за ціною, оскільки споживачі готові платити більше за продукти, що відповідають їхнім особистим вимогам. Таким чином, персоналізація створює не лише бар'єри для нових конкурентів, але й робить бренд менш вразливим до змін ринкових умов або появи нових гравців, які можуть спробувати зайняти подібну нішу. Завдяки таким перевагам персоналізація стає потужним стратегічним інструментом для досягнення довгострокових бізнес-цілей: підвищення прибутковості, зміцнення ринкових позицій і збільшення частки клієнтів, що повертаються [4].

Роль менеджерів і керівників у впровадженні персоналізації є надзвичайно важливою. Вони повинні приймати стратегічні рішення, які враховують як технологічні можливості, так і бізнес-процеси компанії. Однією з основних задач є створення ефективної системи збору та аналізу даних про споживачів. Крім того, менеджери мають забезпечувати ефективну комунікацію між технічними фахівцями, маркетологами та іншими підрозділами компанії, щоб процес персоналізації був цілісним і інтегрованим у загальну стратегію розвитку. Також від них залежить вибір правильних технологічних партнерів і платформ для впровадження персоналізованих рішень, таких як платформи на основі штучного інтелекту [5].

Отже, персоналізація стає не лише модним трендом, а й важливим стратегічним пріоритетом у сучасному менеджменті косметичних брендів. Вона трансформує підходи до взаємодії з клієнтами, дозволяючи компаніям формувати тривалі та довірчі відносини. Замість того, щоб зосереджуватися на короткострокових маркетингових кампаніях, бренди починають акцентувати увагу на потребах кожного окремого споживача, що веде до підвищення їхньої лояльності та повторних покупок. Це не тільки сприяє зростанню прибутків, але й забезпечує тривалість клієнтського циклу, що є критично важливим для стабільного розвитку бізнесу.

Крім того, персоналізація забезпечує значну диференціацію на ринку, роблячи компанії менш вразливими до конкуренції. Індивідуальні підходи в розробці продуктів і послуг допомагають брендам уникати цінової війни, формуючи унікальну ціннісну пропозицію, яка приваблює та утримує клієнтів. У цьому контексті менеджери і керівники повинні усвідомлювати значення персоналізації для довгострокового успіху та розвитку бізнесу, і активно впроваджувати персоналізовані стратегії в усіх аспектах управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. (2024). The value of getting personalization right or wrong is multiplying. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
2. McKinsey & Company. (2024). What is personalization? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization>
3. Forbes. (2024). Navigating AI in beauty: Transparency, customer focus, and diversity. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeseq/2024/03/20/navigating-ai-in-beauty-transparency-customer-focus-and-diversity/>
4. Harvard Business Review. (2015). How marketers can personalize at scale. URL: <https://hbr.org/2015/11/how-marketers-can-personalize-at-scale>
5. Deloitte. (2023). Personalization strategy in retail media. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/personalization-strategy-in-retail-media.html>

*Степенко Андрій Юрійович,
здобувач ступеня доктора філософії;
ПВНЗ «Європейський університет»,*

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION – СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний стан розвитку систем мотивації на підприємствах сфери послуг в Україні характеризується різноманітністю підходів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності праці та задоволення потреб працівників. Одним із ключових аспектів є системний підхід до формування системи мотивації праці. Що включає розробку комплексних програм, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Наприклад, використання бонусних систем, премій, а також можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Незважаючи на існування переліку розроблених і прекрасно зарекомендували себе схем мотивації персоналу, керівництво організацій та підприємств стикаються з викликами та труднощами. Сучасному керівнику потрібно комплексно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб з найменшими витратами досягти високих показників функціонування організації. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу і легко модернізуватися слідом за мінливими умовами [1, с.2].

Розробка програм стимулювання, адаптованих до національних умов, які підвищують задоволеність та ефективність праці, сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також підвищують конкурентоспроможність підприємств на ринку. Це особливо актуально в сучасних українських умовах кадрового голоду. Аналіз різних підходів до мотивації праці дозволяє зрозуміти всі аспекти цього процесу та їх практичне значення. Особлива увага приділяється внеску кожного працівника в діяльність підприємства, оскільки від цього залежить загальний результат. Мотивація є ключовим фактором результативності та ефективності роботи.

Сучасні оператори ринку все частіше говорять про створення та використання комплексних підходів до систем мотивації персоналу, що включають в себе EVP (Employee value proposition). EVP – це концепція, яка набуває все більшої популярності в сучасному бізнес-середовищі. Вона відіграє ключову роль у залученні, утриманні та мотивації талановитих працівників. Розглянемо детальніше, що таке EVP, звідки пішло це поняття, що воно включає, які компанії його використовують та які переваги воно надає.

Поняття виникло як частина стратегії брендингу роботодавця. Воно було розроблене для того, щоб допомогти компаніям залучати та утримувати найкращих працівників, пропонуючи їм унікальні переваги та можливості. EVP

є своєрідною обіцянкою роботодавця своїм працівникам, яка включає всі вигоди та досвід, які вони можуть отримати, працюючи в компанії.

Структура EVP складається з кількох ключових компонентів:

1. Компенсація та пільги (зарплата, бонуси, медичне страхування, пенсійні плани тощо);
2. Кар'єрний розвиток (можливості для навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання);
3. Баланс між роботою та особистим життям (гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено);
4. Культура та цінності компанії (місія, візія, цінності, корпоративна культура);
5. Соціальна відповідальність (участь компанії в соціальних проектах, екологічна відповідальність).

Багато провідних компаній світу активно використовують EVP для залучення та утримання талановитих працівників. Наприклад, такі компанії як Google, Microsoft, Apple, Deloitte та інші мають чітко визначені EVP, які допомагають їм виділитися на ринку праці та залучати найкращих фахівців [2].

Лише деякі українські компанії зараз намагаються просувати власний бренд, формуючи позитивне EVP, транслуючи в зовнішніх та внутрішніх каналах власні цінності. Але саме такі компанії формують ту етику, яка потрібна в сучасному українському бізнесі. Адже лідери галузі завжди будуть тим рушієм змін, яким змушені будуть слідувати інші організації, щоб залишитися в полі зору потенційних кандидатів [3].

Щоб бути привабливою компанією для шукачів роботи, сучасні роздрібні компанії повинні розробити набір цінностей, які вони пропонують через унікальну ціннісну пропозицію для співробітників (EVP), таких як приваблива винагорода та можливості для просування (економічна цінність), можливості для особистісного розвитку через навчання та розвиток (цінність розвитку), поважне робоче середовище, яке сприяє творчості співробітників (цінність інтересу), міжособистісні стосунки через внутрішні та зовнішні медіа з колегами та керівниками (соціальна цінність), а також можливості застосовувати свої знання та досвід через надання повноважень та автономію (цінність застосування) [4].

У сучасному світі успішні компанії розуміють важливість комплексного підходу до мотивації персоналу. Згідно рисунку 1 один із ключових аспектів є компенсація та пільги. Конкурентоспроможна заробітна плата, медичне страхування, бонуси та інші пільги створюють фінансову стабільність для працівників, що є основою їхньої мотивації. Проте, не менш важливим є кар'єрний розвиток. Можливості для навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі стимулюють працівників досягати нових висот і залишатися в компанії на довгий термін. Це також сприяє розвитку лідерських якостей та професійних навичок. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям є ще одним важливим компонентом. Гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено та підтримка сімейних цінностей допомагають

працівникам зберігати гармонію між професійними обов'язками та особистим життям, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. В сучасних українських реаліях питання гнучкості графіку роботи є актуальним, як для роботодавця так і для працівника. Для нашої країни, в розрізі EVP, також актуальним є питання підтримки та повернення ветеранів, що демобілізуються. Культура та цінності компанії відіграють вирішальну роль у формуванні мотивації.



Рис. 1. Побудовано автором на основі джерела

Джерело: [3]

Відкрита та підтримуюча корпоративна культура, де цінуються інновації, співпраця та повага, створює сприятливе середовище для роботи. Коли працівники відчувають, що їхні цінності співпадають з цінностями компанії, вони стають більш залученими та відданими своїй роботі, що значно впливає на фінансову ефективність компанії. Про це говорять дослідження інституту Gallup, згідно досліджень що були проведені в 2023 році, глобальна залученість співробітників стагнувала, а загальний добробут співробітників знизився. Незважаючи на те, що обидва показники знаходяться на рекордно високих рівнях або близькі до них, їхня відсутність покращень помітна, оскільки вони продовжують багаторічний стабільний приріст. Результатом є те, що більшість працівників у світі продовжують боротися на роботі та в житті, що безпосередньо впливає на продуктивність організації. 8,9 трлн доларів США втратили світовий ВВП через низьку залученість [5].

Нарешті, соціальна відповідальність компанії також є важливим фактором. Участь у благодійних проектах, екологічні ініціативи та підтримка місцевих громад демонструють, що компанія піклується не лише про свій прибуток, але й про суспільство в цілому. Це підвищує репутацію компанії та створює почуття гордості у працівників за те, що вони є частиною такої організації.

Таким чином, інтеграція всіх цих компонентів у систему мотивації персоналу сприяє створенню ефективного та задоволеного колективу, що є запорукою успіху будь-якої компанії.

Щоб забезпечити збалансований професійний та особистісний розвиток в організаціях, необхідно впроваджувати постійні програми досягнення балансу між роботою та життям. Це не лише сприятиме формуванню позитивного відгуку на ціннісну пропозицію роботодавця всередині компанії, але й підвищить ефективність програм найму нових співробітників. Що у свою чергу вплине на зменшення плинності кадрів і відповідно підвищить чистий прибуток підприємства. Крім того, збалансований підхід дозволить розробляти ефективні індивідуальні програми особистісного та професійного розвитку співробітників, що буде формувати пул талановитих кандидатів для подальшого розвитку підприємства. Зменшення плинності кадрів відкриє більше можливостей для впровадження програм утримання та розвитку талантів і ключових співробітників організації.

Список використаних джерел

1. Черниш І., Козик М., Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. URL: DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2242
2. Harvard Business Review. Rethink Your Employee Value Proposition. URL: <https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition>
3. Ткалич М., Якупова О., Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (evp) в програмах балансу «робота-життя» для персоналу організацій. URL: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
4. Y. Laiyan, R. Indradewa. The effect of employee value proposition (evp) and positive well-being on indonesian retail company employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. International Journal of Environment. Volume: 4Number: 3Page:813
5. Дослідження Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Стригун Валерія Олегівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»;
науковий керівник:
Белінська Яніна Василівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та економічної безпеки
кафедра економічної безпеки та митної справи;
Державний податковий університет

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗДОБУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан створює специфічні виклики для студентів, особливо у сфері вищої освіти. В умовах обмежених ресурсів та стресу, необхідність ефективного управління часом стає критичною для забезпечення якості навчання та досягнення академічних цілей. Тайм-менеджмент дозволяє організувати навчальний процес, уникнути перевантажень та досягти балансу між навчанням та особистим життям, незважаючи на складні зовнішні обставини.

Основні інструменти тайм-менеджменту.

1. Планування: Один із ключових аспектів успішного управління часом. Рекомендується використовувати щоденні та тижневі плани для визначення пріоритетів і розподілу завдань.

Принцип "ABCDE": Модель визначення пріоритетів завдань. Категорії завдань від А до Е ранжуються залежно від їх важливості та терміновості:

А – найважливіші завдання, які необхідно виконати.

В – завдання, важливі, але менш термінові.

С – завдання, які не впливають на успіх, але можуть бути корисні.

Д – завдання, які можна делегувати.

Е – завдання, які варто виключити або відкласти.

2. Метод Pomodoro: Цей метод полягає в тому, щоб розбивати час на короткі інтервали (зазвичай по 25 хвилин), що чергуються з короткими перервами. Це дозволяє зосередитися на одній задачі й уникати перевтоми.

3. SMART-цілі: Цей підхід полягає в тому, щоб ставити конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. Така система допомагає чітко визначати цілі та строки їх досягнення, що підвищує мотивацію та результативність.

4. Таблиці для моніторингу часу: Використання таблиць для оцінки та аналізу, скільки часу витрачається на різні види діяльності. Це дозволяє ідентифікувати часопрогалини та оптимізувати розклад.

Таблиця 1

Приклад тижневого планування студента

Час/день	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
8:00-10:00	Лекції	Підготовка до заліку	Лекції	Лекції	Лекції	Підготовка	Відпочинок
10:00-12:00	Семінари	Робота над проектом	Самостійна робота	Практика	Практика	Відпочинок	Підготовка
12:00-14:00	Перерва	Лекції	Лекції	Семінари	Семінари	Робота	Робота
14:00-16:00	Самостійна робота	Підготовка до іспиту	Семінари	Робота над проектом	Підготовка	Підготовка	Відпочинок
16:00-18:00	Робота	Робота	Лекції	Семінари	Самостійна робота	Робота	Відпочинок

Джерело: складено автором

Особливості застосування інструментів тайм-менеджменту в умовах воєнного стану

Гнучкість планування: Через непередбачуваність ситуації, зокрема повітряні тривоги та інші небезпеки, важливо мати гнучкий графік, який можна швидко змінити відповідно до зовнішніх обставин.

Віддалене навчання: В умовах воєнного стану велика частина навчання здійснюється дистанційно. Тут важливо дотримуватися дисципліни, використовувати онлайн-інструменти для тайм-менеджменту, такі як Google Calendar або спеціальні додатки для планування.

Психоемоційний стан: Стресові ситуації вимагають врахування не тільки академічних задач, але й часу на відпочинок та відновлення. Використання методів релаксації та планування перерв допомагає знизити рівень стресу.

Таблиця 2

Приклад моніторингу часу за допомогою методу Pomodoro

День	Завдання	Кількість сесій Pomodoro	Тривалість перерв	Загальна тривалість роботи
Понеділок	Написання реферату	4	15 хвилин	2 години
Вівторок	Підготовка до семінару	3	10 хвилин	1 година 45 хвилин
Середа	Читання літератури	5	20 хвилин	2 години 30 хвилин

Джерело: складено автором

Застосування інструментів тайм-менеджменту є ключовим елементом ефективного навчання в умовах воєнного стану. Розробка чіткого плану, врахування гнучкості та використання інструментів для визначення пріоритетів дозволяють студентам зберегти високий рівень академічної успішності та підтримати баланс між навчанням і особистим життям. Тайм-менеджмент допомагає організувати не тільки навчальний процес, а й знизити стрес, що є критично важливим в умовах кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Allen, D. (2015). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.
2. Шаповал, В.І., (2022). *Організація навчального процесу під час дистанційного навчання в умовах воєнного стану*. Київ: Видавництво КНЕУ.
3. Чернишенко, О.А., (2023). *Психоемоційна стійкість у період кризи: поради для студентів*. Львів: Львівський національний університет.
4. Малишев, О.В., (2021). *Тайм-менеджмент для студентів: практичний посібник*. Харків: Ранок.

Сунцова Олеся Олександрівна,
доктор економічних наук, професор,
академік Академії економічних наук України,
професор кафедри міжнародної економіки;
Національний університет харчових технологій

ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЦЕСАМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації важливим аспектом ефективного управління міжнародними бізнес-процесами стає інтеграція Big Data у процеси прийняття рішень. Великі масиви даних дають змогу аналізувати економічні тенденції, прогнозувати ризики та приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності.

Застосування Big Data у міжнародному менеджменті дозволяє здійснювати глибокий аналіз ринків, оцінювати конкурентоспроможність та оптимізувати ланцюги постачання. Зібрані та структуровані дані можуть бути використані для побудови економетричних моделей, що сприяють підвищенню ефективності управління.

Метою поставлено дослідити можливості застосування Big Data у процесах міжнародного менеджменту та розробити економетричну модель для аналізу впливу макроекономічних показників на ефективність міжнародної діяльності компаній.

У дослідженні застосовано економетричний підхід для аналізу великих масивів даних, а також використання аналітичних таблиць для структурування інформації. Модель будується на основі регресійного аналізу та аналізу часових рядів, що дозволяє виявити ключові чинники впливу на прийняття управлінських рішень у міжнародних компаніях.

Економетрична модель.

Нехай залежна змінна Y — це ефективність управлінських рішень (наприклад, рентабельність або прибутковість компаній на міжнародних ринках). *Незалежні змінні:*

- X_1 — рівень інвестицій у Big Data технології;
- X_2 — економічний розвиток ринку (ВВП на душу населення);
- X_3 — рівень конкуренції на ринку;
- X_4 — показники політичної стабільності у країні.

Модель має вигляд:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

де α — константа, $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ — коефіцієнти регресії, ϵ — похибка.

Таблиця 1

Прогнозування показників за моделлю

Показник	Вимірювальний інструмент	Значення (прогнозоване)	Вплив на YYY
Інвестиції у Big Data (X1)	Мільйони доларів США	500	Позитивний
Економічний розвиток (X2)	ВВП на душу населення, тис. \$	45	Позитивний
Рівень конкуренції (X3)	Індекс конкуренції	4.5	Негативний
Політична стабільність (X4)	Індекс стабільності	2.1	Нейтральний

Отже, застосування Big Data у міжнародному менеджменті підвищує точність стратегічних рішень і дозволяє оптимізувати процеси управління. Вибудована економетрична модель демонструє, що інвестиції у новітні технології та аналіз макроекономічних показників мають позитивний вплив на ефективність компаній у міжнародній сфері.

Список використаних джерел

1. Akhavan, P., & Namvar, M. (2019). The impact of big data analytics capabilities on sustainable supply chain performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.02.015>
2. Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.018>
3. Chae, B., Olson, D., & Sheu, C. (2020). The impact of big data analytics on supply chain management in the manufacturing sector: A resource-based view. *Journal*

of Manufacturing Technology Management, 31(5), 937-961. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2019-0049>

4. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Wamba, S. F., Roubaud, D., & Foropon, C. (2018). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 576-593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1343505>

5. Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>

6. Luo, Y., Zhang, R., & Ye, Y. (2020). Exploring the effect of big data analytics on international market strategies: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 117, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.036>

7. Suntsova, O. (2023) Management and Measurement of Digital Risk in Business Publishing House “Baltija Publishing” 184-227 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-351-4-9>

8. Сунцова, О. О. (2024). Роль технології блокчейн у зміні структури ВВП країни. *ББК 65.29 я431 Е 45*, 272.

9. Сунцова, О. О. (2021). Фінансові технології як складова цифрової економіки: тенденції в реаліях пандемії COVID-19. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. (7). 161-175.

10. Сунцова О. (2023) Цифрова економіка : підручник. Дніпро: Середняк Т. К., 2023. 474 с. ISBN 978-617-8139-22-3 DOI: 10.5281/zenodo.10466880

11. Zhang, A., Liu, Y., & Li, X. (2019). The impact of big data analytics capabilities on supply chain performance: The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Business Logistics*, 40(4), 285-299. <https://doi.org/10.1111/jbl.12222>

12. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J.-F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>

13. Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.019>

*Сюта Святослав Богданович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Дрогобицький державний педагогічний університет*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Економічна безпека як предмет дослідження актуалізувалася ще з середини ХХ ст. як відповідь на початки глобалізації, а, відтак, узалежнення національних економік від екзистенційних об'єктивних та суб'єктивних викликів і загроз.

На тепер, коли світ став ще більше глобалізованим і поляризованим, проблематика економічної безпеки ще актуалізувалася на порядок вище, а за повномасштабної війни зросла до рівня виживання національної економіки та збереження незалежності і самостійної країни з її власною економікою та самодостатніми регіонами. Вказане актуалізує завдання подальшого вдосконалення та розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління економічною безпекою на всіх рівнях – держави, регіону, галузі, суб'єкта господарювання.

Таким чином, проблема гарантування економічної безпеки регіону має високий рівень актуальності на постійній основі за будь-якої фази циклу економічного зростання, змінюючи свою вагу та акценти в проблематиці і політиці формування та зміцнення засад регіональної економічної безпеки.

За разом, глибокі шоки та кризові явища, як от – повномасштабна війна, можуть призвести до критично гострих і загрозливих наслідків для системи економічної безпеки (відтак потребують особливих проактивних методів реакції й регулювання), адже не тільки обумовлюють спад і розвиток депресивних тенденцій, але й мають наслідком вимивання ключових ресурсів, без яких соціально-економічна система або зазнає колапсу, або не може відновитися впродовж тривалого часового періоду.

Головно йдеться про погіршення інтелектуально-кадрового ресурсу, пригнічення економіки (зниження рівня продуктивності праці та інноваційної активності, «відплив» мізків, погіршення якісних характеристик трудового потенціалу), кризи функціонування ринку праці («вимивання» вузько спеціалізованих фахівців, посилення депресивності сільських і віддалених територій, не відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик попиту і пропозиції праці), виснаження соціальної системи (збільшення навантаження на соціальні фонди, втрата соціальних внесків, обмеження страхового та соціального захисту, зростання бідності населення), утвердження демографічної кризи (руйнування родин, порушення сімейних стосунків, відмови від народження дітей, погіршення здоров'я), послаблення політичної системи (зростання суспільної напруги, нереалізація виборчих прав, створення передумов для фальсифікацій та маніпулювань).

Проекція цього питання на регіональний рівень, у т. ч. з урахуванням реалій України, дає підстави для висновку, що інституційно-організаційний базис регіональної (а в підсумку й національної та безпеки економіки України) безпекової політики у нашій країні, по-перше, не сформований, але, по-друге, вельми значимий. Йдеться як про державні, так і недержавні структури і організації, відповідальні за формування та реалізацію політики в сфері економічної безпеки регіонів, починаючи з моніторингу, аналізу та прогнозування перебігу ситуації, продовжуючи розробкою (коригуванням існуючих) безпекових стратегій і програм, формуванням ресурсного забезпечення і реалізацією відповідних заходів і завершуючи реалізацію цілісної регіональної політики в сфері гарантування економічної безпеки, нарощення та реалізації економіко-ресурсного потенціалу і зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки.

Так, на нашу думку, слід розрізнити поняття «система економічної безпеки регіону» та «система управління економічною безпекою регіону». Якщо перша – це стан індикаторів та складових безпеки, то друга являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, які дозволяють досягти й надалі підтримувати необхідний рівень безпеки, включно зі постійним захистом від внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз. Цю систему утворюють суб'єкти (згідно нашого бачення – органи державного управління та місцевого самоврядування, а також колективні інституції, що виражають інтереси бізнесу і громади), політика (стратегії, програми, плани заходів) інструментарій (механізми, інструменти, засоби і заходи), об'єкти (індикатори, характеристики та функціонально-структурні складові безпеки) управління.

Визначення складових безпеки є одним з найбільш відповідальних завдань в економічній безпекології. Вказаний висновок аргументується наступним. *По-перше*, сукупність складових проектує сутнісну характеристику самого об'єкта безпеки. *По-друге*, застосування складових дозволяє декомпонувати систему економічної безпеки, а, відтак, в кращій мірі її дослідити і проаналізувати. *По-третє*, складові слугують векторами формування й реалізації державної політики гарантування і посилення безпеки. *По-четверте*, за складовими визначаються виклики, ризики і загрози. *По-п'яте*, у відповідності до компонент безпеки підбирається система індикаторів, які закладаються в основу методики її аналізування.

Вважаємо, що найбільш оптимальним слід вважати визначення сутності поняття економічної безпеки регіону як стану, за якого регіональна економічна система у повній мірі ресурсно забезпечена, характеризується раціональністю структури (у відповідності до наявних можливостей і ресурсного потенціалу), ефективно функціонує, має передумови і забезпечує розширене відтворення; при тому, економічна система зорієнтована на досягнення високого рівня життя населення.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
2. Vasylytsiv T. The Economic Security of Ukraine Business: Strategy and Mechanisms for Strengthening. 2008. Lviv: Aral.
3. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kynytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

*Тохтамиш Тетяна Олександрівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах ринкового середовища, що динамічно розвивається, маркетинговим комунікаціям відводиться чільне місце в системі виробничо-збутової діяльності підприємства. Через насичення ринків різноманітними товарами використання виробниками новітніх технологій та ноу-хау, легкої доступності та надмірної кількості інформації підвищується потреба в постійній підтримці та розвитку відносин зі споживачами і покупцями. Саме тому належна організація маркетингових комунікацій спроможна значно підвищити конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Успішність господарської діяльності підприємств напряму залежить від вдало прийнятих та обґрунтованих маркетингових рішень та ефективної маркетингової діяльності. Для того, щоб підприємство досягло бажаного рівня конкурентоспроможності на ринку, необхідний постійний розвиток взаємовідносин з своїми цільовими аудиторіями, інструментом для чого виступають маркетингові комунікації.

Маркетингова комунікація є одним із видів соціальної комунікації, оскільки за рамками спілкування між людьми її існування взагалі неможливе. Вона являє собою сукупність засобів та конкретні дії з метою пошуку, аналізу, створення та розподілу важливої інформації для суб'єктів маркетингових відносин.

Ринок промислових товарів на відміну від споживчого складається з підприємств, які купують товари для подальшого використання в процесі

виробництва або перепродажу іншим суб'єктам ринку. Споживачами на ньому є не фізичні особи або домогосподарства, а підприємства. Суб'єктами промислового ринку є: виробники, посередники, постачальники, індивідуальні або індустріальні споживачі, банки, державні органи, фірми, що пропонують різні послуги тощо.

Діяльність перелічених суб'єктів спрямована на зростання, розвиток та підвищення ефективності їх діяльності. За цих умов ринкова діяльність тісно пов'язана з конкуренцією, тому підприємство, що намагається здобути першість на ринку, повинно розробити для себе найоптимальнішу стратегію, що буде включати в себе не тільки розробку нового товару, який би за всіма параметрами відповідав світовим стандартам, а також і ринкову стратегію просування і апарат управління підприємством, який здатний був би досягти поставлених цілей.

Промислове виробництво направлене на забезпечення потреб в устаткуванні, сировині, основних та допоміжних матеріалах, комплектуючих виробках, паливі, енергії, а також на надання послуг різноманітного характеру [0]. Слід зазначити, що попит на промислових ринках є нестабільним. Через триваючі процеси глобалізації постійні зміни в техніці та технології призводять до швидкого старіння наявних і появи нових товарів, що несе за собою достатньо високий ризик в діяльності підприємства.

Промислові підприємства застосовують специфічні інструменти впливу для того, щоб реалізувати комплекс маркетингових комунікацій. Маркетолог Вачевський М.В. зазначає, що до промислових маркетингових комунікацій входять такі інструменти, як: реклама, виставки та ярмарки, відбір ефективних форм просування, стимулювання збуту, особистий продаж, оцінка ефективності діяльності [0]. Варто зазначити, що особистий продаж є найбільш ефективним інструментом маркетингової комунікації. Таким чином, вибір тих чи інших комунікаційних інструментів залежить від особливостей напрямків діяльності промислового підприємства.

Успішне управління маркетинговими комунікаціями промислових підприємств залежить від належним чином обраних цілей комунікації, які повинні корелювати з цілями підприємства в цілому та маркетинговими цілями зокрема. Чинниками впливу на маркетингові комунікації промислових підприємств є: організація збутової мережі, організація технічного обслуговування товарів та думка споживачів про виробника.

Серед особливостей маркетингових комунікацій промислових підприємств виділяють:

1. Обсяг повідомлення. Промисловим підприємствам необхідно володіти точною та повною інформацією про товар, що викликано високим рівнем раціональності, професіоналізмом фахівців, що працюють у закупівельному центрі тощо. Повідомлення або інформація про товар повинна містити різноманітний посил, що орієнтується на кожного учасника закупівельного центру. На промислових підприємствах інформація про товар призначена для членів закупівельного центру, що являють собою комунікативний потік.

2. Комплексність закупівель. Для здійснення закупівель на промисловому підприємстві формується спеціальний відділ, до складу якого входять фахівці певного рівня, тому рішення повинно прийматися колективно та раціонально. Такі закупівлі повинні здійснюватися на регулярній основі для забезпечення виробничої діяльності. Тому всі учасники промислового ринку повинні бути зацікавлені в побудові міцних партнерських відносин, що зумовлено підвищенням стабільності діяльності підприємств. Канали товароруку на таких підприємствах будуються здебільшого першого або другого рівня, тобто споживачі промислової продукції купують товари напряму у виробника або через гуртових посередників. На відміну від споживчого ринку, де рішення про купівлю одним споживачем або домогосподарством, на промисловому ринку воно приймається здебільшого групою осіб, що представляють закупівельний центр підприємства.

3. Специфіка промислових товарів. Товари промислового призначення часто вимагають додаткового обслуговування, яке пов'язане з запуском, налаштуванням або ремонтом, що може проводитися виключно спеціалізованими підприємствами. Також промислові підприємства можуть оцінити вигоду від самостійного виробництва необхідного товару в порівнянні з його систематичною закупівлею. Товари промислового призначення можуть бути виготовлені за спеціальним замовленням. Така продукція часто є технічно складною, мати тривалий строк виробництва та вимагати післяпродажного обслуговування.

4. Специфіка ринкових умов. Попит на товари та послуги промислового призначення є похідним від попиту на товари споживчого ринку, тому спрогнозувавши появу нових споживчих переваг, можна передбачити відповідну переорієнтацію промислового ринку, що виражається в попиті на похідні промислові товари різних галузей виробництва.

Особливість маркетингових комунікацій також обумовлюється специфічними потребами споживачів промислового ринку. Ними є різні підприємства, основною метою яких є забезпечення виробництва промислових товарів та розвиток своєї діяльності. Промисловий маркетинг зазвичай орієнтується на забезпечення споживачів сировиною, матеріалами, устаткуванням, машинами, механізмами та різноманітними промисловими послугами.

Специфічні умови ринкового середовища промислових підприємств обумовлюють такі особливості маркетингових комунікацій, як: повнота інформації про товар або послугу; уніфікована процедура закупівель, яка передбачає застосування раціонального методу при виборі товарів або послуг; надання додаткових послуг до деяких промислових товарів, що потребують стійких відносин з виробником таких товарів; специфіка ринкових умов, що передбачає похідний характер попиту на товари промислового призначення та високий ступінь впливу макроекономічних чинників.

Таким чином, особливості маркетингових комунікацій промислових підприємств обумовлюються специфікою промислових споживачів та особливостями товарів промислового призначення. Потреби промислових підприємств на пряму пов'язані з процесом виробництва або перепродажу та розвитком їх діяльності.

Список використаних джерел

1. Вачевський М.В., Скотний В.Г, Вачевський О.М. Промисловий маркетинг: навчальний посібник. Київ:ЦУЛ, 2004 . 256 с.

2. Россоха В.В. Промисловий і споживчий маркетинг: особливості та інструменти. *Агроінком*. 2012. № 7-9. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/149238918.pdf>. (Дата звернення: 05.10.2024)

Трибусовська Наталія Ігорівна,
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»;
науковий керівник:
Захаркевич Наталія Петрівна,*
*кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій;
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

СУЧАСНІ МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ефективна організація управління є важливою проблемою сучасної економіки. Найбільший резерв для успішного менеджменту полягає в покращенні якості прийнятих рішень, що можливо через вдосконалення інструментарію їх ухвалення. Це один із ключових аспектів діяльності керівника організації, від якого залежить успіх компанії на ринку, її здатність адаптуватися до бізнес-середовища в умовах невизначеності та ризиків. Застарілі підходи до вирішення проблемних завдань можуть завдати компаніям збитків. Тому, для здійснення ефективних управлінських дій, які допоможуть організаціям досягти поставлених цілей, менеджерам варто володіти широким набором нових методів і технік ухвалення рішень. Особливо актуальною ця тема стає в сучасних умовах в Україні, що обумовлено складними економічними та політичними умовами, необхідністю швидкої адаптації до змін, інтеграцією з європейським простором та прагненням до інноваційного розвитку.

Управлінське рішення є результатом вибору органом управління методу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми. Головна мета такого рішення – забезпечити координований вплив на об'єкт управління для досягнення організаційних цілей [4, с. 9]. У контексті ведення бізнесу ухвалення рішень є послідовністю дій, які керівники підприємства здійснюють для реалізації запланованого курсу та ініціації конкретних заходів. Незважаючи на різноманіття метододичних підходів до ухвалення рішень, більшість з них включають п'ять основних етапів: визначення бізнес-проблеми, пошук інформації щодо можливих варіантів та їх наслідків, оцінка альтернатив та вибір найкращої, впровадження рішення в бізнес-процеси, а також моніторинг ситуації (збір даних про ефективність дій та корекція за потреби) [3]. Управлінські рішення можуть ухвалюватися в умовах визначеності або невизначеності. Можна класифікувати методи ухвалення рішень залежно від рівня поінформованості суб'єктів господарювання (рис.1).

Для ухвалення ефективних управлінських рішень, що допоможуть організаціям функціонувати в умовах невизначеності, керівникам варто застосовувати широкий набір технік і методів прийняття рішень. Основні

напрями вдосконалення включають процесно-орієнтований підхід, залучення команди до прийняття рішень та активне застосування інформаційних технологій.

В умовах достатньої інформації	В умовах ймовірно достатньої інформації	В умовах недостатньої інформації
<ul style="list-style-type: none"> •аналітичні методи: •SWOT-аналіз •бенчмаркінг •аналіз Паретто •функціонально-вартісний аналіз •метод аналізу ієрархій •причинно-наслідкові діаграми •метод морфологічного аналізу •метод математичного програмування 	<ul style="list-style-type: none"> •статистичні методи: •метод групувань •метод якісного аналізу •метод масових спостережень •метод узагальнених показників •метод дерева цілей •метод математичного програмування •метод сценаріїв 	<ul style="list-style-type: none"> •метод теорії статистичних рішень •метод теорії ігор •метод активізації •експертні методи •евристичні методи

Рис. 2. Класифікувати методів ухвалення рішень залежно від рівня поінформованості суб'єктів господарювання

Джерело: [8]

Сучасні методи ухвалення управлінських рішень ґрунтуються на новітніх технологіях та підходах, які сприяють підвищенню ефективності рішень керівників. Серед них можна виділити кілька найбільш популярних.

Аналіз даних (Big Data та Data Science): використання великих масивів даних для моделювання різноманітних сценаріїв та прогнозування майбутніх тенденцій.

Моделі ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making, DDDM) – цей підхід передбачає використання великих обсягів даних та аналітики для ухвалення рішень. Він може включати машинне навчання, аналітичні програми, штучний інтелект тощо. Це дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, поведінку споживачів, оптимізувати внутрішні процеси.

Моделі штучного інтелекту та машинного навчання – використовуються для автоматизації рішень та аналізу складних даних. Вони здатні вивчати дані та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Застосування штучного інтелекту (нейронних мереж та експертних систем) базується на низці методів, що імітують процеси ухвалення рішень людиною. Експертні системи, такі як ACE, MYCIN, MOCA, CATS, та інші, моделюють логіку експертного прийняття рішень, тоді як нейронні мережі використовують аналіз статистики аби розпізнавати образи і мають здатність до адаптивного навчання [5].

Інформаційні системи для підтримки прийняття рішень (DSS): системи підтримки прийняття рішень (DSS) – програмні комплекси, що допомагають опрацювати дані та надають рекомендації для ухвалення управлінських рішень. Ці системи автоматизують збір, обробку та аналіз інформації для підтримки управлінських рішень. Поява нових технологій звітності зробила системи підтримки прийняття рішень (DSS) необхідними в

менеджменті. Сьогодні відомі рішення таких компаній, як SAP, IBM, Oracle, Microsoft, SAS, MicroStrategy та інших. Для ухвалення управлінських рішень використовуються різні інформаційні технології, серед яких: CRM (системи управління взаєминами з клієнтами), BI (системи підтримки аналітичної діяльності), та ERP (системи планування ресурсів підприємства) [10].

Для операційних і структурованих рішень (системи планування ресурсів підприємства та сховища даних) основне значення мають системи обробки транзакцій (TPS), які здатні обробляти тисячі операцій у багатьох бізнес-структурах.

Аджайл-підхід (Agile) – методологія управління, яка спрямована на гнучкість і адаптивність в ухваленні рішень. Вона широко використовується у проектному менеджменті, особливо в ІТ. Agile стверджує, що при реалізації ідеї не варто спиратися лише на точні плани. Необхідно зважати на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також враховувати зворотний зв'язок від користувачів [1].

Методи математичного моделювання – це аналітичні підходи, які використовують моделі для прогнозування наслідків різних управлінських рішень. До таких підходів належать теорія ігор, лінійне програмування, мережеве планування, системи масового обслуговування. Модель прийняття рішень – це процес або система, яка використовується для забезпечення оптимального вибору з-поміж кількох варіантів. Вона допомагає спростити цей процес, надаючи підприємствам чіткі вказівки для досягнення своїх цілей. Завдяки моделі процес прийняття рішень стає доступним і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

Однією з найпоширеніших є модель CANVAS, створена Александром Остервальдером та Івом Піньє. Вона часто використовується для розробки стартапів, проте є ефективною і при оптимізації процесів існуючих компаній. CANVAS представляє собою полотно, поділене на дві частини, між якими розташована ціннісна пропозиція. Ліва частина включає ключових партнерів, основні види діяльності, ресурси та структуру витрат компанії. Права частина містить споживчі сегменти, канали збуту, взаємини з клієнтами та потоки доходів. Навіть успішним бізнесам рекомендується переглядати свою бізнес-модель кожні шість місяців для виявлення проблем та ухвалення відповідних рішень [6].

Метод сценарного планування – це інструмент, що пропонує набір прогнозів для кожного можливого рішення, способи його реалізації та потенційні позитивні й негативні наслідки. Цей підхід допомагає підготуватися до непередбачуваних ситуацій [7].

SERVO-метод використовується менеджерами для розробки та моніторингу стратегічних рішень та ініціатив. Він є діагностичним інструментом управління, де аналізується взаємодія п'яти ключових елементів: стратегії, середовища, ресурсів, цінностей та організації. Метою є оцінка узгодженості поточної та майбутньої стратегії підприємства з можливостями керівництва та

викликами оточуючого середовища. SERVO-метод допомагає управлінцям оцінювати та сприяти впровадженню змін відповідно до нових умов [2].

Для прийняття обґрунтованих рішень в компанії використовують різні методи та інструменти, що сприяють збору, аналізу та інтерпретації інформації. До таких методів входять: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка конкурентоспроможності, аналіз портфеля товарів, розрахунок прибутковості, вивчення ринку та інші [8].

Крім того, існує сучасне програмне забезпечення, яке спрощує процес ухвалення рішень. *До таких інструментів належать:*

- дерева рішень, які допомагають візуалізувати варіанти рішень та їх наслідки;
- електронні таблиці (наприклад, Microsoft Excel) для аналізу даних і моделювання рішень;
- програми для управління проектами (наприклад, Asana, Worksection) для покращення співпраці та управління завданнями;
- інструменти для аналізу даних (такі як Tableau, Power BI) для роботи з великими обсягами інформації;
- програми для створення ментальних карт (наприклад, MindMeister, XMind), які дозволяють візуалізувати ідеї та варіанти рішень [9].

Тобто, розробка якісних управлінських рішень вимагає застосування сучасних інформаційних технологій, які забезпечують своєчасність, точність та повноту відображення процесів, а також надають можливості для їх моделювання, аналізу і прогнозування. Загалом, для кожної конкретної ситуації та компанії можуть бути ефективними різні методи та техніки ухвалення рішень, а іноді навіть паралельне застосування декількох підходів. Чим більше варіантів вирішення проблеми розглядається та чим ширше аналізується ситуація, тим більш обґрунтованим і якісним буде остаточне рішення.

Отже, ефективне ухвалення рішень є ключовим фактором успіху організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Сучасні методи управлінських рішень включають використання аналітичних інструментів, математичних моделей, систем підтримки прийняття рішень (DSS), а також інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання. Це дозволяє керівникам більш обґрунтовано оцінювати можливі сценарії розвитку подій, мінімізувати ризики та підвищувати точність прогнозів. З розвитком технологій і глобалізацією з'являються нові підходи та методи, що сприяють вдосконаленню процесу ухвалення рішень на всіх рівнях управління.

Список використаних джерел

1. Agile, scrum, kanban: у чому різниця і навіщо використовувати? IT SKILLS. *IT SKILLS*. URL: <https://it-skills.in.ua/agile-scrum-kanban-u-chomu-riznytsia-i-navishcho-vykorystovuvaty/> (дата звернення: 26.09.2024).

2. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, Second Edition. *O'Reilly Online Learning*. URL: <https://www.oreilly.com>

/library/view/business-and-competitive/9780133086416/ch23.html (дата звернення: 26.09.2024).

3. Sheldon R., Burns E., Brush K. What is the decision-making process? Definition from TechTarget. *Business Analytics*. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 26.09.2024).

4. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.

5. Коваль Д. В., Богуславська, С. І. Сучасні інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» : XXIII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених / редкол. : О. В. Черевко (голова) [та ін.]*. 2021. С. 298-301.

6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 26.09.2024).

7. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 26.09.2024).

8. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 75–79.

9. Прийняття рішень в менеджменті: різновиди, процеси, інструменти. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html> (дата звернення: 26.09.2024).

10. Саєнсує М.А., Карнаухова А.С. Прийняття управлінських рішень: використання інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №23. Ч.3. С. 173–177.

Трушкіна Наталія Валеріївна,

кандидат економічних наук,

старший дослідник, старший науковий співробітник;

Патлачук Таміла Володимирівна,

здобувач ступеня доктора філософії,

спеціальність 073 «Менеджмент»;

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

В епоху поведінкової економіки спостерігається тенденція зміни парадигми маркетингового й логістичного менеджменту компаній і трансформації поведінки споживачів на різних ринках продукції та послуг. У зв'язку з цим фахівці й практики приділяють особливу увагу пошуку нових управлінських і клієнтоорієнтованих підходів [1-3], смарт-технологій, методів управління клієнтським досвідом [4], інструментарію цифрового маркетингу [5-6]. При цьому в останні роки значну роль відіграє концепція маркетингу взаємовідносин [7] і впровадження інноваційних моделей партнерства компанії зі споживачами задля покращення клієнтського досвіду як сукупності вражень, які отримує споживач під час вибору та споживання продукції або послуги. Як показують численні обстеження компаній, клієнтський досвід визначає рівень лояльності та задоволеності клієнтів [8], тобто бажання вдосконалити систему управління взаємовідносин з організацією, готовність рекомендувати її іншим, придбати нову продукцію тощо.

У Звіті американської компанії Zendesk [9] наголошено, що конкуренція щороку посилюється, а економічна невизначеність стає звичним явищем. Тому лояльність клієнтів може сприяти успіху бізнесу. Якість обслуговування клієнтів стимулює лояльність. Так, 74% клієнтів є лояльними до певного бренду або компанії. Згідно зі щорічним дослідженням, проведеним у 12 країнах консалтинговою компанією Edelman, 60% усіх респондентів підтверджують, що довіра є визначальним фактором в умовах кризи. При цьому більше 70% заявляють, що компанії, які в даний час ставлять отримання прибутку вище інтересів клієнтів, ризикують втратити довіру споживачів назавжди [10].

У результаті дослідження Treasure Data та Forbes Insights встановлено, що 74% споживачів певною мірою готові зробити покупку, спираючись лише на досвід. В іншому дослідженні PwC, 82% респондентів відмітили, що поділяться деякою інформацією про особисті дані, якщо це потрібно для кращої взаємодії компанії з ними. За даними дослідження Loyalty Barometer Report, 79% клієнтів з більшою ймовірністю будуть мати справу з компанією, що використовує програму лояльності. Тому інвестування у формування й розвиток програми лояльності є «розумним» кроком і пріоритетним напрямом вдосконалення управління взаємовідносинами зі споживачами [11].

Опитування, яке проведено консультативною компанією Altimeter-Prophet [12], показало, що основні зусилля спрямовано на вдосконалення системи контактів зі споживачами (54% експертів). За підрахунками експертів [13], 65% бізнесу компанії припадає на наявних клієнтів. Відповідно до принципу Парето, 80% майбутніх прибутків компанії надходять від 20% її клієнтів. Згідно з даними Bain & Company [14], компанії, які націлені на покращення клієнтського досвіду, можуть збільшити свій дохід на 4-8% від свого ринку.

Отже, на даний час виникла гостра необхідність вирішення різнопланових проблем формування належного організаційно-економічного забезпечення управління взаємовідносинами зі споживачами в умовах поведінкової економіки. При цьому управління взаємовідносинами зі споживачами слід розглядати як метод управління, спрямований на встановлення, розвиток і покращення взаємодії з цільовими клієнтами з метою максимізації корпоративної прибутковості та цінності для клієнтів [15].

На підставі бібліометричного аналізу наукових публікацій з питань управління взаємовідносинами зі споживачами, які індексуються у базі даних Scopus, встановлено, що науковці приділяють особливу увагу даній проблематиці. За назвою статей, рефератами і ключовим словосполученням «управління взаємовідносинами зі споживачами» (Customer Relationship Management, CRM) знайдено 22090 документів. Перша публікація з тематики «управління взаємовідносинами зі споживачами» з'явилася у міжнародній наукометричній базі Scopus у 1964 р. При цьому до 1984 року спостерігався незначний рівень публікаційної активності. Це обумовлено тим, що на той час ще не дуже гостро обговорювалися проблеми трансформації концепції маркетингу в напрямі індивідуального підходу до клієнтів, які стали в останнє десятиріччя пріоритетним питанням у багатьох країнах світу. Окрім цього, це пов'язано з появою нових механізмів забезпечення системи управління взаємовідносинами зі споживачами, інструментарію до формування маркетингових стратегій, збутової політики, цифрових каналів [16-17], а також становлення концепцій цифрової та поведінкової економіки. За 1984-1995 рр. кількість публікацій зросла у 4,7 рази або з 16 до 75. Середній темп щорічного зростання становив 15,1%. За 1996-2023 роки кількість публікацій збільшилася у 10,1 рази або зі 123 до 1243. Середній темп щорічного зростання даного показника складає 8,9%.

У подальшому загальну вибірку дослідження було обмежено за галуззю знань (економіка, економетрика та фінанси; соціальні науки; науки про прийняття рішень; бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік), етапом публікації документів (фінальні), доступом (всі у відкритому доступі). Нову вибірку становили 2880 публікації за 1990-2024 роки. Виявлено, що кількість публікацій збільшилася у 2023 році порівняно з 2003 р. у 15,6 рази або з 23 до 358. Тобто середній темп зростання становив за цей період 14,7%.

Серед ключових слів, які найчастіше зустрічаються у публікаціях з обраної проблематики, можна назвати такі: управління взаємовідносинами з клієнтами (364 документів); задоволеність клієнтів (252); управління ланцюгом постачання (217); сталість (139); маркетинг (125); інновація (119); CRM (102); якість обслуговування (98); лояльність клієнтів (95); менеджмент (75); сталий розвиток (74); споживча поведінка (72); маркетинг взаємовідносин (69); взаємодія з клієнтами (57); конкурентна перевага (56); прийняття рішень (55); корпоративна соціальна відповідальність (55); електронна комерція (54 документів).

До головних видань, у яких публікуються праці з обраної тематики, можна віднести такі: Sustainability Switzerland (221 документ); Developments In Marketing Science Proceedings Of The Academy Of Marketing Science (114); Cogent Business And Management (66); Uncertain Supply Chain Management (55); Industrial Marketing Management (49); Journal Of Business Research (30); International Journal Of Production Economics (28); Journal Of Business And Industrial Marketing (26); Journal Of Database Marketing And Customer Strategy Management (26); IFIP Advances In Information And Communication Technology (24); European Journal Of Marketing (20); Supply Chain Management (20 документів).

Ключовими організаціями, що займаються вирішенням проблем трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами на засадах маркетингу взаємодії, цифрової, зеленої та поведінкової економіки, є The Hong Kong Polytechnic University (37 документів); The University of Manchester (27); Cranfield School of Management (25); Alliance Manchester Business School (22); Universiti Utara Malaysia (21); Universidad de Sevilla (21); University of Johannesburg (19); Cranfield University (18); Universidade de São Paulo (18) тощо.

Результати аналізу свідчать, що здебільшого роботи за досліджуваною проблематику публікують науковці з Великобританії (450 документів), США (377), Китаю (199), Іспанії (195), Малайзії (149), Індії (144), Німеччини (121), Індонезії (120), Австралії (111), Італії (105 документів). В Україні за встановленими реквізитами пошуку було виявлено 16 документів.

За типами документів праці можна проранжувати таким чином: 1-е місце посідають наукові статті (2480 документів); 2-ге – розділи книг або монографічних видань (132); 3-тє – праці апробаційного характеру (130); 4-тє – оглядові статті (103); 5-тє місце – книги або монографії (21 документ). Переважна більшість наукових праць з досліджуваної проблеми публікується за такими галузями знань: бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік (2094 документа); соціальні науки (899); науки з прийняття рішень (617); економіка, економетрія, фінанси (520); комп'ютерні науки (480); інженерія (381); науки з охорони навколишнього природного середовища (318 документів).

До головних спонсорів, які фінансують наукові публікації з проблем розвитку системи управління взаємовідносинами зі споживачами, можна віднести такі: National Natural Science Foundation of China (43 документа); European Commission (24); Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China (18); European Regional Development Fund (17); National Science

Foundation (15); Fundação para a Ciência e a Tecnologia (14); UK Research and Innovation (13); Economic and Social Research Council, Hong Kong Polytechnic University, Ministry of Science and Technology, Taiwan (по 12 документів); Ministerio de Economía y Competitividad (11); Engineering and Physical Sciences Research Council, National Research Foundation of Korea (по 10 документів) та інші.

Отже, аналіз публікаційної активності підтвердив, що починаючи з початку 90-х років ХХ ст. спостерігається зростання наукового інтересу до дослідження різноманітних аспектів управління взаємовідносинами зі споживачами. Головними причинами зростання популярності цих наукових досліджень є: пошук нових ідей, трансформація парадигми менеджменту, впровадження концепцій сталого розвитку, зеленої та поведінкової економіки. При цьому прослідковується міждисциплінарний характер досліджень, а географія дослідників, які вивчають цю тематику, є різноманітною (але з помітним переважанням науковців і установ з Великобританії, США, Китаю, Іспанії, Німеччини, Італії, Індії).

Все це підтверджує актуальність обраної наукової тематики і потребує ґрунтовного вивчення та узагальнення зарубіжних і вітчизняних публікацій з використанням бібліометричного й трендового підходів, а також поглиблення наукових досліджень у даному напрямі.

Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному узагальненні наукових підходів до визначення суті й змісту понять «сутність управління взаємовідносинами зі споживачами» та «система управління взаємовідносинами зі споживачами».

Список використаних джерел

1. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168. Article 00031. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

2. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

3. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5(2). P. 43-70. URL: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).

4. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 93-105. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105).

5. Trushkina N., Bezpartochna O., Shkrygun Yu. Priority directions for development of digital marketing in the conditions of globalization. *Pandemic*

Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society: scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 227-238.

6. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). С. 62-74. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

7. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.

8. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід» *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4). Str. 125-138. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138).

9. The Zendesk Customer Experience Trends Report 2020. URL: <https://www.zendesk.com/blog/zendesk-customer-experience-trends-report-2020/> (дата звернення: 03.10.2024).

10. Нові взаємодії бізнесу і клієнтів. Підсумки 2020 року: як нова реальність змінює взаємодію бізнесу з клієнтом. URL: <https://strategi.com.ua/event/nova-real-nist-zminiuiie-vzaiemodiiu/> (дата звернення: 04.10.2024).

11. Як покращити клієнтський досвід у 2024 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pokrashhiti-kliyentskij-dosvid-u-2024-roczii> (дата звернення: 06.10.2024).

12. Solis B., Szymanski J. The 2016 State of Digital Transformation. URL: <https://prophet.com/wp-content/uploads/2019/05/Altimeter-The-2016-State-of-Digital-Transformation.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).

13. Shepherd M. Brand Loyalty Statistics You Should Know. *NerdWallet Inc.* 2019. July 23. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/customer-loyalty-statistics> (дата звернення: 07.10.2024).

14. Are you experienced? Companies that offer a winning customer experience grow faster and develop loyal followings. *Bain & Company*. 2015. April 08. URL: <https://www.bain.com/insights/are-you-experienced-infographic> (дата звернення: 07.10.2024).

15. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-47-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-47-58).

16. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

17. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331-345. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>.

*Федорчук Сергій Іванович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Мукачівський державний університет*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ДЕРЕВООБРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Деревообробна галузь є однією з ключових складових промисловості, що займається переробкою деревини. Підприємницька діяльність у деревообробній промисловості включає виробництво різноманітної продукції з деревини та її побічних продуктів, зокрема включає виробництва лісопильні, меблеві, виробництво фанери, дерев'яних пластиків, а також виробництво деревостружкових та деревинноволокнистих плит.

Питаннями проблем функціонування та розвитку підприємств в деревообробній промисловості займаються багато дослідників. Так, зокрема В.Р. Голик описує підприємницьку діяльність в деревообробній промисловості як багатогранний процес, який охоплює ефективне використання ресурсів, інноваційні технології та стратегічне планування для досягнення високих показників виробництва і розвитку. Автор звертає увагу на важливість державної підтримки галузі, яка дозволяє забезпечити стабільність і зростання попри зовнішні виклики. Особлива увага в дослідженні приділяється необхідності застосування сучасних методів управління та впровадження технологічних інновацій, що сприяють оптимізації виробничих процесів і покращенню якості продукції. Також, В.Р. Голик наголошує на критичній ролі стратегічного управління в контексті модернізації обладнання і методів роботи, підкреслюючи, що деревообробна промисловість має потенціал для розвитку, якщо будуть враховані всі аспекти від продуктивності до екологічних вимог і ринкової конкуренції.

Як було вже зазначено цей вид діяльності об'єднує великий спектр виробництв, від заготівлі деревини до виробництва готових виробів, таких як меблі, панелі, лісоматеріали та декоративні елементи, виробництво лиж, сірників, олівців та інші. Таким чином ми бачимо, що підприємницька діяльність в цій галузі є досить різноманітною і має низку особливостей.

По-перше, це велика залежність від ресурсів. Це діяльність, яка сильно залежить від доступу до високоякісної деревини. Вона потребує стабільних джерел постачання та ефективного лісового господарства, а також уваги до

питань екології та сталого розвитку.

Діяльність у сфері деревообробної промисловості значною мірою залежить від якості та доступності первинних ресурсів, зокрема деревини. Якість вихідної сировини визначає не тільки кінцеву вартість продукції, але й її характеристики, такі як міцність, довговічність та естетичний вигляд. Важливим аспектом є налагодження стабільних та надійних каналів постачання деревини, що вимагає партнерства з надійними постачальниками та власниками лісових насаджень.

У такому випадку потрібно звертати увагу на ефективність використання ресурсів та на принципи сталого розвитку. Це означає не тільки відповідальний вибір деревини з урахуванням її відновлюваності, але й застосування практик, що мінімізують вплив виробничих процесів на навколишнє середовище. Важливою частиною цього є відновлення лісів та підтримка біодиверситету, а також ефективне використання відходів деревообробки, що можуть бути повторно використані як другорядні матеріали або для виробництва енергії.

Таким чином, підприємства, що займаються деревообробкою, мають враховувати не тільки економічні, але й екологічні аспекти своєї діяльності. Це включає раціональне та відповідальне управління лісовими ресурсами, впровадження інноваційних методів обробки та максимальне зниження негативного впливу на довкілля. Збалансований підхід до використання деревини сприяє не тільки підтримці екологічного балансу, але й відкриває шлях для сталого розвитку підприємства.

По-друге, це технологічні аспекти. Йдеться про особливість деревообробної промисловості, яка вимагає використання спеціалізованого обладнання для обробки деревини, що включає пилорами, стругальні машини, преси та інше обладнання. Інновації в технологіях можуть значно збільшити продуктивність та знизити витрати.

Технологічні аспекти в деревообробній промисловості є критично важливими, оскільки ця галузь залежить від застосування спеціалізованого обладнання для ефективною обробки деревини. До основного обладнання належать пилорами, які використовуються для розпилювання деревини на дошки, бруси або інші пиломатеріали. Стругальні машини застосовуються для точного вирівнювання і обробки поверхонь деревини, забезпечуючи їх гладкість та рівність. Преси використовуються для створення деревинних виробів під високим тиском, наприклад, у виробництві фанери або деревинностружкових плит.

Інновації в технологічному процесі мають вирішальне значення для підвищення продуктивності в деревообробній промисловості. Впровадження новітніх технологій може забезпечити більшу точність обробки, швидкість виробництва та зменшити відходи від первинної обробки деревини. Це також допомагає знизити енергоспоживання та оптимізувати використання сировини, що відіграє ключову роль в зниженні виробничих витрат.

Також, автоматизація процесів, зокрема, використання комп'ютеризованих числових контрольних систем та інтегрованих виробничих систем, може значно

підвищити ефективність робочих процесів. Це дозволяє досягти високого рівня стандартизації виробів і мінімізувати людські помилки, забезпечуючи більшу відтворюваність і якість продукції.

Отже, інноваційний підхід у технологічних аспектах деревообробної промисловості є ключем до забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оптимізації виробничого процесу та досягнення вищої якості готової продукції.

По-третє, це менеджмент відходів. Виробничий процес у деревообробці створює значну кількість відходів (тріски, пил), які можна використовувати як вторинну сировину для виробництва ДСП, MDF або біоенергетики.

Менеджмент відходів у деревообробній промисловості є важливим аспектом, оскільки виробництво деревини генерує значні обсяги відходів, таких як тріски та пил. Ці матеріали традиційно вважалися побічним продуктом, однак з розвитком технологій та підвищенням усвідомлення екологічних проблем, вони знаходять своє повторне використання у вигляді вторинної сировини. Це не тільки сприяє зниженню відходів, але й створює додаткові джерела доходу для підприємств.

Використання деревних відходів для виробництва деревностружкових плит та деревноволокнистих плит середньої щільності є ефективним способом утилізації матеріалу, що зазвичай марнується. Ці вироби знаходять широке застосування у меблевій промисловості та інших сферах, де потрібні недорогі, але міцні матеріали. Впровадження сучасних технологій у процес виробництва цих плит може допомогти збільшити їх якість і розширити сфери застосування.

Крім того, використання деревинних відходів для виробництва біоенергії стає все більш популярним. Біомаса з деревини може бути перетворена на біоенергетичні продукти, такі як пелети, брикети або біогаз, що використовуються для опалення або в якості альтернативного джерела енергії. Виробництво біоенергії з деревинних відходів не тільки допомагає знизити залежність від викопних палив, але й забезпечує екологічно чистий спосіб виробництва енергії.

Всі ці заходи з менеджменту відходів потребують уважного планування і реалізації на підприємствах деревообробної промисловості. Важливо встановити системи збору, сортування та переробки відходів, щоб максимально зменшити негативний вплив на довкілля та оптимізувати виробничі процеси. Це також передбачає важливість ведення постійного моніторингу та оновлення технологічного обладнання для ефективної роботи з вторинною сировиною.

По-четверте, це диференціація продукції. Мова йде про розвиток нових продуктів та дизайнів, що може допомогти підприємствам виділитися на ринку. Це особливо важливо у галузях, де конкуренція висока, як, наприклад, у меблевій промисловості. Адже розробка нових продуктів та дизайнів дозволяє компаніям створювати унікальну торговельну пропозицію, яка може привертати увагу споживачів та відрізнитися від конкурентів. Є кілька способів це зробити, однак найпростіші з них це коли засновано на інноваціях у матеріалах, технологіях або естетиці, що вносить свіжість у традиційний асортимент товарів.

Розширення асортименту продукції включає розробку меблів, що відповідають специфічним потребам ринку, таким як ергономічність для офісних працівників або екологічні матеріали для еко-свідомих споживачів. Також це охоплює використання передових технологій, наприклад, вбудованих технологічних рішень, що забезпечують додатковий комфорт або функціональність, як наприклад, вбудовані зарядні пристрої, аудіосистеми чи адаптивне освітлення.

Інший аспект диференціації пов'язаний з персоналізацією продукції. Надання можливості клієнтам налаштовувати меблі за власними перевагами не тільки підвищує задоволеність споживачів, але й дозволяє підприємствам збільшити маржу на продукцію завдяки більш високим цінам на індивідуалізовані товари.

Ефективна стратегія диференціації вимагає чіткого розуміння цільового ринку та потреб споживачів, регулярних інвестицій у дослідження та розробки, а також активного маркетингу та просування нових товарів. Успішна реалізація цих заходів може значно підсилити позиції компанії на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах жорсткої конкуренції.

По-н'яте, це регуляторні вимоги, коли підприємства деревообробної промисловості підпорядковуються строгим екологічним, технічним і здоров'язакисним нормам, що вимагає від підприємств дотримання регуляцій щодо обробки, використання та утилізації матеріалів.

Діяльність підприємств деревообробної промисловості в значній мірі регулюється низкою стандартів, які визначають умови її функціонування. Ці регуляторні вимоги мають на меті мінімізувати негативний вплив промисловості на навколишнє середовище та забезпечити безпечні умови праці для співробітників.

Зазначені аспекти слід враховувати під час формування сучасних систем менеджменту підприємницької діяльності у вітчизняній деревообробці.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
2. Vasylytsiv T. The Economic Security of Ukraine Business: Strategy and Mechanisms for Strengthening. 2008. Lviv: Aral.
3. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

Філіпішина Лілія Михайлівна,
*доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, обліку та підприємництва;
Заворотнюк Світлана Дмитрівна,*
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення ефективності управління підприємствами в сучасному світі. В Україні цей процес набуває особливого значення через необхідність адаптації до глобальних економічних змін і вимог ринку. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, автоматизувати рутинні операції, а також забезпечити прозорість та оперативність прийняття рішень на різних рівнях організаційної структури. [1]

Цифрова трансформація стає суттєвою умовою для конкурентоспроможності українських компаній на глобальному ринку та розвитку управлінських практик в нових умовах.

Автоматизація більшості процесів дозволяє скоротити кількість бізнес-процесів, персоналу та витрат. Однією з основних переваг цифровізації є покращення комунікації з клієнтами. Сучасні програми допомагають чіткіше визначити цільову аудиторію, знаходити нові підходи до взаємодії з нею, а також збирати й аналізувати статистичні дані за допомогою цифрових інструментів, що дає змогу краще розуміти потреби й уподобання споживачів. Варто зазначити, що впровадження цифрових розрахунків дозволяє ефективно організовувати вхідну й вихідну логістику та приймати управлінські рішення в режимі реального часу. Для допоміжних і керівних процесів цифровізація спрощує роботу з великими обсягами даних, контроль якості та прийняття управлінських рішень. [2, с. 247]

Автоматизація бізнес-процесів (BPA або Business Process Automation) підвищує ефективність виконання рутинних завдань персоналу шляхом систематизації та уніфікації процесів, таких як оформлення замовлень і дзвінки клієнтам. Роботизація бізнес-процесів (RPA або Robotic Process Automation) використовує машинне навчання, data mining та чат-боти для автоматизації повторюваних завдань (заповнення документів, розсилка листів, складання графіків). [3, с. 14-15]

Основні переваги RPA:

- достовірна й оперативна інформація для прийняття рішень;
- прозорість операцій і мінімізація «людського фактора»;
- економія ресурсів та оптимізація процесів;
- ефективне управління, зменшення збитковості;

- покращення відносин з клієнтами;
- можливість віддаленого управління бізнесом.

До аспектів цифрової трансформації в менеджменті відносять: автоматизацію процесів, збір та аналіз даних, хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект та машинне навчання, кібербезпеку, віртуальну та доповнену реальність, аналітику даних, електронну комерцію. [4]

Цифрова трансформація вимагає не лише технічних рішень, але й змін в організаційній культурі. Важливим викликом для українських компаній є необхідність навчання персоналу новим навичкам та адаптація до нових умов роботи. Успішна цифровізація також потребує підтримки з боку держави та створення сприятливого правового середовища. [5, с. 329-332]

Список використаних джерел

1. Liliia Filipishina, Viktoriya Gonchar, Oleksii Bohachov Research of it influence on the price perception. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 4, No.2, 2020 (p.40-51). URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/137>

2. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез та доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246–247.

3. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17.

4. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 10. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

5. Схаб К. Р., Філіпішина Л. М. Трансформація бізнесу України в умовах діджиталізації та інноваційних технологій. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 397 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/6e2ea15e-0f8d-49cb-bc3b-cfb6dd01d41f/content#page=329>

*Філіпішина Лілія Михайлівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, обліку та підприємництва;
Царюк Марина Дмитрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Вибір компанії інструменту для маркетингової діяльності залежить від того, наскільки добре він працює. Маркетологи повинні зробити складні вибірки та створити оптимальний, ефективний набір маркетингових інструментів через різноманітність інструментів. Оцінка ефективності використання інструментів маркетингу на всіх етапах операційної діяльності залежить від розробки продукту, ціноутворення, пошуку споживача, збуту, до та після продажного обслуговування. Крім того, питання доцільності маркетингового інвестування, особливо коли підприємство має обмежені фінанси, повинні вирішуватися за допомогою маркетингового аналізу та оцінювання.

Дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, варто зазначити, що одні науковці рекомендують проводити оцінку ефективності використання інструментів маркетингу підприємств протягом усього циклу маркетингових заходів: до, під час і після.

Науковці [1-2] пропонують використовувати методи дисконтування, щоб врахувати вплив часу на зміну вартості прибутку та витрат у довгостроковому періоді.

Крім того, є праці науковців [3], які стверджують, що ефективність маркетингової політики можна визначити двома способами: фінансово-інвестиційним шляхом і за допомогою вартості нематеріальних активів.

У статті дослідника Л. Потрашкова [4] пропонується включити елементи маркетингового потенціалу підприємства до складу показників ефективності маркетингової діяльності підприємства. З використанням цих показників можна оцінити майбутні наслідки маркетингової діяльності та вплив цієї діяльності на майбутні спроможності підприємства.

На нашу думку, для того, щоб визначити, наскільки ефективними є інструменти маркетингу для бізнесу, необхідно розподілити їх за напрямками, функціями або видами маркетингової діяльності.

Дослідник В. Куценка [5] створив систему показників та запропонував оцінювати ефективність маркетингової діяльності за такими елементами, як реклама, стимулювання збуту та торговельний персонал.

Л.В. Балабанова [6, с. 27] пропонує оцінювати ефективність маркетингу за такими елементами, як покупці, маркетингова інтеграція, достатня інформація, стратегічна орієнтація та оперативна ефективність.

Н. Гермасим'як, О. Ковальчук та В. Даценко [7] пропонують оцінювати ефективність використання маркетингових інструментів за такими напрямками: ефективність реалізації функцій маркетингу, реалізації комплексу маркетингу та використання ресурсів маркетингу, оскільки маркетингова діяльність підприємства має багато аспектів.

Деякі автори стверджують про те, як оцінювати ефективність маркетингу з точки зору планування, організації та результатів діяльності; маркетингові дослідження; якість управління та організації відділу маркетингу; функції відділу маркетингу; сегментація ринку та позиціонування товару; і управління продажами [8, с. 171].

І. Кулиняк та С. Базарко [9] запропонували метод оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства з точки зору елементів комплексу маркетингу, використовуючи систему часткових показників, які включають політику маркетингових комунікацій, товарної політики, цінової політики та розподілу.

С. Усик запропонував інший набір критеріїв для оцінки ефективності маркетингової діяльності за чотирма групами відповідно до елементів комплексу маркетингу [10, с. 36]. До групи показників ефективності товарної політики підприємства науковцями віднесено такі індикатори: індекс інноваційної ефективності, індекс ефективності підвищення якості, індекс ефективності структури асортименту; індекс ефективності цін на продукцію, індекс ефективності цінового позиціонування, індекс ефективності цін на нову продукцію; індекс ефективності каналів збуту, індекс ефективності залучення нових клієнтів.

Н. Струпинська [11] запропонувала удосконалену систему оцінювання, яка класифікує показники ефективності маркетингу в двовимірних категоріях. У цій класифікації виділяються два види ефективності, які повинні бути оцінені: маркетинг-мікс 5P (продукт, ціна, місце, просування, люди) і загальна (маркетинг, фінанси, виробництво).

Підсумок часткових ефективностей, отриманих від удосконалення кожної функціональної підсистеми маркетингової діяльності підприємства (напрямів, видів чи компонентів комплексу), дозволяє визначити загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства. Це спонукає дослідників до розробки інтегрального або комплексного показника, який би враховував усі аспекти та дозволяв би використовувати єдиний показник для оцінки ефективності всіх аспектів використання інструментів маркетингу в діяльності компанії. Розрахунок інтегрального показника є найпоширенішою пропозицією дослідників [7;10; 12; 13].

Інтегральні показники можуть включати як якісні, так і кількісні показники, які можна перевести у кількісні виміри за допомогою методів експертного оцінювання. Теорія нечіткої логіки та теорія нечітких множин є двома прикладами таких підходів [12]. Ці підходи передбачають проведення

логічних операцій над нечіткими множинами і, у кінцевому підсумку, створюють уявлення про лінгвістичну змінну, яка представляє нечіткі множини.

Крім того, слід зазначити, що зростання нових клієнтів, залучених маркетинговими заходами, може компенсувати зниження продажів постійних клієнтів через зростання цін і собівартості.

Отже, у зв'язку з постійним розвитком ідей маркетингу необхідно продовжувати удосконалювати методи, за допомогою яких підприємства організовують свою маркетингову діяльність. У світлі останніх тенденцій розвитку ринкового середовища дослідники стикаються з новими труднощами. Зокрема, необхідно своєчасно враховувати потреби виробників, споживачів і суспільства. Крім того, напрям індивідуалізації в задоволенні споживацьких потреб стає все більш популярним. Це вимагає додаткового удосконалення традиційних підходів до оцінки ефективності маркетингових заходів, що становить предмет подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Плаксіє Т. В., Білега О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління системою маркетингу підприємств будівельного сектору. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 109–116.
2. Антонюк А. А. Вибір підходів до формування показників оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2007. № 2. С. 11–14.
3. Робул Ю. В. Ефективність маркетингової політики у контексті маркетингу відносин і логіки мережевої взаємодії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-1. С. 166–171. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-26>
4. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 47–55.
5. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. Київ : МАУП, 2003. 183 с.
6. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. 288 с.
7. Гермасим'як Н., Ковальчук О., Даценко В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 331–336. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50>
8. Морохова В. О., Соловей О. М. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 169–177.
9. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.
10. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 33–38.

11. Струпинська Н. Двовимірна класифікація показників ефективності маркетингу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 379–382.

12. Liliia Filipishina, Viktoriya Gonchar, Oleksii Bohachov Research of it influence on the price perception. *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 4. No.2. 2020 (p.40-51) URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/137>

13. Філіпішина Л. М., Заболотна Н. С. Використання реклами у системі маркетингу. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., присвяченої 100-річчю Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 23 квітня 2020 р.) / за ред. Плаксієнка В. Я., Пилипенко К. А. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. 705 с. (с.649-652)

*Хмарська Ірина Анатоліївна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва;
Національного університету кораблебудування ім.адм.Макарова*

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Менеджмент і сучасні менеджери є важливими для будь-якої організації, незалежно від її типу. Менеджмент охоплює всю організацію, торкаючись і впливаючи практично на всі сфери її діяльності. Менеджери досягають успішних результатів діяльності організації через дії інших людей. Вони приймають рішення, розподіляють ресурси і спрямовують дії інших на досягнення цілей організації, тобто досягнення цілей будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від управлінських дій його менеджерів. На конкурентних ринках праці та капіталу зміни відбуваються дуже швидко, і до них необхідно негайно виявляти та адаптуватися. Саме менеджери є активними провідниками цих змін, які формулюють бізнес-стратегії та шукають можливості для їх реалізації.

Сучасний менеджмент – це особлива галузь знань та професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах. Неможливо ефективно управляти сучасним підприємством або його філіями без розуміння сутності та змісту менеджменту. Терміни «менеджмент» і «управління» взаємопов'язані. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Керувати можна обладнанням, технологіями, ресурсами і т.д. «Менеджмент» є невід'ємною частиною управління, під яким розуміють цілеспрямований вплив на колективи працівників чи окремих виконавці з метою досягнення поставлених задач.

Глобальні економічні спади, швидкі зміни в бізнес-середовищі, глобалізація, комп'ютеризація та поширення цифрових технологій створюють ще більш складне конкурентне середовище, яке ще більше ускладнюється зростаючим дефіцитом талантів у ключових галузях. Розвиток Інтернету та пов'язаних з ним технологій прискорює ці ринкові зміни, змушуючи компанії переосмислювати свої стратегії, бізнес-моделі та процеси.

Сучасний світ стрімко змінюється, і щоб встигати за цими змінами, компаніям потрібні люди зі свіжими ідеями, нестандартними підходами та здатністю мислити нестандартно. Такі люди, як правило, погано піддаються управлінню і не досягають успіху в консервативних, стабільних структурах, які цінують досвід, дисципліну та вміння слідувати правилам. У той же час, у швидко мінливому середовищі все більшу цінність набувають працівники, які поєднують збалансовані навички та досвід.

Таким чином, глобальні зміни в бізнес-середовищі вітчизняних компаній, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими факторами, вимагають удосконалення системи управління ресурсним потенціалом, спрямованої на ефективне використання ресурсів.

Аналізуючи визначення та дослідження, проведене О. Іляшем [1], виокремлено найбільш ймовірні тенденції, які будуть притаманні змінам у сфері людських ресурсів у найближчому майбутньому, зокрема, стратегічне мислення стане внутрішньою ключовою компетенцією людських ресурсів. Фактично, «Brashears» прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, фахівці з управління персоналом, швидше за все, перетворяться на бізнес-фахівців HR, які не лише розуміють наслідки кадрової політики, але й здатні управляти бізнес-операціями та формулювати стратегії розвитку бізнесу. Незважаючи на відмінні успіхи Agile- проєктів з точки зору повернення інвестицій [3], багато керівників перешкоджають впровадженню гнучкого управління проєктами та використанню гнучких підходів на своїх підприємствах [2]. Отже, вивчення специфіки антикризового управління та розробка методик оцінки ефективності системи антикризового менеджменту набувають все більшої актуальності та вимагають інноваційних досліджень.

Поняття «криза» – це об'єктивне явище в соціально-економічній системі, функціонування та розвиток якої ґрунтується на управлінні людською діяльністю. Криза – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, коли вона піддається зовнішнім або внутрішнім впливам, які вимагають нової якісної реакції. Антикризове управління – це вміння розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, розставляти пріоритети цінності підприємства під час кризи, координувати діяльність підприємства і його співробітників з метою передбачення кризи і досягнення ефективності їх роботи в екстремальних умовах. Для того, щоб впоратися з антикризовим управлінням, державі необхідно терміново змінити свою кадрову політику, тобто призначати людей на посади не за партійними квотами, а за професійною кваліфікацією.

Кризу в управлінні персоналом слід розглядати як: результат невідповідності кадрової політики підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці; невідповідність існуючих в організаціях культури нормативних систем і цінностей новим умовам діяльності підприємства. Основними симптомами кризи управління персоналом на підприємстві є: низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованих кадрів; незадовільна мотивація персоналу; безініціативність; відсутність чіткого та раціонального розподілу обов'язків між працівниками, дублювання робіт.

Отже, основними завданнями антикризового управління персоналом на підприємстві є: попередження та усунення ризику виникнення кризової ситуації на підприємстві; пом'якшення негативних наслідків кризової ситуації та її усунення.

Головною метою антикризової кадрової політики є: отримання стабільного становища на ринку; інтеграція та співпраця персоналу; орієнтація на підприємницький успіх; створення гласності як основної норми поведінки. Водночас працівники є найважливішим активом компанії, який необхідно захищати, ефективно використовувати та розвивати, щоб забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Основним джерелом формування кадрового потенціалу виступає інвестування. Інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій.

Головною дійовою особою в «управлінському» менеджменті є менеджер, який досконало володіє мистецтвом згуртування команди для досягнення стратегічних і операційних цілей компанії та ефективного управління ресурсами. Оскільки успіх підприємства залежить не лише від економічних чи виробничих можливостей, а й від професійної діяльності керівника, діяльність якого спрямована на високу продуктивність, мотивацію та розвиток. Ефективний менеджер повинен володіти знаннями в багатьох сферах, зокрема: менеджмент, ІТ, виробництво, соціальна психологія, економіка, бізнес тощо, а також вчитися і постійно вдосконалюватися.

Перший напрямок – цифрова робоча сила. Сучасне суспільство розвивається в епоху глобалізації та цифровізації, тому в ньому формується так зване «цифрове мислення». Сьогодні все ще існує значний розрив між цифровим мисленням молодого покоління, так званого «покоління Z», і старших поколінь. Під час впровадження інноваційних технологій компанії часто стикаються з невдоволенням старших поколінь. HR-менеджер повинен проаналізувати команду, оцінити рівень цифровізації та розробити шляхи підвищення рівня діджиталізації робочої сили. Співробітники з «цифровим мисленням» активно сприймають і використовують новітні технології у своїй роботі та підтримують розвиток і набуття нових знань і навичок [4].

Другий напрямок – цифрове робоче місце. Тут передбачається створення максимально комфортного середовища для працівника, в якому він зможе більш ефективно працювати. Створення подібного робочого місця неможливо без

використання техніки. Використання спеціальних платформ та інтегрованих мобільних додатків дозволить швидко та ефективно виконувати поставлені задачі, підтримувати комунікацію з керівництвом, колегами та клієнтами, а також забезпечувати оперативний зворотний зв'язок.

Третій напрямок передбачає використання інноваційних технологій та інструментів, щоб менеджер з персоналу міг ефективно контролювати персонал, мотивувати його, аналізувати роботу та виконувати всі функції управління.

Звичайно, кожна компанія може висувати власні вимоги щодо підходів/вмін/навичок/якостей керівника, якого вона наймає, оскільки вимоги кожної організації складні і часто вимагають індивідуального підходу. Навіть робота менеджера іноді викликає стрес, вимагає надто високої продуктивності, гнучкості та підготовки до нових амбіцій власників. Готуючись до майбутньої практики, необхідно якомога ефективніше використовувати свій час, спираючись на теорію та розвиваючи окремі вміння та навички.

Які менеджери потрібні сучасному та майбутньому бізнесу для відновлення та розвитку економіки держави? Відповідь, на перший погляд така – ІТ менеджери з цифровізацією менеджменту як процесу, дії, як науки. Практика свідчить, що більшість співробітників компанії не мають достатнього досвіду для впровадження ІТ-технологій та ефективного управління бізнес-процесом. Таким чином, одним із важливих викликів для організацій є напрацювання досвіду впровадження інновацій у всіх сферах їх діяльності і, як наслідок, цифровізація сфери управління: ІТ-менеджмент.

Якщо говорити про бізнес в Україні, то на практиці також спостерігається значний дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у сфері цифровізації управління та бізнес-процесів. Загалом, цифровізація менеджменту як функції управління означає трансформацію взаємодії, комунікацій, бізнес-функцій і бізнес-моделей з цифрових на більш цифрові, що часто зводиться до поєднання цифрових технологій і фізичних, як у багатоканальному обслуговуванні клієнтів, інтегрованого управління або інтелектуальному виробництві з підключенням автономних, напіваавтономних і ручних операцій.

Тому очікується, що майбутні професіонали будуть ефективними та трансформуватимуть бізнес-операції/функції/моделі/процеси за допомогою цифрових технологій і більшого використання інформаційних технологій. У сучасних умовах висококваліфіковані ІТ-менеджери потрібні для прискорення трансформації бізнес-діяльності, процесів, навичок і моделей для повного використання змін і можливостей, які приносять цифрові технології та їх вплив на суспільство в стратегічних і пріоритетних сферах економічного відновлення та розвитку. Менеджмент – це елемент сучасності, він постійно вдосконалюється, реагує на інновації та впливає на всі сфери підприємницької діяльності.

Список використаних джерел

1. Ляш О. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 22.09.2024).
2. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018> (дата звернення: 22.09.2024).
3. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019. 430 p.
4. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125-129. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22> (дата звернення: 22.09.2024).
5. Макаренко Т.І., IT менеджмент: від теорії до висококваліфікованого спеціаліста. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. № 1-2(39). 2022. С.75-79 URL: DOI: [10.31673/2415-8089.2022.017579](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.017579) (дата звернення: 22.09.2024).

Хобта Михайло Олексійович,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту;
Сукманюк Вікторія Михайлівна,
асистент кафедри менеджменту;
Семенюк Вікторія Геннадіївна,
здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти;
Національного транспортного університету

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТРАНСПОРТНИХ МЕРЕЖ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

З кожним днем у світі у геометричній прогресії збільшується розгалуженість транспортних мереж та кількість різних транспортних засобів. Оскільки рух транспорту здійснюється на землі, морем і в повітрі, то відповідно забруднення навколишнього середовища відбувається по всій планеті. Це підвищує рівень забрудненості екосистем, порушує цілісність та їх функціонування, ускладнює та уповільнює їхнє відновлення. Як наслідок – негативно впливає на флору і фауну, якість життя людей, погіршує якість ґрунту, води, повітря та змінює їхній хімічний склад. Тому людству потрібно переглянути свій вплив на довкілля, почати змінювати та модернізувати одні з основних забрудників планети – транспорт та транспортні мережі. Інформація, наведена у цьому дослідженні, допоможе поглибити знання про транспортні мережі та їхній вплив на довкілля; про переваги застосування статистичного

аналізу при визначенні доцільності впровадження певних екологічних заходів та стратегій щодо транспортних мереж.

Метою цього дослідження є виявлення способів зменшення впливу транспорту та транспортних мереж на екосистеми та навколишнє середовище за допомогою статистичного аналізу.

Транспортна мережа – система транспортних шляхів різного значення та рівня впорядкованості, що з'єднують між собою транспортні вузли і населені пункти та призначені для руху транспортних засобів і пішоходів.[1]

Так, існує чотири види транспортних мереж: автомобільні, залізничні, морські та авіаційні. Кожен з цих видів транспорту певною мірою так чи інакше забруднює довкілля.

Найбільшими забруднювачами навколишнього середовища є автомобільні мережі. Вони мають широку розгалуженість та розповсюдженість, високу інтенсивність використання. Для автотранспорту використовують паливо, що складається з різних мастил та нафтопродуктів, при застосуванні якого відбувається забруднення атмосферного повітря. Так, у повітря викидаються окис вуглецю, оксиди сірки та азоту, угарний газ, тверді частинки, формальдегіди. Окрім цього, автомагістралі спричиняють шум, що негативно впливає на самопочуття населення. Під час спорудження та будівництва транспортних мереж знищуються недоторкані частини природи, порушується цілісність екосистем.

Залізнична мережа доволі розгалужена в Україні. Залізничний транспорт широко застосовується як для перевезення вантажів, так і пасажирів. В залежності від його виду різняться і вплив на довкілля. Найбільш шкідливими будуть тепловози, оскільки вони викидають у повітря відпрацьовані гази дизельних двигунів. Електровози у свою ж чергу, вважаються найбільш екологічним видом транспорту, оскільки виключають вплив на довкілля вугільних залишків та пилу, викидів від тепловозів у атмосферне повітря. Під час переміщення потягів, на залізницю виливаються стічні води та скидається сміття, що забруднюють навколишні ділянки. Також це джерело шумового забруднення, вібрацій та електромагнітних коливань, що знову ж таки негативно впливають на довкілля.

Авіація в усьому світі вносить значний внесок у викид парникових газів у верхні шари атмосфери. Польоти на великих висотах та швидкостях виділяють та розсіюють продукти згоряння, які мають більший вплив на кліматичні зміни, ніж інші види транспорту. Авіаційні двигуни змінюють хімічний склад атмосферного повітря та спричиняють високий рівень шумового забруднення. Також польоти шкодять міграціям птахів, оскільки при зіткненні з літаком вони гинуть.

Морський транспорт є основним забруднювачем Світового океану. Особливо небезпечними є аварії, оскільки при uszkodженнях виливається нафта та нафтопродукти, що забруднюють воду та змінюють її хімічний склад. На

поверхні води нафтопродукти утворюють плівку, що обмежує доступ кисню та відповідно спричиняє загибель морської флори та фауни.

Основним інструментом дослідження та аналізу впливу транспортних мереж на довкілля є статистичний аналіз – аналіз статистичних даних про масові явища та процеси в соціально-економічній сфері, природі, науці, техніці з метою встановлення закономірностей стану та розвитку цих явищ та процесів, зв'язку між ними, структурних зрушень, їх прогнозування. [2]

Він дає змогу дослідити їхній вплив на навколишнє середовище на основі зібраних даних про типи транспортних мереж та основні види забруднення від них. Збір, обробка статистичних даних та проведення кореляційного аналізу дозволяє глибше зрозуміти, як різні фактори, такі як вид транспорту, вид палива, інтенсивність руху на певних ділянках впливають на рівень забруднення атмосферного повітря, води та ґрунту. Це допоможе оцінити масштаби впливу, знайти взаємозв'язки між різними чинниками та факторами, спрогнозувати їхні екологічні наслідки і почати застосовувати політики, стратегії та заходи щодо зменшення негативної дії на довкілля. Після впровадження екологічних заходів потрібно зібрати інформацію про результати застосування нових стратегій щодо транспорту та транспортних мереж та порівняти з даними до їх використання. Отримані результати дозволять випробувати та перевірити ефективність та доцільність використання застосованих методів. Ці дані будуть підґрунтям та базою для подальшого розвитку та функціонування екологічно безпечних транспортних мереж. Це полегшує процес прийняття адміністративних рішень, допомагає планувати розвиток інфраструктури та здійснювати модернізацію транспорту, особливо в тих областях та регіонах, де вплив на навколишнє середовище є значним та негативним.

Транспортні мережі мають значний вплив на навколишнє середовище, оскільки забруднюють довкілля викидами, є джерелом постійного шуму, що погіршує самопочуття людей та тварин, порушують цілісність екосистем. Статистичний аналіз є основним інструментом оцінки цього впливу, бо за його допомогою систематизують отримані дані, вивчають їхню дію на екологію регіонів та прогнозують екологічні наслідки після впровадження нових заходів та стратегій.

Список використаних джерел

1. Транспортна мережа. URL: <http://surl.li/hwnhbn> (дата звернення: 01.10.2024)
2. Аналіз статистичний. URL: <https://esu.com.ua/article-44037> (дата звернення: 01.10.2024)

*Хромушина Людмила Анатоліївна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової;
Сумський національний аграрний університет*

КЛЮЧОВІ ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Управління – це складний процес, який потребує від керівників не лише знань у сфері економіки та менеджменту, але й розуміння психологічних аспектів. Психологія впливає на прийняття рішень, формуючи стиль керівництва і якість ухвалених рішень, що впливає на ефективність управління в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень є дуже складним порівняно з іншими психічними процесами людини. Кожна людина приймає рішення по-своєму, і навіть при вирішенні однієї й тієї ж проблеми не знайдеться двох людей, які б думали чи діяли однаково. Такі відмінності зумовлені численними особистісними факторами, що впливають на те, як людина приймає управлінські рішення [1, с. 28]. Психологія може по-різному впливати на прийняття управлінських рішень: може завадити, провокуючи необдумані або нелогічні рішення, водночас, може допомогти, якщо використовувати її для глибшого аналізу, розуміння команди та створення ефективних стратегій [2].

Ключовим психологічним аспектом прийняття рішень є розуміння впливу емоцій на управлінські процеси. Емоції можуть впливати на те, як людина мислить, сприймає та оцінює інформацію, а також на сам процес прийняття рішень. Аналіз емоцій допомагає керівникам усвідомити, як їх власні емоції можуть впливати на об'єктивність і раціональність рішень. Ще одним важливим аспектом є розуміння когнітивних процесів, які відбуваються в мозку людини. Процеси сприйняття, уваги, пам'яті та мислення впливають на обробку інформації та прийняття рішень.

Сучасне управління все більше враховує психологічні аспекти, шукаючи способи використати людські якості для покращення роботи організації. Одним із ключових факторів у процесі прийняття управлінських рішень є врахування психологічних та соціально-психологічних особливостей керівника, що сприяє підвищенню ефективності управління. Проблема професіоналізму та розвитку особистісних якостей керівника в управлінській діяльності має особливе значення. Непрофесійний підхід до управління та прийняття рішень може призводити до значних економічних втрат, створювати психологічний дискомфорт у колективі й викликати напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках [3, с. 94].

Варто акцентувати увагу також на психологічній стійкості, яка є критичним чинником при прийнятті управлінських рішень, і визначає здатність керівників ефективно адаптуватися до стресових ситуацій, зберігаючи, водночас, високу продуктивність. Психологічна стійкість – це здатність людини ефективно

приспосовуватися до стресових ситуацій і швидко відновлюватися після них, яка має визначальну роль при прийнятті рішень під «тиском». Керівники, які володіють цією якістю, можуть зберігати спокій і фокус на справі, що дозволяє їм приймати обґрунтовані та раціональні рішення навіть у найскладніших умовах. Вони менше схильні до когнітивних упереджень і краще використовують свої знання та досвід. Психологічна стійкість також допомагає підтримувати мотивацію та емоційну рівновагу, що важливо для довготривалої ефективності. Розвиток цієї якості передбачає різні методи: тренінги з управління стресом, розвиток соціальної підтримки, позитивне мислення та використання адаптивних стратегій подолання проблем. Керівники з високим рівнем психологічної стійкості менше піддаються когнітивним упередженням, можуть зберігати мотивацію та емоційну рівновагу, що дозволяє їм приймати обґрунтовані та раціональні рішення навіть у складних та стресових ситуаціях [4, с. 6–7].

Очевидно, що людська поведінка не завжди є логічною, оскільки почуття та емоції часто вступають у «конкуренцію» з розумом і логікою. Тому прийняття управлінських рішень може варіюватися від спонтанних та несподіваних до ретельно продуманих і логічних. Процес ухвалення управлінських рішень поєднує в собі розрахунок, інтуїцію та емоції в конкретний момент часу [5, с. 80].

Отже, зв'язок між психологією та процесом прийняття рішень у менеджменті є дуже важливим, оскільки: 1) емоції впливають на рішення; 2) у керівників наявні когнітивні упередження; 3) психологія сприяє розумінню мотивації та допомагає зрозуміти, чи варто покладатися на інтуїцію; 4) психологія забезпечує соціальну взаємодію; 5) розуміння психологічних реакцій на зміни дозволяє керівникам краще адаптуватися самим і допомагати у цьому підлеглим.

Список використаних джерел

1. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. / За ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро. 2020. 276 с.
2. Вплив психології на прийняття рішень у управлінні – ключові аспекти та стратегії успіху. URL: <https://fact-news.com.ua/vpliv-psixologii-na-protses-prijnyattya-rishen-u-upravlinni-klyuchovi-aspekti-i-strategii-uspixu/> (дата звернення: 07.10.2024)
3. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17-18.91 URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7156&i=14> (дата звернення: 05.10.2024)
4. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1221> (дата звернення: 07.10.2024)

5. Шутяк І., Патик В., Бевзюк Ю., Семенчук Д. PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PLANNING AND DECISION-MAKING. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 3 (32–03). С. 79–84. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-32-00-035> (дата звернення: 08.10.2024)

Череп Алла Василівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Заслужений діяч науки і техніки України,
Академік академії наук вищої освіти України;
Воронкова Валентина Григорівна,
доктор філософських наук, професор,
Академік академії наук вищої освіти України,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні;
Череп Олександр Григорович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу;
Запорізький національний університет

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Актуальність дослідження екологічної економіки має велике значення, так як в останні роки навантаження на навколишнє середовище зростає через економічну діяльність у розвинутих країнах, а також швидкий економічний розвиток у країнах, що розвиваються, і прогнозується, стає все більш загрозливим.

В сучасних умовах проблеми навколишнього середовища стали більш тісно пов'язані з ресурсами та енергією, стало необхідно реагувати на навколишнє середовище у контексті відносин із світовою економікою, включаючи коливання міжнародних цін на ресурси та енергію. З іншого боку, після економічної кризи, спричиненої шоком Lehman у 2008 році, відбулося зростання екологічних проблем. Сьогодні є великі очікування щодо розвитку та поширення технологій (зелені інновації) та інвестицій у сферу навколишнього середовища, які є рушійною силою сталого економічного розвитку. Сприяння сталому розвитку було поставлено як міжнародну мету на Саміті Землі в 1992 році, а в Японії Третій базовий екологічний план (2006) мав на меті створення сталого суспільства шляхом інтеграції навколишнього середовища, економіки та суспільства. Розглядаючи взаємозв'язок між навколишнім середовищем та економічним суспільством, що є основою для формування сталого суспільства, за останні роки ми зіткнулися з

такими надзвичайно значними змінами ситуації, економічна та соціальна діяльність стикається з серйозними екологічними обмеженнями. Окрім економічної діяльності розвинутих країн, у деяких країнах, що розвиваються, відбувається швидкий економічний розвиток. Крім того, у країнах, що розвиваються, немає прогресу в зменшенні рівня бідності, зростає глобалізація та навантаження на навколишнє середовище, викликане економічною та соціальною діяльністю. Створюється ситуація, яка має серйозний вплив на навколишнє середовище як на глобальному, так і на місцевому рівнях. Як наслідок, екологічні зміни вийшли за межі свого впливу на окрему країну, і тепер мають величезний вплив на регіональному та навіть на глобальному рівні, як це видно з глобального потепління. Очікується, що цей вплив стане більш серйозним в майбутньому.

Проблеми навколишнього середовища та ресурси/енергія стають тіснішими, зростає потреба вирішувати їх комплексно. Зростають нові економічні сфери, такі як ринок переробки, тому необхідно вживати заходів, які враховують зв'язок із світовою економікою, наприклад, коливання міжнародних цін на ресурси та енергію. З іншого боку, на хвилі глобальної економічної кризи, викликаній Lehman Shock у 2008 році, міжнародні рухи, такі як «зелене зростання», спрямовані на те, щоб уникнути економічної кризи та досягти сталого розвитку. Щоб вирішити цю проблему, необхідно створити нове економічне суспільство, яке зможе співіснувати з навколишнім середовищем, в середньостроковій та довгостроковій перспективі необхідний серйозний перегляд промислової структури та економічної діяльності. Майбутнє завдання полягатиме в плануванні та впровадженні ефективної політики, заснованої на глибшому розумінні взаємозв'язку між навколишнім середовищем та економікою, щоб зробити його можливим [1].

Як свідчить аналіз британського огляду Стерна, який аналізував економічні та соціальні наслідки протидії глобальному потеплінню, дослідження екологічної економіки потенційно мають великий вплив на формулювання та просування даного виду політики. Для сприяння майбутньому збереженню навколишнього середовища потрібна політика, яка враховує сприяння більш ефективного збереження навколишнього середовища та економічного та соціального розвитку за допомогою екологічних реакцій, які вносять інновації в економіку та суспільство. З цієї причини дослідження екологічної економіки спрямоване на сприяння ефективним зусиллям, заснованим на глибшому розумінні взаємозв'язку між навколишнім середовищем та економікою, щодо питань, які вимагають нових зусиль на міжнародному та внутрішньому рівнях. Мета полягає в тому, щоб забезпечити основу для планування та просування екологічної політики, включаючи інформацію про динамічний взаємозв'язок між навколишнім середовищем та економікою, методи економічної оцінки екологічних цінностей та методи економічної оцінки політики. Необхідно продовжити дослідження, які сприятимуть формуванню майбутньої стратегічної політики шляхом тісної

співпраці між урядовцями та дослідниками, що посилюють взаємозв'язок між економічною діяльністю та навколишнім середовищем; аналіз економічної діяльності та навколишнього середовища, включаючи аналіз поточної ситуації та проблем, аналіз змісту та методів політики, а також аналіз наслідків політики, які підкреслюють взаємозв'язок із збереженням навколишнього середовища. Аналізуючи наслідки екологічної економіки, ми наголошуємо не лише на ефектах покращення навколишнього середовища, а й на оцінках з точки зору інновацій та інших впливів на економіку та суспільство. Аналізуючи зміст і методи політики, слід враховувати широкий спектр факторів, включаючи вплив політики на економіку та бізнес, методи регулювання, економічні методи, методи політики стимулювання, такі як інформаційні методи, методи політики створення ринку, а також їх комбінації.

Велику роль для розвитку екологічної економіки як чинника сталого розвитку має дослідження зв'язку між скороченням викидів парникових газів і економічним зростанням в усіх розвинених країнах світу. Оскільки викиди парникових газів тісно пов'язані з економічною діяльністю та життям людей, деякі стурбовані тим, який вплив матиме скорочення викидів парникових газів на потенціал економічного зростання та структуру промисловості створення нових галузей промисловості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності як екологічно орієнтованої нації. У цьому сенсі екологічна політика та екологічна економіка взаємопов'язані, особливо у контексті протидії глобальному потеплінню, що виступає головним трендом визначення майбутнього напрямку розвитку економіки Японії, Китаю, Малайзії.

Ми використовуємо численні економічні моделі, щоб гнучко реагувати на різні аналітичні цілі, включаючи оподаткування для боротьби з глобальним потеплінням, систему пільгових тарифів на відновлювану енергію та систему торгівлі викидами шляхом оцінки екологічних та економічних наслідків оптимальної стратегії, яка є ефективною для суспільства з низьким вмістом вуглецю, що сприяє економічному зростанню. Необхідно проаналізувати індукований технологічний прогрес, в основі якого кількість електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, витрати на встановлення, в основі якого «сценарій просування технологій», який враховує такі ефекти, як зменшення кількості електроенергії, має високу ймовірність позитивного економічного впливу. Ми поєднуємо енергетичний сектор із макроекономічною моделлю, орієнтованою на попит, щоб проаналізувати короткостроковий вплив на макроекономіку, беручи до уваги розрив між попитом і пропозицією в реальній економіці. Крім того, необхідно розробити «багатогалузеву макроекономічну/енергетичну інтегровану модель», яка може оцінити вплив різних контрзаходів на глобальне потепління на скорочення викидів CO₂ та їх короткостроковий вплив на макроекономіку з розбивкою по промислових секторах, продовжувати працювати над аналізом економічного впливу різних заходів протидії глобальному потеплінню.

Екологічна економіка як чинник сталого розвитку включає *стратегію зеленого бізнесу*, зеленої логістики, зеленого маркетингу, зеленого управління людськими ресурсами, що необхідно для досягнення підприємствами сталого зростання за

одночасного сприяння сталому соціально-економічному розвитку, заснованому на гармонійному розвитку підприємств, природи та суспільства. Екологічна економіка поєднує у собі зміни у зовнішньому середовищі та фактичне становище підприємства міста і розглядає зростання загалом та у довгостроковій перспективі, для чого необхідно уточнити напрям зростання та сформулювати шляхи та заходи для досягнення цілей. Розробка «зеленої» стратегії є для підприємств гарантією впровадження «зеленого» управління на довгостроковій, стабільній та постійній основі, запобігання короткостроковим діям одночасно і перетворення «зеленого» управління на потужну, стійку та незамінну рушійну силу для зростання підприємств, вжиття заходів щодо економії ресурсів та захисту навколишнього середовища.

Зелена логістика має на увазі очищення логістичного середовища при одночасному придушенні шкоди, заподіяної довкіллю логістикою в ході логістичного процесу, щоб можна було повністю використовувати логістичні ресурси. Вона включає екологізацію логістичних операцій і всього процесу управління логістикою. З погляду логістичних операцій, це включає «зелене» складування, «зелене» транспортування, «зелене» розвантаження, «зелену» упаковку, переробку «зеленого» обороту, утилізацію відходів і т. д.

Зелений маркетинг – це систематичний проєкт. У ході маркетингового процесу слід приділяти увагу збиранню ринкової інформації та виробництву екологічно чистих продуктів, необхідних клієнтам, на основі ринкової інформації та поточної ситуації в компанії. Для досягнення «зеленого» маркетингу необхідно створити комплекс «зеленого» маркетингу, тобто сформулювати «зелені» ціни, запровадити «зелену» упаковку, створити «зелені» канали збуту, проводити «зелені» акції та надавати «зелені» послуги. Переробка продукції заснована на концепції відповідальності виробника, згідно з якою виробники збирають, транспортують, знищують або повторно використовують відходи або їх частини, видалені споживачами, не мають споживчої цінності, але шкідливі для навколишнього середовища або мають цінність для переробки.

Розвиток *зеленого підприємства* не може обмежуватись існуючими масштабами та існуючою продукцією. Воно має відповідним чином розробляти нові проєкти, щоб підвищити свою конкурентоспроможність та мати стратегію свого розвитку. Підприємства мають скористатися цією можливістю, інвестувати у проєкти із захисту довкілля, розвивати «зелені» галузі та продовжувати підвищувати рівень екологізації підприємств. Зелені інвестиції можуть стати поворотним моментом та проривом у корпоративному «зеленому» управлінні [2].

У процесі обліку собівартості підприємств, крім вартості споживання природних ресурсів, він повинен також включати вартість забруднення навколишнього середовища, коефіцієнт використання ресурсів підприємства та оцінку соціальних екологічних витрат, щоб всебічно контролювати та відображати економічні інтереси, соціальні інтереси та вигоди екологічного менеджменту підприємства. *Зелений аудит* повинен проводити систематичну та повну оцінку поточної діяльності підприємства з погляду «зеленого» управління, виявляти слабкі ланки та забезпечувати основу для прийняття рішень «зеленого» управління. Це може

лише знизити потенційні ризики, а й точно оцінити інвестиції в екологічно чистий менеджмент. Що ще важливіше, це допоможе компаніям відкрити нові можливості на ринку.

«Зелене» управління людськими ресурсами на підприємстві - це своєрідне управління людськими ресурсами, яке підтримує та сприяє реалізації стратегії «зеленого» бізнесу підприємства та дає підприємству конкурентну перевагу. Конкретні прояви полягають у наступному: при наборі персоналу для підприємства пріоритет має віддаватися найму кандидатів із професійними навичками. Позитивне ставлення до охорони навколишнього середовища проживання і навчання для підприємства. Співробітники повинні пройти навчання з екологічної політики компанії, управління довкіллям, екологічними показниками, а також знання з охорони навколишнього середовища повинні бути додані до всіх типів персоналу на всіх рівнях компанії, а також екологічних знань. обов'язки повинні бути включені до сфери оцінки та управління продуктивністю співробітників, а також слід нагороджувати тих, хто може добре виконувати обов'язки з охорони навколишнього середовища тощо.

Таким чином, «зелене управління підприємствами» може надати переваги:

1) Значно скоротити споживання енергії, утворення відходів та забруднюючих речовин, що знижує витрати на електроенергію та вартість очищення сміття. Для компаній, які практикують «зелений» менеджмент, їхня продукція, виробничі процеси, операції та інші відповідні бізнес-заходи можуть відповідати вимогам захисту навколишнього середовища. Таким чином вони можуть знизити ймовірність звернення до закону з питань захисту навколишнього середовища. Компаніям, які мають гарні заходи щодо контролю за охороною навколишнього середовища, легше подати заявку на страхування від екологічних нещасних випадків та отримати знижки та пільги.

2) Поліпшити свої маркетингові можливості та показники продажів. Останнім часом через швидке зростання екологічної обізнаності споживачів, споживачі звертають увагу на свій вплив на навколишнє середовище при купівлі продуктів, це також впливає на вибір постачальників продукції наступними роздрібними дистриб'юторами, оскільки роздрібні дистриб'ютори не будуть вибирати продукти, які споживачі не бажають. Оскільки споживачів «зеленої» продукції стає дедалі більше, ринку легше прийняти «зелену» продукцію, яка цінує захист довкілля.

3) Вивчення нових можливостей для зеленого бізнесу. Компанії з відмінним екологічним менеджментом можуть використати свої чудові технології та досвід захисту навколишнього середовища для пошуку нових ринкових можливостей. Наприклад, її успішний досвід і технології можуть бути використані як орієнтир для інших компаній і навіть урядів при проведенні робіт з охорони навколишнього середовища, а також можуть використовуватися як послуги, що продаються компанією. Крім того, компанії також можуть використовувати свої екологічно чисті технології та натхнення для розробки нових екологічно чистих продуктів та якомога раніше завоювання ринку [3].

Список використаних джерел

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп О.Г. Становлення і розвиток «нової економіки» як різновиду «економіки знань». Socio-humanitarian and technicaltechnological explorations of modern science : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 64-78.

2. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г., Нікітенко В.О. Зелена економіка, економіка замкнутого циклу або низьковуглецева економіка як моделі економічного розвитку. Education and science in the period of global crises and conflicts in the 21st century : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 40-62.

3. Череп А., Воронкова В., Череп О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. Humanities studies: Collection of Scientific Papers: Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). С. 200–208.

Черушева А. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності»;
науковий керівник:
Пархоменко В. В.,
кандидат економічних наук,
декан фінансово-економічного факультету;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИКА НОВОГО ТИПУ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Сьогодні в системі управління просліджується тенденція посилення соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів, що забезпечить формування світоглядної позиції, креативного та критичного мислення, активного ставлення до викликів сьогодення.

Розвиток творчої особистості сучасного керівника на підґрунті моральних цінностей, аргументованої позиції, відповідальності та добросовісності у прийнятті управлінських рішень сприятиме ефективному управлінню організацією.

Сучасний управлінець розглядається як особистість, яка здатна впливати на ефективність праці трудового колективу, доцільно використовувати матеріальні та людські ресурси, забезпечувати стратегічний розвиток організації на основі перспективного планування, сприяти професійному та кар'єрному зростанню кожного працівника.

Ретроспективний аналіз розвитку системи управління в Україні свідчить про домінування традиційної моделі управління, коли діяльність керівника була спрямована суто на *економічні цілі*. Нова психологічна концепція управління в центрі уваги керівника ставить соціально-психологічні завдання в контексті інтегративних соціально-економічних процесів. Пріоритетним в системі управління стає гуманізація умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме позитивний мікроклімат та творча атмосфера стають впливовим фактором мотивації працівників, підвищення культури їх праці, прояву творчості у реалізації виробничих завдань, участі в управлінні.

Стратегічним центром цієї концепції управління виступає *людина як найвища цінність для організації*. За таких умов працівники усвідомлюють свою важливу місію як в колективі однодумців, так і в організації в цілому, стають активними учасниками у генеруванні ідей, прийнятті рішень. Людиноцентрований підхід також сприяє постійному самовдосконаленню, підвищенню кваліфікаційного рівня та професіоналізму.

У сучасних умовах однією з ключових проблем ефективного управління організацією є *психологічна готовність керівника*, як інтегративна властивість

особистості з її професійною спрямованістю, комплексом лідерських якостей та здібностей, професійно значущих теоретичних та практичних знань, вмінь й навичок. Високий рівень психологічної готовності надає можливість оперативно приймати рішення в умовах постійних соціально-економічних змін (на ринку праці, пандемія, війна, техногенні катастрофи тощо); в критичних ситуаціях демонструвати здатність до подолання психологічних бар'єрів під час нововведень, проявляти стресостійкість, вміти регулювати як власний емоційно-вольовий стан, так і забезпечити емоційну рівновагу колективу; створювати дієздатні колективи враховуючи індивідуальні особливості, життєві цінності кожного працівника; комунікативна компетентність сприятиме ефективній діловій комунікації та партнерському характеру взаємодії, взаєморозумінню та розв'язанню професійних та особистісних проблем.

На думку вітчизняних вчених спрямованість на власний розвиток керівника є важливим чинником успішності діяльності організацій, її економічного розвитку. Утворення образу «Я-лідер» спонукає до розвитку комплексу необхідних компетенцій для управлінської діяльності, зокрема: *здатність до опанування лідерськими та управлінськими навичками, здатність й навички до самопізнання та самоконтролю, здатність реалізувати власний потенціал розвивати IQ та EQ, навички та здібності до соціальної чутливості, здатність до сумісної та безконфліктної праці в команді, вміння проявляти власні особистісні, професійні та ділові якості; здатність проявляти ініціативу та нести відповідальність* [3].

Лідерство, як важливий елемент управлінської діяльності визначається як здатність керівника мобілізувати колектив для досягнення спільної мети, впливати на прийняття та реалізацію рішень у виробничому процесі, на настрої у трудовому колективі, володіти ефективними комунікаційними техніками, спрямованість на досягнення успіху.

Отже, можна окреслити актуальні нині проблеми психології управління, такі як зміни у формі управління, а саме: надання ділової свободи за умов максимальної відповідальності; поширення практики передачі окремих повноважень ініціативним працівникам, розвиток командної роботи, формування колективних суб'єктів управління, актуалізація проблеми комунікативної підготовки керівників нового типу. Усвідомлення нових соціальних реалій, динамічні євроінтеграційні процеси потребують аналізу та розв'язання проблем інтернаціоналізації управління, дотримання етичних норм міжнародної управлінської культури.

Список використаних джерел

1. Лугова, В. М., & Серіков, Д. О. (2019). Модель розвитку управлінської компетентності керівників підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : Тези Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Харків, 18-19 березня 2019 року), (с. 75–77). Харків: ФОП Панов А.М.

2. Махначова, Н., & Мідляр, А. (2017) «Soft Skills» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 17.* 380–383. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/80.pdf>

3. Cherusheva, G., & Parkhomenko, V. MODELS OF MANAGERIAL INNOVATION COMPETENCIES: STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ANALYSIS. *Monographic series «European Science»*, 2(sge21-02), 29–41. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-02-020>

Шестак Олена Іванівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»;
науковий керівник:
Хромушина Людмила Анатоліївна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової;
Сумський національний аграрний університет

СПЕЦИФІКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Децентралізація та адміністративна реформа в Україні сприяли формуванню нових управлінських структур у регіонах, які потребують покращення управління людськими ресурсами в місцевих органах влади. Для цього було створено або реорганізовано відділи, відповідальні за управління персоналом, оптимізовано їх функції та чітко структуровані завдання. При цьому є важливим впровадження сучасних методів управління кадрами та розробка нових моделей оцінки ефективності персоналу, забезпечення їх професійного розвитку.

Персонал органів місцевого самоврядування є особливою соціально-професійною групою, від якої залежить якість їх роботи. Компетентність, професіоналізм, освіченість, загальна культура та громадянська відповідальність службовців органів місцевого самоврядування безпосередньо впливають на ефективність діяльності місцевої влади, мета якої – створення сприятливих умов для життя місцевої громади. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має низку особливостей порівняно з управлінням у приватних компаніях чи державних органах, враховуючи такі чинники, як правова регламентація, відповідальність перед громадою та політична нейтральність. Служба в органах місцевого самоврядування та, відповідно, управління персоналом регламентується низкою нормативно-правових актів [1]. Крім того, роз'яснювальна робота та методичний супровід актуальних питань управління

персоналом в органах місцевого самоврядування здійснюється Національним агентством України з питань державної служби [2]. Питання діяльності служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування регламентуються Типовим положенням про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [3].

Методи управління персоналом – це інструменти та техніки, які допомагають керівникам організувати, мотивувати, оцінювати та розвивати працівників для досягнення цілей компанії. На сьогодні немає загальноприйнятої універсальної класифікації методів управління персоналом, як загалом, так і для органів місцевого самоврядування. Традиційно фахівці у сфері управління персоналом поділяють методи на три основні групи, виходячи з їх змісту та напрямку дії: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [4, с. 35; 5, с. 83]. Ці групи методів управління персоналом відрізняються між собою способами впливу на людей: адміністративні методи орієнтовані на підпорядкування правилам, економічні – на фінансові стимули, а соціально-психологічні – на роботу з внутрішньою мотивацією та командними взаєминами [6, с. 11]. У публічній сфері управління персоналом здійснюється в межах економічних, соціально-психологічних, правових, морально-етичних та адміністративних методів [7]. Очевидно, що вдале поєднання зазначених методів управління персоналом сприятиме підвищенню результативності та ефективності роботи, і завдяки чому працівники зможуть розвивати свої професійність і майстерність, а також забезпечуватимуть якісне виконання своїх службових обов'язків.

Вважаємо за необхідне наголосити на специфіці методів управління персоналом в органах місцевого самоврядування, яка зумовлена їх особливою функцією в суспільстві: забезпечення публічного управління та наданні соціально важливих послуг громадянам. До специфічних рис методів управління персоналом органів місцевого самоврядування можна віднести: правову регламентацію; публічний характер діяльності; політичну нейтральність; соціальний характер управління; фокусування на розвитку місцевих кадрів; оцінку результативності персоналу; навчання та розвиток кадрів; комунікацію та співпрацю. Отже, специфіка управління персоналом місцевого самоврядування полягає у поєднанні публічної відповідальності, законодавчого регулювання, соціальних гарантій та необхідності врахування інтересів громади, що створює додаткові вимоги до кадрової політики, ефективності персоналу та їх професійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби. *Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/normativno-pravova-baza> (дата звернення: 03.10.2024).
2. Національне агентство України з питань державної служби. *Актуальні*

питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/aktualni-pitannya-upravlinnya-personalom-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 03.10.2024).

3. Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 19 лютого 2024 р. № 26-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/z0435-24#n14> (дата звернення: 04.10.2024).

4. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посібн. 2-ге видання, випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

5. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

6. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 223 с.

7. Мохова Ю.Л., Сабадаж Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення: 17.09.2024).

СЕКЦІЯ 4

ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАТИСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Васюренко Лариса Валентинівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та права;
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

СТАТИСТИЧНІ ПОКАЗНИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Важливим етапом дослідження впливу факторів на економічне зростання території є оцінка інноваційного потенціалу та визначення місця регіону в інноваційному просторі країни. На сьогоднішній день існує велика кількість різних підходів до оцінки інноваційного потенціалу та впливу інновацій на економіку. Інноваційний потенціал є складним та багатогранним явищем, дослідники та міжнародні організації виділяють у його структурі різну кількість компонентів.

Єпіфанова І. та Гладка Д. зазначають, що «...комплексний підхід передбачає об'єднання різних характеристик окремих груп методів в єдиному визначенні, а результати використання дають найбільш точні й обґрунтовані дані незважаючи на трудомісткість процесу оцінювання. Для повноти дослідження за комплексним підходом, автором запропоновано показники інноваційного потенціалу та їх механізм розрахунку. Прикладом ключових показників можуть стати складові інноваційної компетенції, здатності, ресурсів та проектів...» [1].

Дубиніна С. в своєму дослідженні зазначає, як представлені економічні показники мають вплив на проведені у суб'єкта господарювання інновації. Також моделі кореляційної залежності калькуляції витрат на виробництво, обсягів реалізації наявної інноваційної продукції до витрат інноваційного продукту на гривню доходу надають необхідну можливість управлінцям підприємства приймати рішення враховуючи інноваційне впровадження на обсяг чинників задля ефективної діяльності структури під впливом оцінювання обсягу витрат на інноваційну діяльність, що позначаються на зменшенні витрат виробництва та зростанні прибутку [2].

Швердтнер В. та Зіберт Р. пропонують брати до уваги комплексність, яка буде відображатися в ширшій деталізації та більш глибокому аналізі сукупності показників відповідно до диференційних напрямів діяльності, при тому як принцип системності, зазначають науковці, визначається даними взаємозв'язками в межах елементів системи і наступними результатами взаємодії, які окреслюють якість та результат здійснення роботи системи або

бізнес-структури в цілому. Також науковці наголошують на тому, що цей принцип системності у взаємодії зазначених складових підприємства характеризує існуючий рівень наявного інноваційного потенціалу [3].

Нижник О. зазначає на тому, що в сучасних реаліях з'являється необхідність для формування новітніх критеріїв щодо оцінювання рівня наявного інноваційного потенціалу ресурсів суб'єктів господарювання, які дали б змогу підсумувати важливі сфери бізнес-діяльності та передумовний успіх цієї взаємодії разом із зовнішнім середовищем. Дані розроблені та представлені системи індикаторів на сьогодні недостатньо адаптовані до вітчизняних реалій, тому потребують більш певного удосконалення і реальної модифікації, тому буде слугувати предметним осередком досліджень надалі щодо формування та підвищення інноваційного потенціалу, ресурсних можливостей та інноваційного розвитку структур малого і середнього бізнесу [6].

Зокрема, аналітики Світового економічного форуму при визначенні Індексу науково-технічного потенціалу, що є однією із складових інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності країни, включають індикатори публікаційної та наукової активності вчених, патентну активність, витрати на НДДКР та стан кластерів. найчастіше під інноваційним потенціалом території розуміють: поточний рівень науково-технічного розвитку, що виражається через наявність науково-технічної бази, власних та набутих розробок та винаходів, можливість та здатність впровадження результатів наукової діяльності у виробництво; рівень розвитку інфраструктури, яка потрібна на впровадження нововведення;- кадровий потенціал – науково-освітній рівень трудових ресурсів; ефективність здійснення інвестицій у інноваційні проекти [4, 5].

Фахівці Світового економічного форуму розробили показник глобального індексу конкурентоспроможності, і який надалі використовується для процесу виміру національної конкурентоспроможності у більшості країн всесвіту. Представлений показник враховує як мікро- так і макроекономічні засади національної конкурентоспроможності, є також одним із базових інструментів для оцінювання конкурентоспроможності на рівні глобального середовища. *Індекс розраховується на основі статистичних даних і експертних оцінок за сто одинадцятью показниками, що акумульовані у дванадцять наступних компонент:*

- ✓ державні, суспільні і приватні установи;
- ✓ інфраструктура;
- ✓ макроекономічна стабільність;
- ✓ охорона здоров'я;
- ✓ вища освіта і професійна підготовка;
- ✓ прибутковість ринку товарів та послуг;
- ✓ ефективність ринку праці; розвиненість фінансового ринку;
- оснащеність новими технологіями;

✓ розмір ринку, рівень розвитку бізнесу та інноваційний потенціал. Представлені показники об'єднані у три групи: підсилювачі необхідної ефективності, фактори інновацій, розвитку, базові вимоги [5].

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що до статистичних показників розвитку інноваційного потенціалу саме на рівні підприємств належно відносити наступні:

- рівень інноваційної активності організацій;
- обсяг внутрішніх витрат на дослідження та розробки, у відсотках від валового продукту;
- питома вага обсягу інноваційних товарів у загальному обсязі виробництва;
- відношення обсягу виробництва до інноваційних витрат.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152-158.
2. Дубиніна С. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. 11-2. С.23-28. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>
3. Швердтнер В., Зіберт Р., Буссе М., Фрайзінгер У. Регіональна дорожня карта відкритих інновацій: нова основа для інноваційного регіонального розвитку. 2015. *Стійкість*. №7. С. 2301–2321. DOI: 10.3390/su7032301.
4. The Global Competitiveness Report 2021-2023. *World Economic Forum*. URL: <http://www.feg.org.ua>
5. Офіційний сайт Світового економічного форуму. URL: <http://www.weforum.org>
6. Нижник О. В. Формування та оцінка інноваційного ресурсного потенціалу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. т. 1. С. 72-75.

*Горобець Олена Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри статистики, ІТ та
математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У 2022 р., під час саміту у Давосі, Україну назвали «цифровим тигром», акцентуючи увагу присутніх на здобутках країни у сфері цифровізації. За чотири роки Україна піднялася з 82-ї на 46-ту сходинку у світовому рейтингу за Індексом економічного розвитку уряду, тим самим засвідчивши непохитність відданості ідеї цифровізації. З 2019 р. Україна неухильно наближається до того, щоб стати провідною «цифровою нацією» світу, випереджаючи багатьох своїх регіональних сусідів [1].

Будучи європейською країною та перебуваючи на шляху до вступу до Європейського Союзу (далі - ЄС), Україні важливо враховувати напрацювання та рекомендації ЄС. У контексті цифровізації, ЄС дотримується орієнтованого на суспільство сталого бачення цифрового світу протягом десятиліття, з метою розширення можливостей громадян і бізнесу.

У зверненні про стан ЄС у вересні 2020 р. президентка фон дер Ляєн зазначила, що Європа повинна забезпечити цифровий суверенітет за допомогою спільного бачення ЄС у 2030 р., заснованого на чітких цілях і принципах, наголосивши при цьому, на європейській хмарі, лідерстві в етичному штучному інтелекті, безпечній цифровій ідентичності для всіх, а також значно вдосконаленій інфраструктурі даних, суперкомп'ютерів і підключення.

У березні 2021 р. Європейська Комісія запропонувала шлях до Цифрового десятиліття. Ця політична програма керується Цифровим компасом до 2030 року – планом досягнення цифрової трансформації економіки та суспільства ЄС [2].

Цифрове десятиліття – це всеохоплююча структура, яка керує всіма діями, пов'язаними з цифровими засобами. Метою Цифрового десятиліття є забезпечення роботи всіх аспектів технологій та інновацій для людей [3].

Комісія запропонувала створити своєрідний Цифровий компас, задля реалізації цифрових амбіцій, цілей ЄС до 2030 р. та забезпечити досягнення зазначених цілей. Компас містить розширену систему моніторингу за темпами цифрової трансформації, прогалинами у європейських стратегічних цифрових можливостях, а також впровадженню цифрових принципів (рис. 1).

Перші два вектори на рис. 1 зосереджені на цифрових можливостях в інфраструктурі, освіті та навичках, а два інших зосереджені на цифровій трансформації бізнесу та державних послуг. Із документу [4] «пандемія COVID-19 оголила нову «цифрову бідність», що робить вкрай важливим забезпечити,

щоб усі громадяни та підприємства в Європі могли використовувати цифрову трансформацію для кращого та більш заможного життя».



Рис. 1. Цифровий компас. Траєкторії розвитку ЄС

Джерело: адаптовано автором [4]

Для представників бізнесу Європейською Комісією було визначено наступні ключові вектори трансформації:

- у сфері виробництва: 5G, збирання примислових даних, ШІ, 3D-друк.
- у сфері охорони здоров'я: взаємодія онлайн, запровадження «безпаперових» послуг;
- у сфері будівництва: 3D-друк та впровадження інноваційних технологій, взаємодія, доступність інформації.
- у сфері сільського господарства: цифрові технології ведення сільського господарства, скорочення глобальних викидів парникових газів і використання пестицидів.
- у сфері логістики: зменшення дорожньо-транспортних пригод, покращення якості життя та підвищення ефективності транспортних систем.

Україна розпочала свій шлях цифровізації у 2015 р., запровадивши систему закупівель Prozorro та портал E-Data, зі значним наголосом на прозорості та фіскальній відповідальності. У 2019 р. було створено Міністерство цифрової трансформації. Одним із визначальних моментів у цифровій еволюції України, як для держави так і для окремого громадянина, став запуск додатку Дія та афілійованих сервісів під егідою Дії. Для бізнесу в Україні було запроваджено Дія.City – спеціалізований правовий та податковий режим, покликаний залучити в країну ІТ-компанії. З початку повномасштабного вторгнення кількість користувачів Дії зростає на 20% і у 2023 р. становила 18,6 млн – це половина населення України [1]. Наприкінці 2023 р., проаналізувавши досвід інноваційного розвитку провідних країн світу (Велика Британія, В'єтнам, Ізраїль, Німеччина, Південна Корея, Тайвань, Фінляндія, Швейцарія, Японія) Міністерство цифрової трансформації презентувало «Стратегію розвитку інновацій України до 2030 року» (далі - Стратегія).

З метою забезпечення стабільного інноваційного розвитку країни Мінцифри у Стратегії запропоновано нову організаційну структуру менеджменту:

- Мінцифра відповідатиме за посилення координації;
- Рада з розвитку інновацій – обговорення, підготовку й погодження стратегії;
- Заступники з цифрової трансформації (CDTO) у міністерствах – формування інноваційної політики в різних галузях;
- CDTO в областях – впровадження політики в регіонах;
- Державна агенція з розвитку інновацій – реалізацію стратегії й пошук інвестицій в інновації [5].

У матеріалах документа визначено глобальну мету Стратегії – забезпечення ефективного функціонування економічного, політичного, безпекового, цифрового та соціального кластерів держави за допомогою Екосистеми інновацій.

Ключовою ціллю цифровізації України є забезпечення доступу до всіх державних послуг в Інтернеті до 2030 року. Також Уряд планує залучати інвестиції в штучний інтелект, доповнену(а також віртуальну та змішану) реальність, машинне навчання [6], де питання забезпечення та захисту даних визначено як ключове.

Список використаних джерел

1. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. KyivPost. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145>
2. EU Digital Strategy. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy/>
3. Europe's Digital Decade. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>
4. European Commission. Communication From The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>
5. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України — про що в ній ідеться. AIN. URL: <https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavylo-strategiyu-rozvytku-innovaczij-ukrayiny/>
6. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379856578_PERSPEKTIVI_ROZVITKU_CIFROVOI_EKONOMIKI_V_UKRAINI. Doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-11

Єгоров Ігор Юрійович,
*член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор,
завідувач відділом інноваційної політики,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;
завідувач Офісу оцінювання діяльності наукових установ НАН України;
ДУ «Центр оцінювання діяльності наукових установ та
наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»*

ПЕРЕХІД НА СТАНДАРТИ ЄС У СФЕРІ СТАТИСТИКИ НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Органи державної статистики України досить успішно перейшли або переходять на стандарти Європейського союзу (далі – ЄС) у багатьох галузях статистики. Не є виключенням і статистика науки та інновацій. Але, на жаль, деякі проблеми залишаються. Частина з них обумовлена тим, що у ЄС та в Україні існують дещо різні потреби у забезпеченні інформацією органів державного управління. Також слід взяти до уваги, що стандарти в галузі статистики науки розробляються на рівні не ЄС, а на рівні Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), а вже потім сприймаються іншими розвинутими країнами, включаючи країни Європи, тому формальний перехід до практики тільки ЄС не завжди призводить до ефективних результатів на національному рівні.

Наприклад, в Україні існує нагальна потреба у відслідковуванні процесів наукової еміграції. У країнах ЄС необхідні дані збирають лише в рамках спеціалізованих обстежень на кшталт обстеження CDH (Careers of Doctorate Holders – Кар'єра власників докторського ступеню). У США регулярно збираються дані щодо науковців-емігрантів до цієї держави на основі опитувань у власній країні (проблема еміграції до інших країн там гостро не стоїть). В Україні вкрай необхідно налагодити моніторинг міграційних процесів, для оцінки реальних розмірів кадрового потенціалу національної науки. Дані щодо еміграції не є обов'язковими для ЄС, але для нас це вкрай важливо, бо еміграційні процеси мають величезний вплив на стан вітчизняної науки. На наш погляд, основна загроза для української науки полягає не в тому, що країна може втратити перспективні технології, а в тому, що «вимивається» людський потенціал. Контракти з іноземними замовниками слугують в першу чергу не для розвитку національної наукової бази, а для відбору кандидатів для роботи на інші країни.

Відомо, що Міністерство освіти і науки України планує відновити облік наукових працівників, але поки що неясно, як саме це буде зроблено. Скоріш за все було б раціонально створити оновлений реєстр науковців на загальнодержавному рівні. Свого часу існували подібні реєстри кандидатів та докторів наук, але наразі можна було б розширити подібний підхід з метою отримання інформації про інші групи наукових працівників. У будь-якому разі такий облік

повинен бути доповнений проведенням соціологічних обстежень серед дослідників українського походження, які вже виїхали за кордон. Тут необхідно буде звернутися до країн-партнерів і використати досвід проведення проєкту CDH, який згадувався вище. Важливою проблемою стане визначення періодичності таких обстежень та розробка підходів для коректного формування відповідних вибірок.

Ще один необхідний захід – відновлення інформації про довготривалі відрядження за кордон, щоб мати більш повне уявлення про роботу українських вчених в інших країнах. Проблема в тому, що саме такі відрядження стали значною мірою прикриттям реальної еміграції.

Безумовно, еміграція вчених з України буде тривати ще досить довгий час. Як свідчить досвід багатьох країн світу в останні десятиліття, для утримання і повернення вчених грають роль не тільки чисто матеріальні стимули. Тобто, саме розвиток певних секторів національної економіки може загальмувати процеси еміграції та створити умови для «циркулярних процесів» у науковій сфері. Але для цього органам державної влади необхідно мати надійну інформацію, яка на сьогоднішній день не збирається.

Ще одна проблема у переході на міжнародні стандарти – суто формальний підхід до збору та інтерпретації первинних даних. Це стосується, наприклад, розрахунків чисельності науковців в еквіваленті повної зайнятості. Підходи, які використовуються в інших секторах економіки, тут не «спрацьовують», адже зайнятість науковців одночасно в різних секторах діяльності має свою специфіку, яка не враховується діючою методикою. Тому варто змінити підходи для збору первинних статистичних даних, що дозволить проводити коректні порівняння з іншими країнами.

Варто звернути увагу і на точність формулювань тих чи інших показників. Нехтування цим аспектом вже стало причиною того, що нашу країну виключили з розрахунків Європейського інноваційного табло у поточному році, що, звичайно, створює певні труднощі при порівняльному аналізі нашої країни та країн ЄС. При цьому, перш за все, варто виходити з інтересів нашої держави, адже частина показників, які країни ЄС збирають у себе, для України не є актуальними. Як приклад можна навести показник кількості аспірантів не з країн Євросоюзу.

Очевидно, що в умовах воєнного стану забезпечити всі необхідні перетворення буде важко, але модифікувати самі підходи щодо змін для розрахунку окремих показників та організації процедур збору статистичної інформації цілком можливо.

Жукович Інна Анатолівна,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник *Офісу оцінювання*
діяльності наукових установ НАН України;
Державна установа «Центр оцінювання діяльності наукових установ
та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВИТРАТ НА НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ І РОЗРОБКИ

Для щорічного моніторингу за виконанням наукових досліджень і розробок Державна служба статистики України (далі – Держстат України) збирає інформацію за формою державного статистичного спостереження (далі – ДСС) № 3-наука (річна) «Звіт про здійснення наукових досліджень і розробок» [1], де об'єктом статистичного спостереження є підприємства, які незалежно від їх основного виду економічної діяльності за «Класифікацією видів економічної діяльності» (далі – КВЕД) [2], здійснюють наукові дослідження і розробки (код виду економічної діяльності 72 «Наукові дослідження та розробки» за КВЕД). Вихідні показники формуються відповідно до Регламенту ЄС [3].

Метою проведення ДСС є формування інформації про кількість наукових (науково-технічних) робіт, кількість наукової (науково-технічної) продукції, міжнародну допомогу на проведення наукових робіт для інформаційного забезпечення аналізу наукової діяльності підприємств і організацій.

За формою ДСС інформація збирається за показниками: витрати на наукові дослідження і розробки (далі – НДР); темп зростання(зниження) витрат на НДР; частка витрат на НДР у валовому внутрішньому продукті; кількість працівників, задіяних у виконанні НДР; темп зростання (зниження) кількості працівників, задіяних у виконанні НДР; кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, в еквіваленті повної зайнятості; кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР; темп зростання (зниження) кількості дослідників, задіяних у виконанні НДР; кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, в еквіваленті повної зайнятості; кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, які мають науковий ступінь; кількість штатних працівників-дослідників, задіяних у виконанні НДР; кількість дослідників віком до 35 років включно, які мають вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня; кількість дослідників віком до 40 років включно, які мають науковий ступінь доктора наук; питома вага дослідників віком до 40 років у загальній кількості дослідників; кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, у розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення; кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, у розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення; кількість організацій, які здійснювали НДР.

Відповідно до Регламенту ЄС [3]. показники витрат на НДР досліджується за: видами робіт (фундаментальні наукові дослідження,

прикладні наукові дослідження, науково-технічні (експериментальні) розробки); видами витрат (поточні, капітальні); джерелами фінансування витрат (кошти державного сектору (з них державного бюджету); кошти підприємницького сектору; кошти сектору вищої освіти; кошти приватного неприбуткового сектору; кошти закордонного сектору; кошти інших джерел); галузями наук (природничі науки; інженерія та технології; медичні науки та науки про здоров'я; сільськогосподарські та ветеринарні науки; суспільні науки; гуманітарні науки та мистецтво); територіальним розрізом.

Показники кількості працівників та дослідників, задіяних у виконанні НДР (в особах та еквіваленті повної зайнятості) розглядаються за категоріями персоналу, рівнем освіти, галузями наук та статтю.

Під час військової агресії РФ проти України міжнародне співтовариство почало активно допомагати науковій спільноті України. З метою формування інформації про кількість наукових (науково-технічних) робіт, кількість наукової (науково-технічної) продукції, міжнародну допомогу на проведення наукових робіт для інформаційного забезпечення аналізу наукової діяльності підприємств і організацій [4] у 2024 році Держстатом України запроваджено нове ДСС за формою 2-наука (річна) «Статистика виконання наукових робіт і міжнародної допомоги на їх проведення».

Інформація буде збиратися починаючи з 2025 року за попередній рік за показниками: кількість наукових (науково-технічних) робіт (формується за видами робіт), кількість створеної наукової (науково-технічної) продукції та «кількість впровадженої наукової (науково-технічної) продукції (формується за видами робіт та видами наукової (науково-технічної продукції); кількість грантів, отриманих на проведення наукових робіт від міжнародних організацій, фондів, програм і обсяг грантового фінансування наукових робіт від міжнародних організацій, фондів, програм (за видами грантів (індивідуальні, інституційні), країнами світу, країнами ЄС); кількість наукових робіт за міжнародними договорами (контрактами), які фінансуються закордонними підприємствами (установами) та обсяг фінансування наукових робіт за міжнародними договорами (контрактами) із закордонними підприємствами (установами) (за країнами світу та країнами ЄС).

Підписання Угоди про асоціацію з Європейським союзом (далі – ЄС) поклало на Україну зобов'язання гармонізувати статистику науково-технічної та інноваційної діяльності до стандартів ЄС. Значним кроком у цьому напрямку стало у 2023 році отримання ліцензії на право перекладу та публікацію стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) у сфері науки, технологій та інновацій, в тому числі й методології щодо збирання та представлення даних про наукові дослідження і експериментальні розробки, вимірювання науково-технічної та інноваційної діяльності (Керівництво Фраскати 2015). В українському перекладі стандарт розміщено у вільному доступі на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України [5].

Насьогодні українська статистка науки та інновацій значною мірою гармонізована зі стандартами ЄС, але існують певні проблеми щодо коректності розрахунків чисельності зайнятих у сфері наукових досліджень і розробок, зокрема в еквіваленті повної зайнятості. Для виправлення ситуації Держстату України необхідно враховувати специфіку та особливості науково-технічної діяльності та провести зміни методології розрахунку показника на рівні первинного обліку [6].

Список використаних джерел

1. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо здійснення наукових досліджень і розробок, затверджені наказом Держстату від 12.07.2021 №187 зі змінами, затвердженими наказом Держстату від 17.05.2022 №90; від 27.10.2022 №258; від 27.12.2022 №376 https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/187/187.pdf

2. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 . Національний класифікатор України: прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. No 457, станом на 04.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

3. Commission Implementing Regulation (EU) 2020/1197 of 30 July 2020 laying down technical specifications and arrangements pursuant to Regulation (EU) 2019/2152 of the European Parliament and of the Council on European business statistics repealing 10 legal acts in the field of business statistics. URL: http://data.europa.eu/eli/reg_impl/2020/1197/oj

4. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Статистика виконання наукових робіт і міжнародної допомоги на їх проведення», затверджені наказом Держстату від 08.03.2024 №54 URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2024/54/54.pdf

5. Керівництво Фраскати 2015 Настанови щодо збору та публікації даних про дослідження та експериментальні розробки. Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності. Київ: ДНТБ України, 2023. 383 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Fraskati-2015-15.11.2023.pdf>

6. Жукович І. А. Витрати на наукові дослідження і розробки: методологічні засади розрахунку та світові тенденції фінансування наукової сфери. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 35–45. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.04

Іщук Ярослава Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри математичного моделювання
та статистики;
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана;
Руденко Марина Олександрівна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Економіка»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ТРЕНД-СЕЗОННИХ МОДЕЛЕЙ (ETS)

Сучасний стан економіки України перебуває під впливом чисельних викликів, серед яких найбільший – війна, що триває. Воєнні дії спричинили значну економічну нестабільність, посилили інфляційні тиски та призвели до збоїв у постачанні товарів і послуг. Як наслідок, індекс споживчих цін (ІСЦ), зазнає значних коливань, безпосередньо впливаючи на купівельну спроможність населення та загальний рівень життя.

У цих умовах надзвичайно важливо постійно слідкувати за статистичними показниками, що стосуються споживчих цін. ІСЦ є критичним індикатором інфляційних процесів, і його моніторинг дозволяє уряду, бізнесу та міжнародним організаціям швидко реагувати на зміни в економіці, що виникають через зовнішні й внутрішні фактори.

З огляду на непередбачуваність економічної ситуації, моделювання ІСЦ набуває ще більшої важливості. В Україні ці розрахунки здійснює Державна служба статистики на основі даних про ціни на товари та послуги, зібраних через моніторинг ринку.

Процес розрахунку ІСЦ включає кілька основних етапів:

- визначення регіонів і базових підприємств для збору цін (тарифів);
- формування набору товарів і послуг, які відображають споживання населення;
- визначення методології збору даних про ціни та тарифи (час, частота, методи);
- вибір формули для розрахунків;
- складання вагової структури;
- обчислення середніх цін та індивідуальних індексів цін.

Врахувати ціни на всі товари та послуги неможливо, тому статистики відстежують зміни цін на фіксований набір товарів і послуг (споживчий кошик), які населення купує для особистого споживання. Як правило, споживчий набір переглядається раз на п'ять років. Споживчий кошик, на базі якого здійснюється розрахунок ІСЦ, є єдиним для всіх регіонів країни і визначається централізовано Державною службою статистики України, з урахуванням структури витрат

домогосподарств. Основу кошика становлять найбільш значущі та поширені товари й послуги, що споживаються населенням. Збір даних відбувається в різних регіонах країни, і для розрахунку використовуються середні ціни на товари та послуги. На цей час споживчий набір запроваджений із січня 2022 року містить 335 позицій.

Вагова структура є важливим компонентом розрахунку індексу споживчих цін (ІСЦ), яка відображає частки окремих товарів і послуг у загальному споживчому кошику. Вона визначає значущість кожної категорії товарів для загальних витрат домогосподарств, що є критично важливим для точності аналізу цінових змін.

Інформаційною основою для формування вагової структури (вагових коефіцієнтів) є дані, отримані в результаті обстежень умов життя домогосподарств (ОУЖД).

Вагові коефіцієнти відображають відносну важливість товарів та послуг, вимірюючи їх частку у споживанні домогосподарств. Вони також демонструють, як зміни цін (тарифів) кожного товару чи послуги впливають на загальний індекс споживчих цін (ІСЦ). З їхньою допомогою відбувається агрегація індексів з найнижчого рівня до найвищого.

Перегляд вагової структури відбувається щорічно. Процедури оновлення та впровадження нових вагових коефіцієнтів відповідають міжнародним стандартам, що забезпечує можливість розрахунку ІСЦ за різні періоди, використовуючи різні базисні роки.

Формула, що застосовується для обчислення ІСЦ, базується на класичній формулі Ласпейреса, що зіставляє поточну вартість споживчого кошика в базисному періоді (чисельник) з базисною вартістю того ж кошика в базисному періоді (знаменник).

Ця формула є більш універсальною в порівнянні зі стандартною формулою Ласпейреса, оскільки вона використовує безперервний підхід до обчислень. Розрахунок ІСЦ для кварталів, періодів з початку року тощо здійснюється за "ланцюговим" методом, тобто через множення індексів споживчих цін за окремі місяці (квартали тощо).

Цей показник використовується для:

- складання бюджету на наступний рік;
- розробки соціальних програм державного значення;
- індексації грошових доходів населення (заробітної плати, соціальних виплат і допомог);
- моніторингу, аналізу та прогнозування цінових процесів в економіці;
- оцінки податково-бюджетної та грошово-кредитної політики держави;
- проведення міжнародних порівнянь.

Інфляція – одна з найбільших економічних проблем сучасного світу і один з найтяжчих проявів макроекономічної нестабільності. Процеси прискорення або уповільнення інфляції мають великий вплив на економічний розвиток країни, її пріоритети та механізми. Рівень інфляції виступає важливим показником

структурних змін на фінансових та споживчих ринках. Інфляція безпосередньо впливає на розвиток соціальної сфери, таку як індексація пенсій та соціальної допомоги, зростання заробітної плати тощо, а також на економічну політику, включаючи складання економічних програм на рівнях мікро- та макrorівня, визначення відсоткових ставок, у тому числі облікової ставки Національного банку України, та взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями. Контроль рівня інфляції та його підтримання на прийнятному рівні є ключовою проблемою економічної політики держави.

Індекс інфляції, або, що теж саме, індекс споживчих цін (ІСЦ) – показник, що характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Він є показником зміни вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг у поточному періоді порівняно з базисним.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених аналізу тенденцій зміни рівня інфляції в Україні, це явище залишається складним та має багато аспектів для моделювання. Це вимагає використання різноманітних сучасних інструментів для визначення динаміки розвитку і врахування впливу різних факторів економічного середовища. Одним з цих інструментів є використання моделей ETS для аналізу індексу споживчих цін в Україні.

Моделі ETS (Error-Trend-Seasonality) є широко використовуваним класом моделей для аналізу та прогнозування часових рядів. Вони враховують помилку (*Error*), тренд (*Trend*) та сезонність (*Seasonality*):

- Помилка (*Error*): Це випадковий компонент, що представляє відхилення фактичного значення від прогнозованого. Помилка може бути стаціонарною або нестаціонарною.
- Тренд (*Trend*): Це довгостроковий рух часового ряду, який показує загальну тенденцію зміни значень з часом. Тренд може бути зростаючим, спадним, стабільним або демпфованим.
- Сезонність (*Seasonality*): Це періодичні коливання в часовому ряді, які повторюються протягом певного періоду.

Моделі ETS можуть мати різні комбінації цих компонентів, що дозволяє їм адаптуватися до різних типів часових рядів.

Кожна модель ETS може бути вибрана залежно від особливостей часового ряду та характеру його зміни. Ці моделі можуть бути оцінені та використані для прогнозування майбутніх значень часового ряду. У R реалізація моделей ETS доступна за допомогою пакету `forecast`.

Для дослідження було використано дані динаміки індексу споживчих цін з офіційного сайту Державної служби статистики України [12]. Було взято щомісячні дані за 1998–2023 роки, одержано 312 точок спостереження, що представлено на рис. 1.

Як ми бачимо, у 2014–2016 роках відбулося значне підвищення темпів зростання інфляційних процесів, що обумовлене нестабільною політично-економічною ситуацією в Україні. Пікове значення було досягнуто у квітні 2015

року внаслідок підвищення цін і тарифів та девальвації гривні, в подальшому інфляція характеризувалася майже незмінним трендом до сповільнення. Наступний стрибок ІСЦ в 2022 році був обумовлений початком повномасштабного вторгнення росії на територію України.

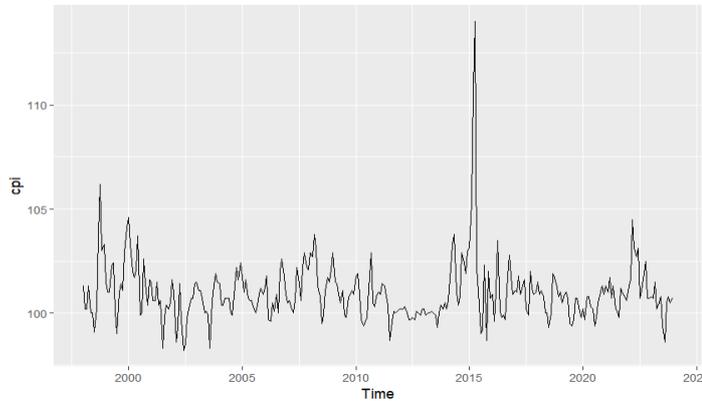


Рис. 1. Динаміка індексу споживчих цін в Україні в 1998-2023 р.р.
Джерело: Розроблено автором

Подальшим кроком дослідження буда проведена декомпозиція часового ряду. В R декомпозиція часового ряду може бути здійснена за допомогою функції `decompose` з базового пакету `stats`. Результати декомпозиції ряду наведені на рис. 2. Як ми бачимо, для даного ряду відсутній тренд, але є явні сезонні коливання, а також нерегулярна поведінка.

Наступним етапом було побудова моделі ETS та прогнозування ІСЦ на наступний 2024 рік. Результат застосування функції `ets()` в R для прогнозування індексу інфляції на 12 місяців вперед, використовуючи щомісячні дані за 1998–2023 роки при мінімізації AICс наведено на рис. 3.

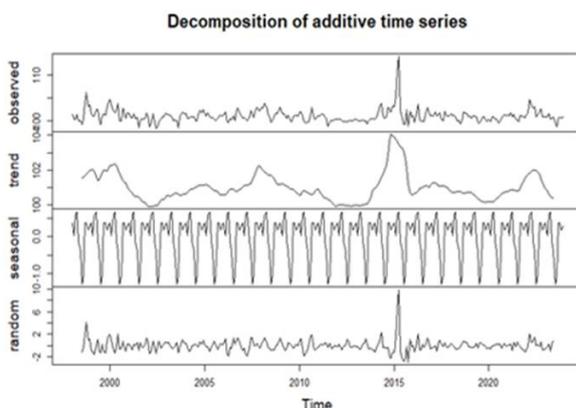


Рис. 2. Декомпозиція часового ряду ІСЦ
Джерело: Розроблено автором

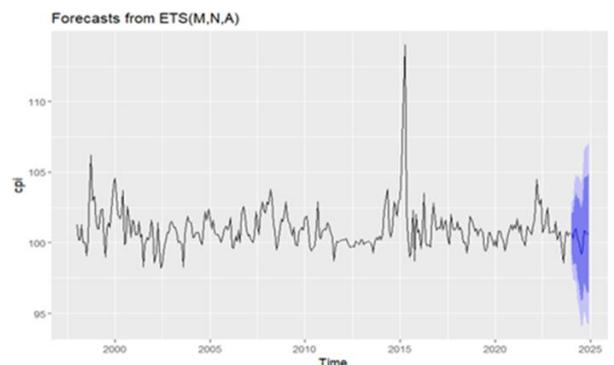


Рис. 3. Результати прогнозування ІСЦ за допомогою моделі ETS
Джерело: Розроблено автором

За методом ETS (M,N,A) було оцінено параметри згладжування: $\alpha = 0.8357$, $\gamma = 1e-04$ та початкові стани: $l = 101.5685$, $s = 0.2812, 0.2152, 0.4047, 0.453, -0.9356, -1.2297, -0.2985, -0.0741, 0.6223, 0.419, -0.1175, 0.2567$. Форма

моделі свідчить про мультиплікативний характер залишків, відсутній тренд та адитивну сезонну компоненту.

Аналіз залишків для даної моделі показав, що середнє значення залишків близьке до нуля. За графіком змінення залишків у часі, можна визначити, що варіація залишків залишається майже незмінною в історичних даних, тому залишкову дисперсію можна вважати незмінною. Гістограма залишків свідчить про те, що розподіл близький від нормального. Графік ACF вказує на відсутність автокореляції між залишками, що підтверджує значення тестової статистики Лjung-Бокса.

Таким чином, в результаті дослідження було виявлено, що моделі ETS можуть успішно моделювати складні структури змін в індексі споживчих цін, враховуючи помилку, тренд і сезонність. Ці моделі дозволяють ефективно аналізувати та прогнозувати майбутні значення ІСЦ з високою точністю.

Список використаних джерел

1. Nielsen A. Practical Time Series Analysis: Prediction with Statistics and Machine Learning. O'Reilly Media, 2019. 500 p.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Everette S. Gardner Jr. Exponential smoothing: The state of the art // Journal of forecasting. 1985. Т. 4, № 1. С. 1-28.
4. Hyndman, R.J., & Athanasopoulos, G. (2018) Forecasting: principles and practice, 2nd edition, OTexts: Melbourne, Australia.
5. Galit Shmueli, Kenneth C. Lichtendahl Jr; Practical Time Series Forecasting with R: A Hands-On Guide [2nd Edition] (Practical Analytics) Paperback – July 19, 2016
6. Методологічні пояснення щодо організації статистичного спостереження за змінами цін (тарифів) на споживчі товари (послуги) і розрахунку індексу споживчих цін. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ct/cn_rik/isc/isc_u/isc_met.html (дата звернення: 03.10.2024).
7. Індекс споживчих цін. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/price/ISC.pdf (дата звернення: 03.10.2024).

Корепанов Олексій Сергійович,
доктор економічних наук,
професор кафедри статистики, обліку та аудиту;
Ямшинський Микита Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
кафедри статистики, обліку та аудиту;
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ІКТ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ

Інноваційний підхід до збору інформації про ринок інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) використовує передову аналітику, штучний інтелект і великі дані для декодування поведінки споживачів і нових тенденцій. Використовуючи дані в реальному часі з багатьох джерел, включаючи соціальні мережі, пристрої IoT і ринкові звіти, компанії можуть отримати детальне розуміння динаміки ринку. Ця проактивна методологія не тільки визначає поточні тенденції, але й передбачає майбутні зміни, що дозволяє компаніям впроваджувати інновації та ефективно адаптувати свої стратегії.

Потенційний вплив цих ідей на формування майбутніх ринкових тенденцій є глибоким; вони дають організаціям змогу приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати розробку продукту та покращити залучення клієнтів. Крім того, таке передбачення може призвести до створення індивідуальних послуг, які відповідають мінливим потребам споживачів.

Наразі можна виділити кілька революційних тенденцій, що змінюють ринок ІКТ, які включають [1]:

1. Штучний інтелект і машинне навчання: вдосконалення аналізу даних і прийняття рішень завдяки автоматизації.
2. Підключення 5G: забезпечення швидшого та надійнішого зв'язку та стимулювання інновацій в IoT та розумних містах.
3. Перемежові обчислення: зменшення затримки шляхом обробки даних ближче до їх джерела, підвищення ефективності для програм у реальному часі.
4. Покращення кібербезпеки: посилення уваги до надійних заходів безпеки для боротьби зі зростанням кіберзагроз.
5. Розвиток хмарних обчислень: просування гнучких, масштабованих рішень, які підтримують віддалену роботу та співпрацю.
6. Квантові обчислення: Пропонуючи безпрецедентну обчислювальну потужність для вирішення складних проблем, трансформації галузей.

Інформаційно-комунікаційні технології охоплюють різні типи, включаючи IoT, великі дані, безпеку, хмарні обчислення та керування вмістом, кожен з яких стимулює попит на ринку [1]. IoT забезпечує безперебійне підключення пристроїв, підвищуючи автоматизацію та ефективність для споживачів і галузей.

Аналітика великих даних пропонує інформацію для прийняття обґрунтованих рішень і оптимізації операцій. Рішення безпеки захищають дані та активи, життєво важливі для довіри та відповідності. Хмарні обчислення надають масштабовані та економічно ефективні ресурси, сприяючи інноваціям і віддаленій роботі. Нарешті, системи керування вмістом спрощують організацію інформації та доступ до неї, покращуючи співпрацю. Разом ці технології підвищують продуктивність, сприяють інноваціям і задовольняють мінливі потреби споживачів, значно підвищуючи ринковий попит.

Інформаційно-комунікаційні технології охоплюють різні сфери застосування:

- пристрої: смартфони та пристрої Інтернету речей забезпечують безперебійне підключення та обмін даними, підвищуючи щоденну зручність;
- програмне забезпечення: програмне забезпечення для хмарних обчислень і продуктивності покращує співпрацю та ефективність у різних галузях;
- ІТ: Безпека мережі та ІТ-інфраструктура підтримують організаційні операції та захищають дані;
- системи центрів обробки даних: центри обробки даних забезпечують широкі можливості зберігання та обробки, що забезпечує аналітику великих даних і корпоративні програми;
- сервіси зв'язку: інструменти VoIP та відеоконференцій сприяють глобальній комунікації економічно ефективним способом;
- інше: розумні мережі та телемедицина ілюструють роль ІКТ в інноваційних рішеннях.

Сегмент хмарних обчислень, який найшвидше розвивається, зумовлений зростанням попиту на масштабовані рішення та полегшення віддаленої роботи. Фактори включають потребу в доступності даних, економічній ефективності та розширених інструментах для співпраці, що сприяє швидкому застосуванню в різних секторах.

Нещодавні збої на ринку ІКТ, зокрема через COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, глибоко змінили бізнес-стратегії та поведінку споживачів. Пандемія та війна прискорили цифровізацію, підштовхнувши бізнес до швидкого впровадження технологій віддаленої роботи та хмарних рішень. Ця зміна змусила організації покращити свою цифрову інфраструктуру та використовувати штучний інтелект і аналіз даних для кращого прийняття рішень.

Крім того, галузева конвергенція виникла, коли компанії з різних секторів співпрацюють, щоб пропонувати інтегровані рішення, стираючи традиційні кордони. Це призвело до появи інноваційних послуг, таких як телекомунікаційні компанії, які виходять на сферу охорони здоров'я через телемедичні платформи.

Споживачі, у свою чергу, перейшли до онлайн-послуг, вимагаючи більшої зручності та персоналізованого досвіду. Адаптивні стратегії тепер віддають

перевагу гнучкості, клієнтоорієнтованості та надійним цифровим екосистемам, що вказує на довгострокову трансформацію того, як бізнес працює та взаємодіє зі споживачами, що зрештою визначає майбутнє ландшафту ІКТ.

Глобальний ринок ІКТ переживає значне зростання завдяки цифровій трансформації в різних секторах [1]. У Північній Америці Сполучені Штати лідирують з інновацій та інвестицій, тоді як Канада зосереджується на кібербезпеці та мережах. Європа демонструє значне зростання в Німеччині та Франції, наголошуючи на розгортанні 5G та інтеграції ШІ. Азіатсько-Тихоокеанський регіон, зокрема Китай та Індія, є свідками швидкого розширення завдяки зростанню проникнення Інтернету та впровадження технологій. Країни з економікою, що розвивається, такі як Індонезія та Таїланд, вдосконалюють свою ІКТ-інфраструктуру. У Латинській Америці, особливо в Бразилії та Мексиці, спостерігається зростання мобільних технологій та електронної комерції, а Колумбія стає технологічним центром. На Близькому Сході та в Африці такі країни, як ОАЕ та Саудівська Аравія, інвестують значні кошти в ініціативи розумного міста та цифрові послуги. Регуляторні зміни, такі як закони про захист даних і торговельна політика, формують ринкову динаміку, створюючи як виклики, так і можливості для зацікавлених сторін ІКТ у всьому світі.

Компанії, що займаються інформаційно-комунікаційними технологіями, такі як Microsoft, HP, Cisco, Dell, IBM та інші, використовують стратегії конкурентної розвідки для покращення позиціонування на ринку та стимулювання інновацій [3]. Інструменти сканування ринку на основі штучного інтелекту допомагають цим компаніям у режимі реального часу відстежувати галузеві тенденції, уподобання клієнтів і нові технології. Постійно аналізуючи величезні набори даних із різних джерел, вони можуть визначати можливості та загрози, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Прогностична аналітика відіграє вирішальну роль у передбаченні дій конкурентів, дозволяючи цим фірмам прогнозувати зміни ринку та завчасно адаптувати стратегії. Аналізуючи історичні дані та поточні тенденції, компанії можуть передбачити випуск конкуруючих продуктів, зміни цін або стратегічні партнерства, вигідно позиціонуючи себе на ринку.

Динамічні моделі ціноутворення додатково сприяють розвідці конкурентів, дозволяючи компаніям коригувати ціни відповідно до ринкового попиту, ціноутворення конкурентів і поведінки клієнтів. Ця гнучкість забезпечує оптимальні стратегії ціноутворення для підвищення прибутковості при збереженні конкурентоспроможності.

Разом ці стратегії надають ІКТ-компаніям значну перевагу, сприяючи активній реакції на зміни ринку, заохочуючи інновації, оптимізуючи розподіл ресурсів і, зрештою, сприяючи задоволенню та лояльності клієнтів. У середовищі, що швидко розвивається, інтеграція штучного інтелекту та аналізу даних у конкурентну розвідку є важливою для підтримки довгострокового успіху.

Інноваційна тактика розширення ринку ІКТ, включаючи міжгалузеву співпрацю, екосистемне партнерство та революційний запуск продуктів, змінює ландшафт. Використовуючи синергію з такими секторами, як охорона здоров'я, фінанси та логістика, ІКТ-компанії можуть створювати індивідуальні рішення, які вирішують конкретні виклики, сприяють адаптації та збільшують цінність. Екосистемні партнерства дозволяють створювати інтегровані пропозиції, забезпечуючи безперервну взаємодію та взаємодію з користувачами, сприяючи проникненню на ринок.

Проривні запуски продуктів, що характеризуються новаторськими технологіями, такими як AI, IoT і 5G, привертають інтерес споживачів і переосмислюють ринкові стандарти. Оскільки підприємства швидко переходять на цифрові технології, очікується, що ці стратегії значно прискорять зростання ринку. Прогнози [2] вказують на те, що середній річний темп зростання (CAGR) для сектору ІКТ протягом наступних п'яти років становитиме близько 10-15%, що підживлюється підвищеним попитом на інноваційні рішення та інфраструктури для співпраці, які надають пріоритет гнучкості, масштабованості та дизайну, орієнтованому на користувача. Зі зміною споживчих уподобань, адаптивність буде ключем до стійкого успіху.

Список використаних джерел

1. Global Information and Communications Technology (ICT) Market: Trends Analysis and Future Growth Prospects (2024 – 2031). Algocracy. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/global-information-communications-technologyict-market-trends-pbc8c?trackingId=iAn8baS9S8Ky7FVXcwnwBQ%3D%3D>.
2. ICT (Global Market). White Paper: Global IT Market Trends. 2024. URL: [https://tadviser.com/index.php/Article:ICT_\(Global_Market\)](https://tadviser.com/index.php/Article:ICT_(Global_Market)).
3. IT Industry Outlook 2024. CompTIA. URL: https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-it-industry-outlook-2024_final.pdf?sfvrsn=8aeab92c_2.

*Лазебник Юлія Олександрівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри статистики, обліку та аудиту;
Ковтун Віталій Олександрович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сьогоднішні економічні умови, що склалися під впливом багатьох об'єктивних та, подекуди, непередбачуваних факторів, створюють серйозні труднощі як для глобальної економіки, так і для економіки України. Такі кризові явища вимагають принципово нових підходів для розв'язання комплексу економічних проблем, які можуть бути досить затратними для національних економік. У зв'язку з цим фінансові, ресурсні та економічні кризи набувають масового характеру, впливаючи через технологічні, промислові, економічні та фінансові ланцюги створення доданої вартості будь-якої продукції, що спричиняє серйозні деструктивні наслідки для функціонування промислових корпорацій, зокрема будівельних підприємств.

У такій складній економічній ситуації першорядного значення набуває здатність об'єктивно оцінити можливі результати управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію ринку. Формалізований підхід та математичний аналіз економічних процесів дають змогу швидко впливати на продуктивність праці та забезпечувати необхідний рівень прибутковості діяльності корпорацій. Особливу роль у цьому процесі відіграє будівельна галузь, адже разом із нею функціонують і взаємодіють інші важливі сектори, такі як металургія, виробництво будівельних матеріалів, машинобудування і транспорт.

Для зниження негативних наслідків економічних криз у майбутньому необхідно передбачати можливі сценарії розвитку подій, спираючись на розрахункові показники та результати аналітичних досліджень. Важливо своєчасно отримувати об'єктивну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. У цих умовах ключову роль відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують цифрову трансформацію різних аспектів економічної діяльності будівельних підприємств, враховуючи фактор часу як один з найважливіших параметрів ефективності.

Інформаційно-комунікаційна інтеграція новітніх технологій, як ключовий двигун цифрової економіки, розкриває свої значні переваги у дослідженнях Світового банку за 2016 рік – розвиток інновацій, різке підвищення ефективності, інтеграція праці та капіталу (World Bank Review 2016 – The development of innovations, a sharp increase in efficiency, the integration of labor and capital) [4].

Зокрема, такі аспекти, як впровадження інновацій, значне підвищення продуктивності, а також поєднання ресурсів праці та капіталу, стають вирішальними для сучасних економічних моделей. Основними результатами цього розвитку можна вважати підвищення ефективності використання ресурсів, активізацію конкурентної боротьби, скорочення витрат на виробництво через оптимізацію процесів, зростання кількості компаній і створення нових робочих місць, що в свою чергу сприяє збільшенню середнього класу та подоланню соціальної нерівності.

Щоб досягти ефективної взаємодії між аналітичними платформами та технологічними інструментами, слід розглядати цифрову економіку як комплексну екосистему, в якій організаційне та технічне партнерство відіграє провідну роль. Тому одним з найактуальніших завдань сьогодення є розвиток нових підходів до аналізу та прогнозування економічних процесів, зокрема в національному контексті.

Аналіз та прогнозування різних аспектів економічної діяльності потребує розробки і впровадження аналітичних систем, що враховують територіальні та галузеві характеристики, а також важливі макро- та мікроекономічні показники. Цей процес дозволяє досліджувати динаміку змін економічних умов, встановлювати зв'язок між причинами та наслідками і забезпечувати надійну основу для розробки управлінських рішень [2].

Практичний досвід показує, що основними завданнями економічного прогнозування є формулювання економічної стратегії, розробка управлінських рішень на основі оцінки ключових показників, а також аналіз наявних ресурсів та можливостей виконання планів. Важливим аспектом також є виявлення факторів, які впливають на фінансову діяльність корпорацій, з метою врахування їхнього впливу або мінімізації негативних наслідків.

Таким чином, стратегічний економічний аналіз зосереджений на виявленні закономірностей і трендів, що визначають економічні процеси, а також на формуванні перспективних напрямів розвитку і розробці політики, яка відповідатиме різним рівням економічної активності. Однією з найважливіших особливостей цього аналізу є орієнтація на дослідження від причин і факторів до наслідків і кінцевих результатів, що дозволяє формулювати стратегії розвитку галузей, включаючи будівництво, з урахуванням поточних потреб і довгострокових цілей.

Системний підхід є основою стратегічного економічного аналізу, забезпечуючи багатофакторне вивчення і формування загальної стратегії, що об'єднує різноманітні показники та фактори у єдину аналітичну модель для всебічної оцінки. Одним із ключових аспектів такого аналізу є врахування взаємодії різних елементів господарської діяльності будівельних підприємств, що мають суттєвий вплив на економічну продуктивність і стабільність корпорацій на регіональному рівні. Саме тому доцільно використовувати багатофакторні регресійні моделі, що дозволяють враховувати взаємозалежність між численними змінними, які визначають загальний результат діяльності [5].

Спираючись на сучасні наукові підходи та реальні практики в будівельній галузі [1, 2, 3, 5], було запропоновано концепцію прогнозного аналізу розвитку регіонального будівельного сектора. Ця методика дозволяє деталізувати економічні показники на рівні кількісних та якісних критеріїв і передбачає поетапний підхід до вирішення аналітичних завдань. В основі концепції лежать принципи, які визначають можливість оперативного реагування на зміни економічної ситуації, адаптуючи методи аналізу до специфіки досліджуваних об'єктів, забезпечуючи їхню ефективність за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Економіка регіону, як складна динамічна система, потребує детального дослідження своєї структури та аналізу змін у різних аспектах. Це включає в себе як кількісний аналіз процесів у будівництві з використанням передових методологічних підходів, так і збирання, зберігання та аналіз даних, що описують динаміку галузевих змін.

Основними показниками ефективності діяльності будівельної галузі є такі показники, як прибутковість, продуктивність праці та рівень рентабельності виробничих процесів. Зниження витрат на будівельні роботи напряму впливає на підвищення рентабельності, демонструючи ефективність використання ресурсів і управлінських стратегій.

Стратегія розвитку регіонального будівельного сектору базується на аналізі взаємопов'язаних показників, що відображають виробничу, інвестиційну та фінансову активність галузі. Такий підхід дозволяє побачити повну картину економічного стану і визначити пріоритетні напрямки вдосконалення господарських механізмів.

При ієрархічному аналізі показників враховуються як основні, так і додаткові фактори, що впливають на результати. Використання інформаційно-комунікаційних технологій допомагає обробляти великі обсяги даних, що забезпечує всебічну оцінку впливу численних факторів на результати діяльності. Розподіл факторів на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) дозволяє чіткіше розуміти, які з них піддаються контролю, а які потребують адаптації до зовнішніх умов.

Загальний підхід до економічного аналізу розвитку будівництва регіону має на меті не лише визначити динаміку змін у галузі, але й розробити стратегії, що сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності, забезпечуючи стабільність та зростання економічного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Аналіз впливу факторів на економічні показники здійснюється через використання індексного методу за умов, коли між показниками та визначальними факторами існує функціональна залежність. Такий підхід виправдовує себе при дослідженні динаміки показників, як-от зростання продуктивності праці та ефективності використання основних засобів, оскільки він враховує взаємозалежність складових складних систем.

Створення індексних моделей базується на передумові, що досліджуваний показник може бути виражений через добуток відповідних факторів, який відображає їхній вагомий вплив і черговість у визначенні цього показника. Якщо ж фактори не піддаються безпосередньому обчисленню за допомогою індексів, то використовують багатовимірні регресійні моделі, припускаючи наявність лінійного зв'язку між цими факторами та досліджуваним показником.

Основою застосування багатфакторних регресійних моделей у економічному аналізі є розуміння того, що підсумковий результат залежить від цілого ряду впливових факторів [5]. Успішне використання таких моделей вимагає фокусування на ключових компонентах, ігноруючи менш значущі елементи, що можуть спотворити оцінки результатів.

Науково обґрунтована методологія для створення моделей та їхнього подальшого тлумачення включає ретельну класифікацію та кількісне оцінювання значущих факторів. Такий підхід забезпечує точність і надійність економіко-математичних моделей, що дозволяють прогнозувати розвиток будівельної галузі на регіональному рівні.

Поєднання отриманих даних з економічним моделюванням дозволяє кількісно оцінити динамічні параметри, враховуючи попередні результати та причинно-наслідкові зв'язки в економічних і управлінських процесах. Це сприяє точній оцінці факторів, що впливають на продуктивність праці, побудові математичних залежностей, а також визначенню можливих резервів для підвищення ефективності у будівельних компаніях, окреслюючи стратегічні напрями розвитку в перспективі.

Список використаних джерел

1. Горда О.В. Специфіка інформаційних середовищ в будівництві. *Управління розвитком технологій*: матер. VII міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2020. С. 55-56.
2. Єріна А.М. Статистичне моделювання динамічних процесів з ефектом насичення. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2013. №. 89. С. 62-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2013_89_7.
3. Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 64–68.
4. World Bank Review 2016. World Bank Group. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/596391540568499043-0340022018/original/worldbankannualreport2016.pdf>.
5. Yerina A.M., Ukrainets M.P. Application of Regression Models on Panel Data in the Regional Analysis of Water Consumption. *Statistics of Ukraine*. 2018. 82(3), PP. 6-14. URL: [https://doi.org/10.31767/su.3\(82\)2018.03.01](https://doi.org/10.31767/su.3(82)2018.03.01).

*Макарчук Оксана Григорівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики та економічного аналізу;
Джума Аліса Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»;
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

На сьогодні загострення конкуренції як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках, а також швидкі зміни технологій стають невід'ємною складовою розвитку аграрного сектору, який визначається не лише обсягом виготовлення й збуту сільськогосподарської продукції, а й впровадженням інноваційних інформаційних технологій. Інформаційне забезпечення сільськогосподарських підприємств стає все важливим чинником для досягнення вищої продуктивності й підвищення конкурентоспроможності на світових ринках [2].

Інформаційно-аналітичне забезпечення спрямоване на збирання необхідної інформації, застосування різноманітних методів моделювання з метою аналізу інформаційного поля та отримання нових знань. Системне використання методів обробки даних сприяє вирішенню різних задач, що пов'язані з організацією управлінських рішень на основі аналізу інформації [3]. При цьому основними елементами такої організаційної діяльності є пошук інформації для здійснення поточного аналізу, розроблення прогнозних моделей та показників для оцінки і виявлення розвитку підприємств. Це підсилює необхідність вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення в аграрних підприємствах, що особливо актуально в умовах розвитку цифрових технологій. У свою чергу управлінські рішення, які прийняті на основі достовірної та всебічно проаналізованої інформації, є важливими для ефективного розвитку аграрного підприємства.

На сьогодні велика кількість інформації, що використовується на різних рівнях управління, формується бухгалтерськими службами підприємств. Так, вчені-економісти та практики оцінюють, що дана інформація становить близько 80% всієї інформації про діяльність суб'єктів господарської діяльності, тому облікова інформація є основним елементом інформаційного забезпечення системи управління, яка є передумовою для досягнення поставлених цілей і завдань. Відсутність інформації призводить до ускладнення ефективного управління виробничими процесами [4].

Статистична інформація відіграє важливу роль у системі інформаційного забезпечення управлінського процесу. Вона являється джерелом і вагомою складовою управлінської інформації, що становить ту її частину, яка містить

новизну і корисність, необхідні управлінцю для розробки та прийняття обґрунтованих рішень [4].

Статистична звітність є важливим джерелом інформації про підприємства галузі, оскільки надає об'єктивну й точну інформацію про стан різних соціально-економічних явищ та процесів. До того ж статистична звітність є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях та сферах діяльності, сприяючи вчасно виявляти й вирішувати проблеми. У зв'язку з війною в Україні почалися певні корективи щодо організації й подання статистичної звітності, зокрема під час воєнного стану організація статистичної звітності стає складнішою через умови для здійснення збору та обробки інформації.

На сьогодні в Україні статистична звітність продовжує подаватися, проте по деяких територіях є менше даних та знижується точність певних даних. При цьому при організації збору статистичної звітності важливо враховувати такі аспекти: 1) об'єктивність та точність. Звіти повинні бути вчасні та охоплювати всі території, які зазнають військових дій; 2) використання статистичних методів та наукових підходів при обробці даних; 3) статистична звітність повинна бути узгоджена з іншими структурами, зокрема урядовими відомствами та місцевими органами влади; 4) використання сучасних технологій; 5) взаємодія з громадськістю для забезпечення більшої об'єктивності інформації під час війни [1].

Отже, в сучасних умовах функціонування аграрних підприємств важливо враховувати виклики, що пов'язані з війною та використовувати поєднувати інноваційні, так і традиційні підходи щодо збору й аналізу даних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Ковальова В. І. Особливості організації статистичної звітності під час війни. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30674/1/168-171.pdf>

2. Корнійчук Т.А., Сяovej Л. Інформаційне забезпечення сільськогосподарських підприємств України та Китаю, як складова формування їх експортного потенціалу. Формування сталого землекористування: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16-17 листопада 2023 р.). Київ : Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2023. С. 285-287.

3. Макарчук О.Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2013. Вип. 181 (3). С. 160–165.

4. Покинъчерда В.В. Статистичне забезпечення управління бізнес процесами: сутність та значення. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2203/1/10.pdf>

*Мігай Наталія Борисівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, обліку і підприємництва;
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

СТАТИСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки, поглиблення глобалізації, посилення конкуренції, діджиталізації бізнес-процесів, а також ускладнення та ризикованості середовища через військові дії країни-агресора виникає багато викликів в управлінні економікою. Більше того, традиційні підходи, які використовувалися в минулому для їх вирішення, що покладалися переважно на досвід та навички менеджерів, виявляються неефективними. Сьогодні для успішного вирішення поточних проблем необхідне комплексне дослідження, що базується на аналізі наявної інформації. Іншими словами, ефективні управлінські рішення потребують надійного аналітичного підґрунтя, яке може забезпечити статистична інформація.

Комплексна економічна статистика – це сукупність економічних і статистичних даних, які надають узгоджену і збалансовану картину економічної діяльності для цілей політики, торгівлі та інших аналітичних цілей. Інтеграція економічної статистики з використанням спільних концепцій, визначень, методів оцінки та джерел даних з метою гармонізації статистики. У сучасному глобальному середовищі користувачі статистичних послуг вимагають все більше і більше якісної статистики, а статистичні органи відіграють активну роль у задоволенні зростаючих потреб користувачів у всеосяжних економічних даних. Використання статистичних методів дозволяє перевести обґрунтування управлінських рішень у площину точного кількісного відображення з урахуванням якісного змісту явищ і процесів, спираючись на реальне інформаційне забезпечення необхідних для управління розрахунків [1, с.181].

Статистика надає інформацію, яка допомагає вирішувати проблеми відстеження динаміки багатьох важливих показників. Жоден економічний суб'єкт не може існувати без обміну інформацією, оскільки сам процес прийняття рішень не може відбуватися в інформаційному вакуумі, а без необхідної інформації важко приймати ефективні управлінські рішення [2, с.154].

Результати статистичних спостережень забезпечують достовірність висновків управлінців, дають об'єктивну основу для їхніх рішень і слугують підґрунтям для правильних наступних дій. Статистичні дослідження мають на меті кількісну оцінку характеристик економічних явищ. Вони допомагають виявити економічні закономірності, що впливають на розвиток виробництва, на основі аналізу ефективної діяльності всіх учасників процесу. Вони також дають

змогу виявити розбіжності та прогалини, визначити шляхи подолання проблем і розробити відповідні рекомендації.

Сьогодні актуальною є Програма розвитку офіційної статистики до 2028 р., розроблена відповідно до вимог статті 22 Закону України «Про офіційну статистику» [5]. Програма визначає стратегічні напрями та орієнтовані на перспективу цілі офіційної статистики, які мають забезпечити постійне підвищення якості статистичної інформації, описує очікувані результати її реалізації, а також спрямована, зокрема, на забезпечення стабільності функціонування національної економіки в умовах воєнного стану та її подальшого зростання і післявоєнної відбудови на новітній організаційно-технологічній основі та у співпраці з міжнародними партнерами. Це є довгострокова програма з часу становлення незалежності України.

З огляду на те, що у 2022 році Україна набула статусу країни-кандидата на вступ до ЄС, особлива увага при виконанні Програми приділяється гармонізації національної статистичної системи з міжнародними та європейськими правилами і стандартами, гармонізації діяльності виробників офіційної статистики з основними принципами офіційної статистики та Європейським статистичним кодексом, посиленню координуючої ролі Державної служби статистика України в національній статистичній системі для забезпечення єдиної термінології, класифікацій та методів, що відповідають принципам міжнародної статистичної практики [4].

Методологічні засади статистичного аналізу взаємозв'язку економічних явищ і процесів, у тому числі економічного зростання та матеріального добробуту, формуються на основі існуючої статистичної методології та відповідної системи показників. На сьогодні статистичний аналіз взаємозв'язків між економічними явищами та процесами вимагає застосування найкращих практик, зокрема сучасної, науково обґрунтованої методології та системи статистичних показників. Тому важливо дослідити потенціал статистичних методів для покращення дослідження взаємозв'язків між економічними явищами та процесами.

В залежності від мети дослідження економічних явищ і процесів, характеру вихідних даних, особливостей формування висновків для прийняття управлінських рішень використовують наступні математичні і статистичні методи:

- дисперсійний аналіз – сформована група поділяється на підгрупи (категоризація) таким чином, щоб показники в кожній підгрупі були схожими за розміром, але суттєво відрізнялися між групами;
- кореляційно-регресійний аналіз – визначається тип залежності та статистична однорідність сукупності, а також кількісно оцінюються характеристики. Збирається достатня кількість інформації про явища, що підлягають аналізу, відповідно до характеристик результату та факторів. При цьому жодна зі змінних не повинна бути функціонально залежною від іншої (або її групи);

- групування – аналізуються фактори, визначається основний напрямок досліджуваного явища, здійснюється виокремлення із складної сукупності груп одиниць, які відносяться до різних типів;
- середніх величин – проводиться для однорідних явищ і вимагає правильного відбору одиниць сукупності, що використовуються для розрахунку середнього значення ознаки, з урахуванням всього спектру явищ;
- індексний – порівняння показників у часі здійснюється на певній основі. При цьому базовий період використовується як точка відліку. Після цього відносні зміни індикаторів показників у часі (динамічний індекс) або у просторі (регіональний індекс).

Вибір статистичних методів для аналізу економічних явищ повинен враховувати їхній взаємозв'язок і взаємозалежність. Кожне явище є результатом багатьох причин і є причиною інших явищ і процесів. Тому до статистичного вивчення взаємозв'язків між економічними явищами та процесами слід підходити комплексно, намагаючись класифікувати численні методи, які дозволяють їх кількісно оцінити.

Проте, застосування статистичних методів у сучасному економічному середовищі пов'язане з унікальним набором викликів, які необхідно ретельно долати, щоб забезпечити достовірність і надійність аналізу. Адже, окрім непоправних втрат для України та кожного її економічного суб'єкта, війна також завдала значної шкоди системі державного управління в цілому та органам офіційної статистики зокрема, які призупинили збір більшості первинних статистичних даних і публікацію відповідної зведеної статистичної інформації.

З одного боку, така ситуація ускладнює можливість прийняття управлінських рішень державними органами влади, формування макроекономічних прогнозів навіть на короткострокову перспективу, а з іншого – відсутність своєчасно оприлюдненої статистичної інформації – це можливість розробити оборонні стратегії таємно від ворога [3].

Отже, статистика функціонує як у мирний, так і у воєнний час, але воєнний час суттєво впливає на умови реалізації її завдань. Статистика відіграє вирішальну роль практично в кожному аспекті сучасного функціонування держави. На сьогодні офіційна статистика України практично позбавлена всіх основних джерел статистичної інформації, а саме: первинних даних, отриманих за допомогою статистичних спостережень та обстежень (від суб'єктів господарювання, фізичних осіб, домогосподарств, державних структур, об'єктів бюджетної сфери тощо), вторинних даних з адміністративних джерел та спеціалізованих державних установ. Відтак, обсяг і структура даних, що представлені сьогодні на офіційному сайті Державної служби статистики України недостатні для повноцінного інформаційного забезпечення економічних досліджень та прийняття ефективних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Грицун В. Статистичне забезпечення управління економікою. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 180- 185.
2. Обиденнова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 2(70). С. 153-157
3. Паращій О. Економічна статистика в умовах війни скотилася у докомп'ютерну еру. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/money/dokompyuterna-era-danikh-yak-pratsyue-ekonomichna-statistika-pid-chas-viyni-pooyasnyue-ekonomist-oleksandr-parashchiy-10042023-12941>
4. Про затвердження Програми розвитку офіційної статистики до 2028 року: Постанова Кабінету міністрів України від 15.09.2023 №989 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp230989?an=1>
5. Про офіційну статистику: Закон України від 16.08.2022 №2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>

Науменкова Світлана Валентинівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів;
Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
Мищенко Володимир Іванович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач сектору цифрової економіки;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ РОЗРОБКИ, ВПРОВАДЖЕННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

Стрімкий розвиток екосистем на основі використання технологій штучного інтелекту (AI) у світі посилює вимоги до розробки та впровадження єдиних технічних і технологічних стандартів, а також організації ефективних систем управління та контролю з метою запобігання потенційним ризикам.

В умовах високого рівня концентрації ринку технологій штучного інтелекту в Україні неминуха експансія зарубіжних систем штучного інтелекту, що може негативно вплинути на цифровий суверенітет і конкурентоспроможність нашої економіки. Для протидії цим викликам потрібно посилити увагу до інтеграції та координації зусиль усіх зацікавлених сторін на основі дотримання стандартів і правил безпечного та відповідального проектування, впровадження і використання технологій та систем штучного інтелекту.

Важливим питанням є регуляторна гармонізація функціонування систем штучного інтелекту. 13 березня 2024 р. Європейський Союз вперше у світі, реалізуючи комплексний підхід до формування механізмів регулювання штучного інтелекту, орієнтованих на людиноцентричні цінності, прийняв Закон «Про штучний інтелект». Основні положення цього закону передбачають регламентацію правил розроблення, впровадження і використання технологій AI, заборону використання певних систем AI та посилення відповідальності постачальників AI, а також створення Європейської ради зі штучного інтелекту [2, с.41].

Також у цьому законі, зокрема, передбачено механізми регулювання великих та високоризикових систем AI, які можуть наражати економіку та суспільство на системні ризики, введено визначення поняття «базова модель штучного інтелекту», а також систем загального призначення (GPAI), що використовуються для досягнення кількох цілей.

Пропонується введення заборони на використання штучного інтелекту в окремих сферах діяльності та життєзабезпечення, які потенційно можуть становити небезпеку для здоров'я людей, сприяти маніпулюванню їх поведінкою, впливати на результати виборів або іншим чином порушувати фундаментальні права. Зокрема, це стосується систем біометричної

категоризації, які ґрунтуються на використанні таких характеристик, як політичні, релігійні або філософські переконання, раса, стать, вік, особливі потреби; копіювання зображень обличчя для створення баз даних розпізнавання людей; соціального скорингу на основі поведінки тощо. Обмежено сфери використання штучного інтелекту правоохоронними органами, а також закріплено право громадян отримувати пояснення щодо рішень, запропонованих штучним інтелектом, та оскаржувати результати, якщо вони порушують права людей [1, с. 573].

Очікується ухвалення американського Біллю про права штучного інтелекту і канадського Закону про штучний інтелект. Вищезазначені документи можуть стати орієнтиром для України при створенні власної нормативно-правової бази щодо використання систем штучного інтелекту. Зазначимо, що у 2023 році 17 країн світу вже розробили національні принципи та етичні правила проєктування, впровадження і використання систем штучного інтелекту, які в більшості випадків співпадають з принципами, проголошеними ОЕСР та ЮНЕСКО [с. 572].

У сфері впровадження і використання технологій AI завдання України полягають в наступному:

– необхідно розробити та прийняти Закон України «Про штучний інтелект», а також гармонізовані з ним нормативні та регуляторні акти з наступним формуванням на законодавчій основі системи механізмів, методів та інструментів комплексного регулювання взаємовідносин у галузі AI для всіх секторів економіки, технологій і продуктів [2, с. 49];

– забезпечити повноцінну імплементацію керівних принципів ОЕСР щодо штучного інтелекту, прозорих правил його етичного використання, стандартів та умови алгоритмічного захисту від дискримінації, механізмів та інструментів регулювання і контролю [1, с. 584, 586];

– прискорити формування інституційної структури, яка має включати органи нагляду, сертифікації, ліцензування, установи для організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з метою забезпечення ефективної трансформації ринку праці та реалізації положень закону щодо регулювання і контролю за впровадженням і використанням систем AI [2, с. 49; 3, с. 180; 4, с. 106];

– сприяти підвищенню рівня інформованості населення про можливі сфери використання і ризики технологій AI, а також посилення кадрового забезпечення, створення та організації діяльності нормативних «пісочниць» за окремими технологіями і продуктами у співпраці зі стартапами та провідними підприємствами IT-сектору, забезпечення моніторингу використання систем AI та захисту прав і свобод громадян.

Особливої уваги заслуговують питання вдосконалення регулювання доступу, поширення та використання конфіденційних даних, які, переш за все, стосуються актуальних аспектів національної безпеки та оборони, кібербезпеки, життєдіяльності громадян, комерційної таємниці, інтелектуальної власності

тощо. Для цього доцільним є розроблення та затвердження переліку даних, які мають суспільний інтерес, а також чітке визначення законодавчих положень, які повинні забезпечувати обов'язкове надання приватними підприємствами таких даних органам державної влади [5, с. 24].

Враховуючи економічний стан і потенційні можливості України, головними джерелами фінансування розроблення і впровадження технологій штучного інтелекту в умовах реалізації комплексного плану економічного розвитку "UKRAINE FACILITY PLAN" повинні бути кошти приватних інвесторів, у т. ч. інвестиційних та венчурних фондів. За результатами звіту Світового банку RDNA3, потреби для сектору телекомунікацій та цифрових технологій визначено у розмірі 4,7 млрд. дол. США [6, с. 143].

Державне фінансування у сфері штучного інтелекту повинно бути спрямоване переважно на підтримку фундаментальних наукових досліджень і НДДКР загальнодержавного значення в енергетиці, оборонній промисловості, охороні здоров'я, масштабуванні зарубіжних технологій і систем AI, а також на підготовку, перепідготовку фахівців та осіб, які втратили роботу через заміну їхніх робочих місць технологіями штучного інтелекту.

В умовах військового стану та складної фінансової ситуації державне фінансування наукових досліджень та НДДКР, надання державних позик на покриття витрат на розроблення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту суттєво обмежено. *В контексті непрямой державної підтримки розроблення, впровадження і використання технологій штучного інтелекту в Україні, заслуговують на увагу такі заходи, як:*

- організація офіційних порталів і центрів доступу до технологій AI, баз даних, технічних засобів і обчислювальних ресурсів;
- надання консультацій щодо впровадження нових бізнес-моделей, захисту інтелектуальної власності і даних, а також дотримання законодавства в галузі AI;
- організації інформаційних і освітніх кампаній щодо підвищення рівня знань і навичок у галузі AI з метою інформування громадян про можливості та сфери застосування AI, захист персональних даних і свої права;
- створення нормативних «пісочниць» у сфері штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S. Management of artificial intelligence utilizing value-based principles. *Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice: Collective monograph*. Baltija Publishing. 2024. P. 566–592. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-26>

2. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. №5. С.30-56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>

3. Міщенко В., Науменкова С. Світовий досвід державної підтримки використання штучного інтелекту в системі освіти. *Штучний інтелект у науці та освіті (AISE 2024)*: Київ, УкрІНТЕІ. 2024. С. 179–184. URL: http://www.uinteі.kіev.ua/sites/default/files/mat-konf-schi_2024.pdf

4. Науменкова С., Міщенко В. Персоналізоване обслуговування споживачів з використанням цифрових технологій. *Innovation and investment mechanisms fo the development of international relations and market economy. Conference Proceedings*. Baltija Publishing. С. 106–109. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-29>

5. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Напрями цифрової трансформації економіки України в період повоєнного відновлення. *Економічна система країни: зовнішні та внутрішні фактори впливу*. Liha-Pres. 2022. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-253-4-5>

6. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проектне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 142-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>

Омецинська Наталія Вячеславівна,
*кандидат технічних наук,
завідувачка кафедри інженерних систем та технологій;
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського;*
Ставицький Олександр Вікторович,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики, інформаційних технологій
та математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРОГРАМНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

В наш час, економічні умови характеризуються постійно зростаючою мінливістю, такі зовнішні характеристики стають в пріоритеті для фінансових установ та бізнесу в їх подоланні та управлінні ними.

Саме поняття «фінансового ризику» можна визначити, як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети [1].

Така ситуація спонукає у створенні та розробці ефективних методів та інструментів для управління ризиками та їх прогнозування на майбутні періоди. Можливість моделювання фінансових ризиків дозволяє компаніям не тільки оцінити потенційні загрози, але й знайти певні варіанти шляхів що до їх мінімізації. З розвитком програмної інженерії з'явилась можливість для проектування різноманітних моделей ризиків, використовуючи різноманітні математичні методи, елементи статистики та алгоритми машинного навчання.

В умовах переходу класичної економіки в цифрову, основними проявами якої є інформатизація, глобалізація, використання ІТ, проведення аналізу економічних та бізнес процесів із використанням досягнень сучасних знань дасть змогу як підвищити ефективність господарських процесів, так і вивести економіку на якісно новий науковий рівень [2].

Таким чином програмна інженерія почала відігравати первинну роль у розробці та створенні таких моделей, забезпечуючи потреби зазначених моделей необхідним інструментарієм для їх проектування та подальшої реалізації з можливостями оптимізації. В наш час більшість програмних засобів дозволяють виконувати інтеграцію різних методів обробки даних, а також алгоритмізація та використання нейронних мереж, регресійний аналіз та метод Монте-Карло, що дозволяє виконувати прогнозування фінансових ризиків з високим ступенем точності.

Це відбувається за рахунок зменшення часу для проведення аналізу, використання ширшої інформаційної бази показників фінансово-господарської діяльності, зменшення помилок під час розрахунків, використання різних

методик здійснення моделювання та оптимізації. Таким чином, фінансовий аналіз в технологічному світі став невід'ємною частиною у роботі бухгалтера, економіста та керівника [3].

В наш час, на ринку програмної інженерії у сфері моделювання фінансових ризиків спостерігається певна лінійка готових програмних рішень. Що дозволяє при використанні приймати швидкі рішення та своєчасно реагувати на зовнішні загрози підприємств, це спрощує проведення складних процесів оцінки ризиків. Готові програмні рішення використовують передові математичні моделі що покращує якість, швидкість і точність в прийнятті відповідних рішень. Використання програмного забезпечення забезпечує автоматизацію процесу аналізу ризиків та зменшує час на використання ручних операцій. Певна кількість рішень може бути інтегрована в уже готові фінансові системи, це дає змогу компаніям швидко їх впровадити в свою інформаційну інфраструктуру.

Програмне забезпечення може бути налаштовано під різноманітні вимоги бізнесу, таким чином забезпечуючи гнучкість при використанні на підприємствах різного типу та галузі. Ще одним сучасним додатком є використання хмарних технологій, це дозволяє використання програмного ресурсу з будь якої точки доступу та з будь якого комп'ютера. Також, такі програмні рішення дають можливості оперування великими масивами даних, що підвищує ефективність розрахунків та якість оцінки.

Деякі програми використовують сценарний аналіз, що надає можливість розгляду різних варіантів розвитку подій. Також, інтеграція штучного інтелекту в готові рішення дозволяє більш ретельно виконувати роботу з прогнозування. Частина застосунків має спеціалізацію на певних типах фінансових ризиків, таких як кредитні або ринкові.

Як висновок можна зазначити, що розвиток цього напряму пов'язаний з подальшим вдосконаленням машинного навчання, інтеграції великих даних та інтеграції штучного інтелекту, що зробить ці системи більш інтелектуальними.

Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2014. 600 с.
2. Виганяйло С.М., В'юненко О.Б. Тенденції розвитку інформаційних технологій у бізнес-аналітиці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. Том 32 (71) Ч. 1 № 1 2021. С. 51-55. URL : http://www.tech.vernadskeyournals.in.ua/journals/2021/1_2021/part_1/10.pdf(дата звернення 01.10.2024).
3. Заросло А. П. Сучасні інформаційні технології для аналізу господарської діяльності підприємств // *Економічний вісник*. 2016. № 4(04). С. 82-86.

*Харабара Тарас Іванович,
здобувач ступеня доктора філософії,
Національна академія статистики, обліку та аудиту;
заступник директора департаменту – начальник управління,
Міністерство економіки України*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУДОВОЇ СТАТИСТИКИ

Судова статистика, створена за результатами процесуальної діяльності судів, свідчить, в основному, про роботу самих судів. Водночас потенціал використання такої інформації є набагато більшим. При застосуванні в офіційній статистиці, така статистична інформація залишається підґрунтям для характеристики роботи судів та водночас може слугувати зразком правильного й однакового застосування судами норм чинного законодавства, виявляти та вказувати на проблеми, які негативно впливають на правозастосовчу практику органів державної влади України, враховуватись органами влади при прийнятті управлінських рішень.

Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (European Commission for the Efficiency of Justice, CEPEJ) у своїх рекомендаціях зазначає, що судова статистика повинна надавати можливість політикам і практикам отримувати релевантну інформацію про продуктивність і якість судової системи, зокрема про завантаженість судів та суддів, час, необхідний для подолання поточного навантаження, якість результатів роботи судів та обсяг людських і фінансових ресурсів, які необхідні для того, щоб впоратися з вхідним навантаженням [1].

Ідеї використання показників здійснення судочинства в офіційній статистиці в Україні є відносно новими і поряд із необхідністю трансформації судової статистики відповідно до нових вимог суспільства ще не знайшли широкого відображення на практиці. Водночас зроблено вагомі кроки у напрямі діджиталізації та забезпечення доступності даних судової статистики, зокрема завдяки запровадженню Єдиної судової інформаційнотелекомунікаційної системи (ЄСІТС).

Нормами Закону України «Про судоустрій та статус суддів» [2] встановлено обов'язок голів місцевих судів щодо організації ведення судової статистики та інформаційно-аналітичного забезпечення суддів з метою підвищення якості судочинства. Голови апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, касаційних судів, крім організації ведення судової статистики, також, також мають здійснювати її аналіз.

Відповідно до пункту 6 частини першої статті 152 даного Закону до повноважень Державної судової адміністрації України належить організація роботи з ведення судової статистики [2].

При цьому, в процесуальних кодексах передбачається, що у судах функціонує ЄСІТС, яка забезпечує автоматизовану аналітичну і статистичну обробку інформації.

Так, серед основних функцій ЄСІТС є автоматизація роботи судів, органів та установ у системі правосуддя, автоматизоване формування в режимі реального часу статистичних показників діяльності судів.

Зі статистичними даними про результати здійснення правосуддя можна ознайомитись на сайтах окремих судів, на офіційному вебпорталі «Судова влада України», а також на порталі відкритих даних (data.gov.ua). Водночас Державною службою статистики України оприлюднюється лише статистична інформація про адміністративні право порушення в Україні, що свідчить, про те що адміністративні дані судової статистики наразі в офіційній статистиці практично не використовуються.

Варто зазначити, що Законом України «Про офіційну статистику» [3] закладено фундаментальні зміни, які пов'язані з використанням адміністративних даних. Зокрема, передбачається, що отримані від розпорядників адміністративні дані використовуються Державною службою статистики України та іншими виробниками офіційної статистики в статистичних цілях з метою забезпечення державних органів офіційною державною статистичною інформацією для формування та реалізації державної політики в інтересах забезпечення сталого розвитку, економічного добробуту та прав людини.

Крім того, Законом встановлюється, що з метою підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень державними органами та органами місцевого самоврядування Держстатом можуть створюватись статистичні інформаційні системи отримання, накопичення, оброблення та візуалізації адміністративних даних [3].

Таким чином, сьогодні на законодавчому рівні закладено основу для використання судової статистики, в якості адміністративних даних, органами державної влади з метою її ефективного застосування у роботі при виявленні і усунення проблем, які виникають із застосуванням норм права та врахуванні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Смалюк Р. Цифри на службі у правосуддя: 1639 слів про ефективність українських судів. Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ. 07.12.2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/tsyfry-na-sluzhbi-u-pravosuddia-1639-sliv-pro-efektyvnist-ukrainskykh-sudiv/>
2. Про судоустрій та статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. ст. 545.
3. Про офіційну статистику. Закон України від 16.08.2022 № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20>

Хобта Михайло Олексійович,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту;
Сукманюк Вікторія Михайлівна,
асистент кафедри менеджменту;
Звірюк Микита Русланович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Національний транспортний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Застосування статистичних методів для оптимізації логістичних процесів є важливим інструментом для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення задоволеності клієнтів. У цьому аналізі ми розглядаємо ключові статистичні методи та їх застосування у прогнозуванні попиту і управлінні запасами [1].

Для побудови прогнозованої моделі було вибрано змінні, які найточніше відображають залежності в даних. Серед них час року, що впливає на попит через сезонні зміни у споживчій поведінці, та ціна товару, яка допомагає оцінити реакцію попиту на зміну вартості. Дані були зібрані з внутрішніх систем продажів та фінансових звітів компанії, після чого пройшли процес очищення для усунення помилок і викидів.

Для оцінки впливу часу року та ціни на попит було розроблено модель лінійної регресії. *Формула моделі має вигляд:*

$$\text{Попит} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Пора року} + \beta_2 \times \text{Ціна} + \epsilon$$

де:

- $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ - коефіцієнти, що відображають вплив незалежних змінних,
- ϵ - термін помилки.

Після аналізу даних та оцінки моделі ми отримали наступні статистичні результати. Константа ($\beta_0 = 49.96$, $p < 0.001$) відображає базовий рівень попиту при відсутності змін у таких факторах, як пора року чи ціна. Вона свідчить про те, що навіть за нульових значень незалежних змінних, попит залишатиметься на досить високому рівні.

Вплив змінної «пора року» ($\beta_1 = -2.50$, $p < 0.001$) вказує на те, що зі зміною пори року попит знижується. Це пояснює від'ємний вплив сезону на попит, коли в холодніші періоди купівельна активність зменшується.

Щодо ціни ($\beta_2 = 0.70$, $p = 0.001$), позитивний коефіцієнт означає, що підвищення ціни спричиняє збільшення попиту. Хоча цей результат може

здатися парадоксальним, він може бути пов'язаним зі споживчою психологією або маркетинговими стратегіями.

Ці результати дозволяють зробити важливі висновки для оптимізації логістики, зокрема щодо планування запасів і ціноутворення на основі змін попиту.

Переходячи до ключових результатів регресійного аналізу, наведемо таблицю з результатами розрахунків коефіцієнтів моделі та їх статистичних показників:

Таблиця 1

Результатів регресійного аналізу

Параметр	Коефіцієнт	Стандартна помилка	t-статистика	p-значення	95% довірчий інтервал (нижній)	95% довірчий інтервал (верхній)
Константа	49.9555	4.935	10.122	<0.001	40.160	59.751
Пора року	-2.4982	0.323	-7.740	<0.001	-3.139	-1.858
Ціна	0.7021	0.205	3.418	0.001	0.294	1.110

Після таблиці можемо продовжити аналіз ключових метрик моделі.

Ключові метрики моделі:

- R^2 : 0.442 — модель пояснює 44.2% варіації у попиті.
- Скоригований R^2 : 0.430 — коригує R^2 з урахуванням кількості змінних.
- F-статистика: 38.35 — свідчить про статистичну значущість моделі.
- Prob (F-статистика): $5.33e-13$ — ймовірність того, що нульова гіпотеза є правдивою, дуже низька.

На основі цього аналізу можна адаптувати логістичні процеси для зниження сезонних коливань попиту та використати зміни ціни для збільшення продажів і прибутків. Це також відкриває можливості для стратегічного планування та підвищення задоволеності клієнтів [3].

Список використаних джерел

1. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2016. 129–150 с.

2. Кігель В.Р. Оптимізація логістичних рішень: навч. посіб. для студентів спеціальності «Логістика». Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2007. 136 с.

3. Яновський Д., Граф М. Аналіз існуючих методів прогнозування попиту та способів оцінки їх якості. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*, №3.2023. С. 70–77.

*Цимбаленко Олександр Едуардович,
здобувач ступеня доктора філософії;
ПВНЗ «Європейський університет»*

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

Воєнний стан в Україні призвів до значних змін у всіх сферах суспільного життя, включаючи інформаційні технології. У сучасних умовах важливо забезпечити безперервне функціонування та розвиток інформаційних систем для підтримки державного управління, економіки та безпеки. Окрему увагу заслуговує питання забезпечення інформаційних потреб у сфері статистики, яка є ключовим елементом для прийняття обґрунтованих рішень у кризових умовах.

Виклики інформаційного забезпечення статистики в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану Україна стикається з безпрецедентними викликами в сфері інформаційного забезпечення статистики. Одним з основних аспектів є порушення звичайних механізмів збору та обробки статистичних даних через зруйновану інфраструктуру, окупацію частини території, перебої в роботі зв'язку та комунікаційних систем. Це створює складнощі для державних органів статистики в забезпеченні точних і своєчасних даних, які є критично важливими для прийняття стратегічних управлінських рішень [1, с. 12]. Військові дії впливають на можливість отримання достовірної інформації про економічну діяльність у зоні конфлікту, демографічні процеси та соціальні показники. Водночас урядові структури стикаються з новими викликами щодо захисту інформаційних систем від кібератак та спроб дестабілізації національних баз даних [4, с. 50].

Одним із ключових напрямків для вирішення цих проблем є впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема хмарних сервісів, що дозволяють дистанційно зберігати і обробляти великі обсяги даних, незалежно від фізичного доступу до серверів [5, с. 100]. Крім того, мобільні технології забезпечують альтернативні методи збору даних, особливо на тимчасово окупованих або небезпечних територіях. Завдяки використанню таких технологій стає можливим отримання інформації в режимі реального часу, що значно підвищує швидкість та ефективність статистичних процесів [9, с. 63].

Важливою проблемою залишається забезпечення кібербезпеки, оскільки в умовах воєнного конфлікту кібератаки на інформаційні системи стають регулярними. Це потребує посилення заходів безпеки та впровадження передових технологій захисту даних [7, с. 9]. Державні органи повинні постійно вдосконалювати методи захисту інформації, зокрема шляхом використання криптографії та інших інноваційних рішень у сфері безпеки даних [8, с. 14].

Таким чином, для ефективного інформаційного забезпечення статистики в умовах воєнного стану потрібні значні зусилля зі сторони держави, зокрема в

модернізації інфраструктури, забезпеченні кібербезпеки, а також впровадженні інноваційних технологій для збору і обробки даних [6, с. 35]. Важливо забезпечити координацію між різними державними установами, що займаються статистикою, для забезпечення єдності підходів та інтеграції нових технологій в існуючі процеси [10, с. 26].

Використання інноваційних технологій для збору та обробки статистичних даних.

Застосування інноваційних технологій для збору та обробки статистичних даних стає ключовим фактором у подоланні викликів, що виникають у воєнний час. Традиційні методи збору інформації, які базуються на фізичному доступі до даних та паперових носіях, в умовах військових дій стають малоефективними або взагалі неможливими. Використання технологій великих даних (Big Data), хмарних сервісів і мобільних додатків дозволяє державним установам та іншим зацікавленим сторонам зберігати доступ до критично важливої інформації навіть у ситуаціях, коли території або об'єкти знаходяться під загрозою [5, с. 102].

Однією з основних переваг впровадження інноваційних технологій є можливість автоматизованого збору даних через численні цифрові канали. Завдяки мобільним технологіям та інтернету речей (IoT) держава може отримувати актуальні дані з регіонів, де присутні обмеження на фізичний доступ або ведуться бойові дії [9, с. 65]. Це, у свою чергу, дозволяє забезпечити постійний моніторинг соціальних та економічних показників, необхідних для прийняття управлінських рішень. Інтеграція таких технологій значно підвищує точність та швидкість обробки інформації, що є надзвичайно важливим у кризових ситуаціях [7, с. 11].

Хмарні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні надійного збереження та захисту інформації. Оскільки фізична інфраструктура часто стає мішенню для знищення під час бойових дій, хмарні рішення дозволяють створювати резервні копії даних і забезпечувати їх доступність з будь-якої точки світу [5, с. 101]. Це особливо важливо для органів державної статистики, які повинні зберігати великі обсяги інформації, необхідної для аналізу та прогнозування в умовах воєнного стану. Водночас ці технології забезпечують високий рівень безпеки даних завдяки застосуванню сучасних засобів захисту, таких як шифрування та багаторівнева аутентифікація [8, с. 15].

Штучний інтелект та методи машинного навчання відкривають нові можливості для аналізу великих масивів даних, що стає особливо важливим для прогнозування розвитку ситуації на національному рівні. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси аналізу та верифікації даних, що значно зменшує людський фактор та підвищує точність результатів [6, с. 37]. Військові дії збільшують потребу в оперативних даних, і штучний інтелект може виконувати завдання щодо сортування та аналізу інформації в реальному часі, що дозволяє керівництву країни приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних [4, с. 51].

Таким чином, використання інноваційних технологій для збору та обробки статистичних даних є невід'ємною частиною сучасної системи управління в умовах воєнного стану. Інформаційні технології не тільки полегшують доступ до даних та їх обробку, але й забезпечують їх захист, що є критично важливим в умовах сучасних загроз. Впровадження цих технологій допоможе забезпечити безперебійне функціонування державної статистики, сприятиме зниженню витрат на обробку даних та підвищенню ефективності управлінських рішень [10, с. 28].

В умовах воєнного стану в Україні інформаційне забезпечення статистики стикається з безліччю серйозних викликів. Військові дії, руйнування інфраструктури та обмежений доступ до інформації ускладнюють процес збору, обробки та аналізу даних, які є критично важливими для управлінських рішень [1, с. 12]. Порушення зв'язку та знищення фізичних баз даних створюють труднощі для органів статистики у забезпеченні точності та своєчасності інформації [3, с. 5]. Це свідчить про необхідність термінового впровадження новітніх технологій для забезпечення стабільності системи статистики [6, с. 38].

Адаптація до нових умов передбачає використання хмарних сервісів та мобільних технологій, що дозволяє збирати дані в режимі реального часу навіть у зонах конфлікту. Такі рішення забезпечують доступ до важливої інформації, яка допомагає приймати оперативні рішення на основі актуальних даних [5, с. 102]. Водночас, застосування методів великих даних і штучного інтелекту дозволяє автоматизувати обробку інформації та зменшити людський фактор, що позитивно впливає на точність результатів аналізу [4, с. 51].

Однак, з іншого боку, ці інновації ставлять нові виклики в сфері кібербезпеки. Умови воєнного часу збільшують ризики кібератак на державні інформаційні системи, що потребує посилення заходів безпеки [7, с. 11]. Тому державні органи повинні зосередитися на захисті інформації, впроваджуючи новітні технології захисту, такі як шифрування даних і багаторівнева аутентифікація [8, с. 15].

Отже, забезпечення інформаційного забезпечення статистики в умовах воєнного стану є критично важливим завданням для держави. Необхідно не лише оновлювати існуючі інформаційні системи, але й забезпечити інтеграцію новітніх технологій для ефективного збору та обробки даних. Підтримка інноваційних підходів та розвиток кібербезпеки забезпечать надійність та достовірність інформації, що, в свою чергу, сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в умовах криз [10, с. 28].

Список використаних джерел

1. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05 липня 1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 10.10.2024).

3. Про затвердження Положення про технічний захист інформації в Україні: Постанова Кабінет Міністрів України. від 29.03.2006 № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2006-п> (дата звернення: 10.10.2024).

4. Литвиненко І. В., Іванченко Л. М. Проблеми забезпечення кібербезпеки в умовах воєнного стану. *Інформаційні технології та безпека*. 2023. № 2 (58). С. 47-55.

5. Сергієнко І. В. Впровадження хмарних технологій в Україні: перспективи та виклики. *Економічний вісник України*. 2022. № 4. С. 98-105.

6. Ольшанський Д. О. Великий масив даних і штучний інтелект в сучасній статистиці: виклики і можливості. *Сучасні інформаційні системи*. 2023. № 1 (49). С. 30-37.

7. Акімов С. В. Інформаційні технології та їхня роль у державному управлінні під час кризових ситуацій. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. URL: <http://www.academy.gov.ua/pages/dop/online-library> (дата звернення: 10.10.2024).

8. Національна стратегія кібербезпеки України до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 16.07.2021 № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 10.10.2024).

9. Швець О. А. Мобільні технології як інструмент збору статистичних даних в умовах війни. *Збірник наукових праць «Інформаційні системи в управлінні»*. 2023. № 3. С. 59-67.

10. Коваленко П. В. Впровадження систем великих даних для оперативного управління під час кризових ситуацій. *Інформаційна безпека та захист даних*. 2023. № 4. С. 21-29.

Червона Світлана Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри статистики,
ІТ та математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

СИСТЕМА СТАТИСТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

24 лютого 2022 року життя в Україні розділилось на мир і війну. Не зважаючи на те, що війна з росією почалась ще у 2014 році, особливо гостро її жахіття ми відчули саме 24.02.2022 р. та продовжуємо відчувати й зараз.

Війна вплинула на всі сфери життя України, і це знайшло своє відображення в зміні багатьох статистичних показників.

Для аналізу економіко-соціального потенціалу та безпеки України доцільно використовувати наступні блоки показників, які в умовах воєнного стану зазнали найбільших змін [1, 2, 3, 4]:

1. Демографічні показники:

- кількість населення (воєнний стан призвів до значного зменшення чисельності населення через еміграцію, внутрішнє переміщення та втрати внаслідок бойових дій);
- кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб (цей показник різко зріс через активні бойові дії, що змусило мільйони людей залишити свої домівки);
- природний приріст населення (війна негативно вплинула на народжуваність, а також спричинила зростання смертності як серед цивільного населення, так і серед військових).

2. Економічні показники:

- ВВП (багато підприємств було зруйновано або зупинено через бойові дії, різко скоротилися інвестиції);
- зведений бюджет (через збільшення витрат на оборону та гуманітарну допомогу відбулися зміни у доходах та витратах державного бюджету);
- державний борг (необхідність фінансування військових дій та відновлення інфраструктури призвело до зростання державного боргу);
- обсяги інвестицій (через підвищені ризики та нестабільність спостерігається зниження обсягів внутрішніх та зовнішніх інвестицій);
- валютні резерви (відбулися зміни у валютних резервах через коливання валютних курсів та необхідність підтримки економіки);
- виробництво сільськогосподарської продукції (відбулося зниження обсягів виробництва через окупацію територій та руйнування сільськогосподарської інфраструктури);

- обсяги промислового виробництва (спостерігається зниження обсягів виробництва через руйнування підприємств та перебої в постачанні сировини);
- інфляція (зміна курсу національної валюти, знищення інфраструктури, зростання цін на енергоносії та продукти харчування призвели до зростання інфляції);
- зайнятість та безробіття (через закриття підприємств та евакуацію бізнесу багато людей втратили роботу; зміни на ринку праці, включаючи залучення населення до оборонних і гуманітарних заходів, вплинули на структуру зайнятості);
- експорт та імпорт (через блокаду морських портів та руйнування логістичних ланцюгів різко скоротилися обсяги експорту та імпорту).

3. Інфраструктурні показники:

- стан інфраструктури (війна спричинила значні пошкодження промислових об'єктів, транспортних мереж, електростанцій та житлових будівель, що призвело до необхідності обліку руйнувань й оцінки вартості відновлення);
- постачання електроенергії та води (через пошкодження інфраструктури відбуваються перебої з постачанням електрики та води, що суттєво впливає на якість життя населення та роботу бізнесу).

4. Соціальні показники:

- рівень бідності (війна спричинила зниження рівня життя населення, що призвело до зростання показника бідності, адже багато людей втратили джерела доходу через руйнування бізнесу та змушені були покладатися на гуманітарну допомогу);
- соціальні виплати (Уряд змушений був збільшити обсяги соціальних виплат: допомога внутрішньо переміщеним особам, пенсії, виплати по інвалідності).

5. Здоров'я населення:

- захворюваність та смертність (війна призвела до зростання захворюваності, кількості поранених та загиблих, погіршення психічного здоров'я населення);
- доступ до медичних послуг (спостерігається погіршення доступності медичних послуг через руйнування медичних закладів та евакуацію медичного персоналу).

6. Освітні показники:

- кількість учнів та студентів (через переміщення населення та руйнування навчальних закладів спостерігається зменшення кількості учнів та студентів);
- якість освіти (відбулося погіршення якості освіти через перехід на дистанційне навчання та обмежені ресурси).

7. Екологічні показники:

– якість навколишнього середовища (через військові дії, зокрема обстріли, вибухи та пожежі, а також руйнування промислових об'єктів та інфраструктури відбулося забруднення повітря, води та ґрунтів).

8. Показники безпеки:

– кількість злочинів (зміни у рівні злочинності через соціально-економічні труднощі та нестабільність);

– кількість надзвичайних ситуацій (зростання кількості надзвичайних ситуацій через військові дії та руйнування інфраструктури).

9. Гуманітарні показники:

– міжнародна допомога (збільшилась потреба в міжнародній підтримці);

– гуманітарна допомога (зросли обсяги матеріальної, продовольчої та медичної допомоги, яку Україна отримує від міжнародних партнерів).

Проте, наразі важливими для аналізу безпекового аспекту, а саме, військового потенціалу країни, можна визначити також наступні показники, які повинні бути доступними лише для обмеженого кола користувачів:

– чисельність військових;

– чисельність військовозобов'язаних;

– кількість мобілізованих осіб;

– втрати серед військових (кількість загиблих та поранених військовослужбовців);

– кількість техніки та озброєння (власних, а також отриманих від міжнародних партнерів зразків озброєння).

Розглянуті вище блоки статистичних показників взаємопов'язані та потребують ретельного моніторингу для прийняття адекватних рішень у сфері управління державою під час війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

2. Макроекономічні показники. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>

3. Погарська О. Українська економіка під час війни: стан, виклики та перспективи. *Настановча сесія змагання "Монетарна політика: виклик НБУ університетам"*. 22 вересня 2023. С. 27. URL: https://events.bank.gov.ua/uchallenge2023/src/files/1_Pogarska.pdf

4. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Експертно-аналітична доповідь*. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. С. 14. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>

*Шовкун Інна Анатоліївна,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПРОГАЛИНИ У СТАТИСТИЦІ

Спостереження за науковою та інноваційною активністю, що ведеться у світі на національному [1], регіональному [2] та глобальному рівні [3, 4], не є простою даниною значущості такої активності для забезпечення зростання і розвитку економіки, а необхідним джерелом емпіричної інформації для свідомого прийняття управлінських рішень урядами країн, парламентами тощо.

Неодмінними індикаторами цих спостережень давно стали поруч з іншими і показники прямого державного фінансування та податкового стимулювання наукових досліджень і розробок бізнесу (далі – НДР) [5]. Зокрема, узагальненим показником рівня податкової підтримки, що надається бізнесу для його інвестицій у НДР (government tax support for business R&D), слугує обсяг відповідних податкових пільг (R&D tax expenditure) як частка ВВП.

Ступінь використання податкових стимулів до інвестицій бізнесу в НДР у кожній країні свій. Наприклад, серед країн ОЕСР найщедріші пільги у пропорції до національного ВВП надаються в Ісландії (0,37% ВВП, 2021 р.), Великій Британії (0,33), Франції (0,28), Португалії (0,25) та Бельгії (0,23%) [6]. Деякі країни (Ізраїль, Швейцарія, Естонія, Латвія, Болгарія тощо) жодних пільг такого роду не пропонують. До речі, у фіскальній системі Естонії та Латвії податок на прибуток підприємств стягується лише із розподіленого прибутку і, очевидно, цим пояснюється відсутність окремих податкових пільг для витрат на НДР.

Певний набір податкових пільг такого роду передбачений в українському законодавстві. Давньою і традиційною практикою є податкове сприяння структурній і технологічній перебудові економіки [7. 8]. Зокрема, стимули і преференції для секторів і галузей регламентовані законами України ("Про космічну діяльність", "Про розвиток літакобудівної промисловості", "Про газ (метан) вугільних родовищ", "Про державну підтримку сільського господарства України», "Про фермерське господарство", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні", "Про державну підтримку кінематографії в Україні", "Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні",) та закріплені у податковому кодексі України (далі – ПКУ) [9].

Згадувані у назвах законів види діяльності дають уявлення про економічні пріоритети. Як бачимо, станом на тепер, вони зосереджені передусім у первинному секторі (аграрній та видобувній галузі), окремих галузях високих і середніх технологій (літакобудівній та космічній, автотранспортних засобів,

залізничних локомотивів і рухомого складу тощо), базових для інноваційного та культурного розвитку галузях сектору послуг (сфері науки, цифровізації, кінематографії). Нарешті як пріоритет визначено ще й інвестиційну діяльність у масштабні проекти з будівництва, модернізації, технічного та технологічного переоснащення.

Податкове сприяння змінам у технологічній побудові економіки реалізовано у ПКУ шляхом прямого стимулювання впровадження, наприклад, енергозберігаючих технологій та здійснення заходів з енергоефективності, або опосередковано через підтримку розвитку галузей і виробництв з усім набором відповідних технологій. Окрім раніше згаданих галузей, податкове стимулювання розповсюджується також на відносно нові види діяльності з виробництва електричної енергії за "зеленим" тарифом, виробництва електродвигунів, літєвих батарей, зарядних пристроїв для твердих акумуляторних батарей тощо.

З часом перелік секторів і галузей, яким надаються податкові преференції, змінювався з різних причин (у зв'язку із закінченням термінів дії пільгових режимів, переглядом галузевих пріоритетів тощо).

Стимули до інноваційно-технологічного розвитку пріоритетних галузей зашиті в механізмі надання пільг. *Наприклад, суб'єкти літакобудівної промисловості:*

- ✓ звільняються від оподаткування податком на додану вартість по операціях з: ввезення на митну територію України в митному режимі імпорту товарів (крім підакцизних), що використовуються для потреб літакобудівної промисловості;
- ✓ постачання на митній території України результатів науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт, які виконуються для потреб літакобудівної промисловості (пункт 4¹ підрозділу 2 розділу XX ПКУ) [9];
- ✓ звільняється від оподаткування прибуток підприємств – суб'єктів літакобудування (пункт 41 підрозділу 4 розділу XX ПКУ);
- ✓ звільняються від сплати земельного податку (пункт 7 підрозділу 6 розділу XX ПКУ).

Загальною умовою надання преференцій з податку на прибуток поставлено дотримання певних вимог – вивільнені кошти (суми податку, що не сплачуються до бюджету та залишаються в розпорядженні платника податку) використовуються на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи з літакобудування, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва, запровадження новітніх технологій. Використання вивільнених коштів має бути пов'язане з діяльністю платника податку, прибуток від якої звільняється від оподаткування. Суми вивільнених коштів визнаються як отримане цільове фінансування відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності.

Аналогічні вимоги ставляться до підприємств будь-яких видів діяльності із числа пріоритетних, яким надаються податкові преференції. По суті кошти, вивільнені від сплати податку, залишаються в розпорядженні платника податку як цільовий внесок держави, який потрібно використовувати задля інноваційно-технологічної модернізації та розвитку відповідного виду виробництва (а саме: науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, запровадження новітніх технологій, збільшення обсягу виробництва).

Вищеподаний огляд свідчить про низку податкових стимулів, що містяться у законодавстві та спрямовані на сприяння науковій та інноваційній активності. Тому вважаємо перебільшеним і навіть помилковим твердження окремих експертів про нібито фактичну відсутність непрямих стимулів підтримки інноваційної діяльності в українській економіці, на відміну від більшості європейських країн [10, с. 148].

Проте відсутність статистичних спостережень і недоступність інформації щодо обсягів податкових пільг за їх видами унеможливує оцінювання ступеня щедрості держави на тлі втрати доходів бюджету, а також ефективності застосування інструментів податкового стимулювання для сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки.

Для розуміння масштабів втрат доходів держави від надання податкових пільг одній з галузей, розглянемо конкретний приклад. Рахункова палата здійснювала заходи державного фінансового контролю (аудиту), а саме: вивчала фактичний стан, аналізувала та оцінювала ефективність застосування податкових пільг з податку на прибуток, податку на додану вартість та ввізного мита (далі – податкові пільги), досліджувала вплив на розвиток літакобудування та економічні наслідки запровадження податкових пільг [11].

Матеріали того аудиту засвідчили, що упродовж 2017–2018 років суб'єкти літакобудування отримали 2,3 млрд грн державної підтримки як податкові пільги [11, с. 33]. За рахунок вивільнених від оподаткування коштів частина суб'єктів літакобудування спромоглася стабілізувати свою фінансово-господарську діяльність, придбати більш сучасне обладнання (інструменти, інвентар для виробництва), модернізувати виробничі приміщення (цехи). З'явилися ознаки відновлення галузі: дещо зростав обсяг розробки, виробництва, ремонту, переобладнання, модифікації та технічного обслуговування авіаційної техніки та авіаційних двигунів. Утім такі ознаки були лише тимчасовими.

Обговорюваний спосіб державної підтримки літакобудівної промисловості виявився недостатнім для справжнього відновлення галузі. Використання одного лише механізму надання податкових пільг за відсутності державного замовлення, зовнішньоекономічних преференцій, доступного кредитування та інших видів державного сприяння не здатне вивести літакобудування із затяжного піке на траєкторію зростання і розвитку. Отже, потрібне корегування та удосконалення інструментарію державної підтримки суб'єктам господарювання, а в цьому контексті важливим є здійснення детальних

статистичних спостережень за наданням податкових пільг і напрямками використання вивільнених коштів. Загалом національна практика подання статистичних даних про НДР потребує вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів, зокрема, Керівництва Фраскати [12].

Список використаних джерел

1. U.S. National Science Foundation. The State of U.S. Science and Engineering 2024. URL: <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb2024>
2. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#european-innovation-scoreboard-2024
3. UNESCO. Science, technology and innovation. URL: <https://data.uis.unesco.org/>
4. OECD. Main Science and Technology Indicators. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html>
5. DSTI/STP/NESTI. OECD R&D tax incentives database, 2022 edition. URL: [https://one.oecd.org/document/DSTI/STP/NESTI\(2023\)2/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/STP/NESTI(2023)2/FINAL/en/pdf)
6. OECD INNOTAX. OECD R&D Tax Incentives Database. 2024. URL: <https://stip.oecd.org/innotax/indicators-and-analysis>
7. Луніна, І., Білоусова О., Булана О. Бюджетно-податкове стимулювання інноваційної діяльності в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 41- 56.
8. Ковкун І. Податкові фактори технологічного розвитку економіки. *Економіка України*. 2011. № 5. С. 40-53.
9. Податковий Кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112)
10. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ. 2023. 240 с. URL : <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Otsinka-innovatsijnoho-rozvytku.pdf>
11. Звіт про результати аналізу ефективності застосування суб'єктами господарювання податкових пільг та їх вплив на розвиток літакобудування : затв. рішенням Рахункової палати від 28.05.2019 № 12-3. URL: https://rp.gov.ua/uploads/files/Activity/Collegium / 2019/ 12-3_2019/Zvit_12-3_2019.pdf.
12. Богдан І. В., Свиридовська А. О. Класифікація інформації для аналізу даних про наукові дослідження і розробки: міжнародні стандарти та національна практика. *Фінанси України*. 2018. № 11. С. 21-38.

СЕКЦІЯ 5

СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ

*Агафонова Марія Володимирівна,
провідний економіст відділу
моделювання та прогнозування економічного розвитку;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Військова інтервенція РФ на територію України спричинила приголомшливі людські страждання та руйнування, знизивши рівень та якість життя, тим самим призвівши до значного зростання соціальної ексклюзії в Україні. Згідно Звіту Світового Банку кількість українців, які живуть за межею бідності, зростає протягом 2020-2023 рр. на 1,8 мільйона осіб, що становить близько 29% всього населення країни[1].

В цьому контексті дослідження якості життя мешканців України як серед країн Східної Європи, так і в розрізі міст України потребує на особливу увагу. Індекс якості життя в Україні серед країн Східної Європи в розрізі факторів (згідно світового рейтингового дослідження *Numbeo*²) представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Індекс якості життя в Україні серед країн Східної Європи в розрізі факторів

Ранг	Країна		Індекс якості життя	Індекс купівельної спроможності	Індекс безпеки	Індекс охорони здоров'я	Індекс вартості життя	Співвідношення ціни нерухомості та доходу	Індекс часу поїздки на дорогу	Індекс забруднення	Кліматичний індекс
1	Чеська Республіка	2021	156,3	56,4	74,7	75,4	49,2	15,5	29,7	36,3	77,1
		2024	163,6	64,9	73,2	75,5	48,6	12,9	29,2	34,8	79,1
2	Словацька Республіка	2021	149,7	50,4	70,3	60,9	49,1	11,1	27,8	39,1	78,1
		2024	148,7	55,8	68,9	59,2	47,9	14,5	27,4	37,2	78,1

² світове рейтингове дослідження *Numbeo* базується на даних соціологічних опитувань в розрізі країн та міст світу, оцінюючи Індекс якості життя як оцінку загальної якості життя, виміряну за допомогою емпіричної формули із використанням наступних факторів: Індекс купівельної спроможності, Індекс безпеки, Індекс охорони здоров'я, Індекс вартості життя, співвідношення ціни нерухомості та доходу, Індекс часу поїздки на дорогу, Індекс забруднення та кліматичний Індекс.

Продовження таблиці 1

3	Польща	2021	132,6	47,1	70,7	58,3	42	14	31,3	54,3	75,9
		2024	137,4	66,2	69,3	55,4	41,9	12,2	32,9	57,5	75,9
4	Болгарія	2021	126,3	40,3	61,9	56,1	40,9	9,0	29,4	64,5	82,8
		2024	133,5	52,6	62,9	57,2	38,7	8,9	29,1	63,3	82,8
5	Угорщина	2021	134	49,8	65,2	51,6	427	11,6	35,8	47,8	79,5
		2024	133,2	49,8	66,3	54,0	43,4	13,8	35,8	48,0	79,5
6	Румунія	2021	131,7	45,2	71,7	56,1	38,5	10,7	34,1	58,4	77,7
		2024	129,2	48,4	66,3	56,3	38,8	11,0	33,3	58,9	74,9
7	Білорусь	2021	107,3	32,0	39,7	44,4	30,7	16,8	30,1	44,5	64,4
		2024	119,3	39,6	49,2	48,0	27,1	13,7	30,8	44,9	64,4
8	Україна	2021	107,4	30,1	51,7	53,4	29,2	10,8	37,9	64,3	70,8
		2024	107,2	32,2	53,1	55,4	28,6	15,0	37,7	61,8	70,7
9	Росія	2021	101,7	34,6	59,9	58,4	33,2	11,1	44,6	62,3	38,5
		2024	106,1	41,5	60,9	60,9	29,5	16,1	43,2	59,6	45,1

Джерело: сформовано за даними [2]

З табл. 1 видно, що у порівнянні з довоєнним періодом в період повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну в низці країн Східної Європи спостерігається позитивна динаміка зміни якості життя, при цьому особливо відчутні зміни відбулися у Чеській Республіці, Польщі, Болгарії, Республіці Білорусь. В Україні попри зниження Індексу якості життя суттєвих позитивних змін зазнав Індекс охорони здоров'я поряд із зменшенням рівня забрудненості в країні.

В регіональному розрізі *Numbeo* оцінює 5 міст України, серед яких: Київ, Харків, Дніпро, Одесу та Львів. Безумовно, в умовах війни найвищий Індекс якості життя буде мати місто, найбільш віддалене від території проведення військових дій, а саме м. Львів. Посівши 15 позицію серед 25 міст Східної Європи з показником індексу якості життя 126,6, м. Львів у 2024 р. випередив м. Київ на 7 позицій, Індекс якості життя якого становив 102,9 (табл. 2).

Таблиця 2

Індекс якості життя міст України в розрізі факторів, 2024 р.

ранг	місто	Індекс якості життя	Індекс купівельної спроможності	Індекс безпеки	Індекс охорони здоров'я	Індекс вартості життя	Співвідношення ціни нерухомості та доходу	Індекс часу поїздки на дорогу	Індекс забруднення	Кліматичний індекс
15	Львів	126,6	35,6	61,8	61,5	28,6	14,7	32,1	49,1	69,6
20	Одеса	107,3	33,1	46,1	50,8	29,3	13,6	36,6	61,3	79,0
21	Харків	106,7	32,7	51,7	48,1	28,7	13,3	38,2	56,9	65,4
22	Київ	102,9	34,8	54,8	57,9	32,3	17,3	43,0	64,4	70,0
23	Дніпро	95,3	33,1	45,1	52,9	28,4	11,9	33,0	80,4	69,5

Джерело: сформовано за даними [3]

В період повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України якість життя українців в містах України зазнала суттєвих та

кардинальних змін. Динаміка зміни Індексу якості життя під час повномасштабного військового вторгнення рф відносно довоєнного часу в розрізі окремих міст України представлена на рис. 1.

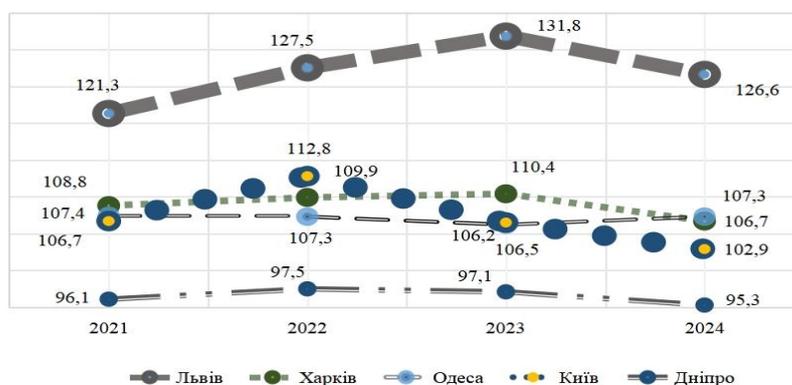


Рис. 1. Динаміка Індексу якості життя в розрізі міст України протягом 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними [3]

Як видно з рис. 1 єдиним містом серед міст України, що розглядались у рейтингу, Індекс якості життя якого зріс відносно довоєнного періоду, був Львів (з 121,3 у 2021 р. до 126,6 у 2024 р.). Водночас найсуттєвіша динаміка падіння Індексу була зафіксована в м. Києві (з 106,7 у 2021 р. до 102,9 у 2024 р.) та м. Харкові (з 108,8 у 2021 р. до 106,7 у 2024 р.). У період широкомасштабного військового вторгнення рф на територію України ситуація в містах України навряд чи зазнає суттєвих змін, водночас у період повоєнного відновлення, спрямувавши вектор економічного розвитку на виробництво власної продукції ОПК за підтримки міжнародної донорської спільноти (передусім в рамках проекту ZBROYARI: Manufacturing Freedom³), а також за умов налагодженої співпраці оборонних підприємств України з європейськими стартапами, ВВП на душу населення матиме потенціал до зростання, що відобразиться на позитивній динаміці зміни якості життя населення України.

В умовах безпрецедентних безпекових ризиків, в яких перебувають українці під час повномасштабного військового вторгнення рф, окремого висвітлення потребує питання демографічної кризи в Україні.

Військова агресія рф проти України критично підвищила рівень передчасної смертності українців на тлі значного зниження народжуваності. За даними Центрального Розвідувального Управління, в Україні – найвищий рівень смертності у світі та найнижчий показник народжуваності [4,5]. Згідно даних Опендатабот з посиланням на Міністерство юстиції України, рівень смертності українців за перше півріччя 2024 р. втричі перевищив рівень народжуваності (рис. 2.)

³ ZBROYARI: Manufacturing Freedom - глобальна фандрейзингова кампанія, в рамках якої виробли військового призначення для Сил оборони України закуповуються в українських виробників за кошти іншої держави.

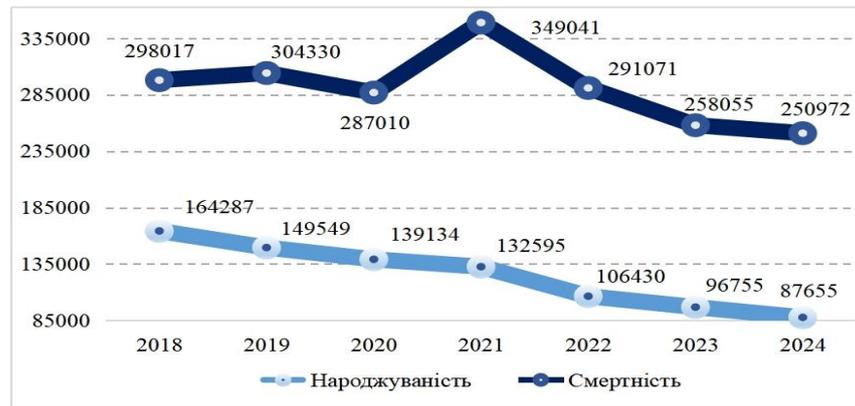


Рис. 2. Народжуваність та смертність українців протягом 2018-2024 рр. (січень-червень), кількість осіб

Джерело: побудовано за даними [6].

Із даних, представлених на графіку випливає, що співвідношення між смертністю та народжуваністю зростає в геометричній прогресії, а саме, у 2018 р. смертність перевищувала народжуваність у 1,8 рази, у 2024 р. - вже у 2,9 рази. Ключовими чинниками різкого сповільнення темпів народжуваності та значного рівня смертності виступають фактори невизначеності та безпекові ризики, які є невід'ємною частиною наслідків повномасштабної агресії рф. Водночас чинником подальшої депопуляції населення України є демографічне старіння населення (за даними 2021 р. частка осіб у віці 60 років і старше становила 24,8% [7]), що зумовлює значне навантаження на публічні фінанси та працююче населення.

Із урахуванням викладених викликів і загроз, дія яких продовжуватиметься і після закінчення війни, чисельність населення України в кордонах 1991 року, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, на 01 січня 2041 року може скоротитися до 28,9 млн осіб, а на 01 січня 2051-го – до 25,2 [7]. Водночас, згідно прогнозів народонаселення світу на 2024 р., підготовленого Департаментом із економічних і соціальних питань Секретаріату ООН, до 2100 року в Україні може залишитися лише 15,197 мільйона людей з 37,860 млн. станом на 2024 р.[8].

У зв'язку з вищевикладеними викликами, що постали перед нашою державою підкреслимо, що Україна потребує системного стратегічного рішення, яке надасть можливість мінімізувати безпекові ризики та пом'якшити загрози з метою підвищення рівня якості життя українців та забезпечення довгострокового відтворення необхідного обсягу людського капіталу для повоєнного відновлення економіки і формування стійкості країни у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Listening to Citizens of Ukraine. The Poverty and Human Impacts of Russia's Invasion of Ukraine. *World Bank*. May, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org>

/en/doc/2c2d81f33cb64ac4695818d3cf988fa2-0080012024/original/Listening-to-Ukraine-Poverty-Note.pdf

2. Eastern Europe: Quality of Life Index by Country 2024. *Numbeo*. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2024®ion=151

3. Eastern Europe: Quality of Life Index by City 2024. *Numbeo*. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/region_rankings.jsp?title=2024®ion=151

4. Country comparisons. Death rate. *CIA.gov*. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/death-rate/country-comparison/>

5. Country comparisons. Birth rate. *CIA.gov*. 2024. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/birth-rate/country-comparison/>

6. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 р. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>

7. СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. *Міністерство соціальної політики України*. 28 березня 2024 р. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>

8. Population Division. Data Portal. *United Nations*. 2024. URL: <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/2024/end/2100/table/pivotbylocation?df=9d565403-3a10-41b3-9e79-2e5e6a7ed5b1>

*Артемчук Каріна Вікторівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»*

*науковий керівник:
Сафронова Ольга Миколаївна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

САНКЦІЇ ТА ПРАВА ЛЮДИНИ: ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІАЛ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Санкції під час воєнного конфлікту виступають одним із найважливіших інструментів міжнародного впливу, спрямованого на обмеження можливостей країни-агресора. Їхня мета полягає в тому, щоб посилити економічний тиск, ізолювати агресора на світовій арені та створити передумови для мирного вирішення конфлікту. Економічні санкції блокують доступ до міжнародних фінансових ринків, зупиняють постачання критичних технологій та ресурсів, що послаблює військовий потенціал країни та змушує її переглянути свої дії. Дипломатична ізоляція через санкції може знизити підтримку з боку союзників агресора, що збільшує шанси на успішне міжнародне врегулювання конфлікту.

Однак імплементація санкцій у воєнний час стикається з низкою викликів.

По-перше, необхідна координація між країнами для досягнення максимальної ефективності санкцій, оскільки поодинокі дії окремих держав можуть бути не такими результативними.

По-друге, країни-агресори шукають способи обходу санкцій, що ускладнює їхнє застосування.

Крім того, санкції можуть мати негативний вплив на економіки країн, які їх запроваджують, а також на глобальні ринки, особливо якщо йдеться про енергетичні ресурси чи критичні ланцюги постачань. Це може призводити до дисбалансу на міжнародній арені.

Таким чином, санкції у воєнний час є потужним засобом впливу, але їх ефективність залежить від широкого міжнародного співробітництва, жорсткості механізмів контролю та здатності мінімізувати негативні наслідки для світової економіки.

Комісія міжнародного права ООН, висвітлюючи питання міжнародної відповідальності, трактує її як «дії, спрямовані на компенсацію завданої шкоди та застосування відповідних санкцій». У цьому контексті варто зазначити, що міжнародні санкції є законними зовнішньополітичними заходами примусового характеру, які можуть застосовуватися як окремими державами, так і колективно. Вони спрямовані на підтримку або відновлення миру, запобігання конфліктам, зміцнення глобальної безпеки, розвиток демократичних принципів,

утвердження верховенства права, захист прав людини, а також протидію тероризму.

Правовою основою для застосування санкцій на національному рівні є принципи, які закріплені Конституцією України. Важливим документом у цьому контексті є положення Декларації про державний суверенітет України [1] та Закон України «Про санкції». Згідно зі статтею згаданого 4 Закону, до індивідуальних видів санкцій відносять: пункт 19 – заборона на передачу технологій і прав на об'єкти інтелектуальної власності; пункт 20 – призупинення культурних обмінів, наукової співпраці, освітніх, спортивних заходів та розважальних програм з іноземними державами та юридичними особами [2].

Санкції, як дієвий геополітичний інструмент під час воєнних конфліктів, здатні завдавати тиску агресору та змусити його змінити свою політику. Вони можуть слугувати ефективним способом для міжнародної спільноти висловити осуд та протидіяти порушенням міжнародного права. Проте імплементація санкцій часто супроводжується гуманітарно-етичними проблемами, оскільки їх наслідки можуть торкатися не лише урядових структур, але й звичайних громадян. Зниження доступу до критично важливих ресурсів, таких як продовольство та медичні послуги, може призвести до гуманітарної кризи, що суперечить засадам Організації Об'єднаних Націй [3].

Санкції можуть порушувати кілька основних принципів ООН. *По-перше*, вони можуть впливати на захист прав людини. Згідно із Загальною декларацією прав людини [4], кожна людина має право на життя, свободу та особисту недоторканність. Імплементація санкцій може призводити до гуманітарних криз, які порушують ці права. *По-друге*, принципи гуманітарного права, закріплені в Четвертій Женевській конвенції [5], стверджують, що особи, які не беруть участі у військових діях, мають право на захист. Якщо санкції завдають шкоди цивільному населенню, це суперечить цим принципам.

Також Статут ООН закликає держави до міжнародного співробітництва в розв'язанні міжнародних проблем. Занадто жорсткі санкції можуть ускладнити це співробітництво, особливо в гуманітарних питаннях. Основною метою ООН є підтримка міжнародного миру і безпеки, і санкції, які призводять до дестабілізації країн та гуманітарних криз, можуть підірвати цю мету. Тому необхідно ретельно зважувати наслідки санкцій, щоб уникнути порушень прав людини та гуманітарного права, а також дотримуватись принципів, закладених в основі ООН.

Санкції нерідко зазнають критики з гуманітарних причин тому, що можуть негативно вплинути на звичайних громадян країни, на яку вони накладені. Важливо уважно балансувати між досягненням цілей санкцій і мінімізацією їхніх негативних наслідків для сторін, які не мають відношення до конфлікту.

Політична ефективність цільових санкцій, насамперед, пов'язана з моральними роздумами та ширшим політичним ефектом. Момент етики, включаючи відповідність, ненавмисний вплив на населення та можливі порушення прав людини, попереджують про складність цих заходів. Контекст

політики ставить умови збалансованого підходу між досягненням політичної цілі (або їх комплексу) та захистом фундаментальних прав, закликаючи до використання юридичного та етичного підходу під час розробки та застосування цільових санкцій.

Використання цільових санкцій у рамках міжнародного права постає перед складними етичними питаннями, пов'язаними з досягненням політичних цілей поряд із необхідним захистом прав людини. Вирішення цих етичних дилем та аналіз таких аспектів, як пропорційність, небажані наслідки, а також баланс між досягненням політичних результатів і дотриманням прав особи, потребує ретельного підходу.

Етичні оцінки цільових санкцій базуються на принципі пропорційності, що вимагає адекватної реакції відповідно до рівня загрози. Оцінка пропорційності заходів стосовно серйозності порушень і можливого впливу на цивільних стає критично важливою. Окрім того, ненавмисні наслідки, такі як економічні труднощі або ускладнення в наданні основних послуг для вразливих верств населення, створюють етичні проблеми та ставлять під сумнів легітимність санкцій, якщо вони спричиняють непропорційну шкоду.

Згідно із Законом України "Про санкції", ухваленим у серпні 2014 року, основні обмеження, що накладаються на приватних осіб, поділяються на персональні (що стосуються конкретних осіб) і колективні (які стосуються групи осіб, наприклад, команди телеканалу). Крім того, існують секторальні санкції, які впливають на цілі економічні сектори та інші сфери діяльності держави [2].

22 лютого 2023 року Україна запровадила секторальні санкції проти фінансових установ Російської Федерації з метою повного обмеження доступу фінансових установ Російської Федерації до ринків і активів в Україні.

Зауважимо, що санкції не є видом кримінальної відповідальності, проте вони не заважають можливості подальшого кримінального переслідування осіб, на яких вони накладені. Санкційні обмеження та кримінальні покарання мають суттєві відмінності за своєю природою. Насамперед слід зазначити, що санкції служать публічним сигналом, що свідчить про загрозу інтересам та безпеці держави, яка їх запроваджує, з боку політичного керівництва та громадян країни-порушника. Натомість кримінальні покарання не мають такого політичного контексту; їх основна мета – покарання особи за скоєння злочину та запобігання подібним діям у майбутньому.

Далі, пороги для застосування санкцій і кримінальних покарань також різні. Так, санкції можуть бути введені у випадках, коли існує підозра на злочинні дії, але відсутня достатня інформація для початку кримінального провадження[6].

Крім того, швидкість і легкість запровадження санкцій відрізняються від кримінальних покарань. Санкції створені для оперативної реакції на загрози, які можуть надходити від громадян інших країн, їх можна швидко вводити, змінювати або скасовувати. Натомість для притягнення особи до кримінальної

відповідальності потрібно пройти через тривалі етапи досудового розслідування та судового процесу, які можуть тривати роками без досягнення результату.

Нарешті, впровадження санкцій не скасовує обов'язок держави проводити кримінальне переслідування та притягувати винних до відповідальності. Запровадження санкцій є фактором, який слід враховувати під час кримінального розслідування.

У своїй роботі Україна повинна керуватися нормами Європейської конвенції з прав людини (ЄКПЛ) [7], навіть під час застосування санкцій за "спрощеною" процедурою. *Це означає, що будь-які дії, спрямовані на притягнення до кримінальної відповідальності або застосування санкцій, повинні відповідати базовим правам, визначеним у Конвенції, зокрема:*

1. Право на справедливий суд (стаття 6 ЄКПЛ): навіть під час воєнного стану чи надзвичайних ситуацій, кожна людина має право на чесний і прозорий судовий процес, який передбачає можливість захисту та належної процедури.

2. Право на захист від дискримінації (стаття 14): санкції та інші заходи не можуть бути застосовані на підставі дискримінації за ознакою раси, віросповідання чи політичних переконань.

3. Заборона тортур та нелюдського поводження (стаття 3): навіть у випадках, коли обвинувачення стосується важких злочинів, необхідно забезпечити гуманні умови утримання та уникати фізичного чи морального знущання.

Україна, як держава, що є членом Ради Європи, повинна виконувати рішення Європейського суду з прав людини, а це вимагає дотримання стандартів ЄКПЛ навіть під час воєнних дій та застосування санкцій у спрощеній формі.

Зазначимо також положення Закону України "Про санкції", які можуть загрожувати порушенням прав людини, гарантованих Конвенцією.

Закон передбачає вказання строку санкцій, але не встановлює їхніх граничних термінів. Крім того, уповноважені органи не зобов'язані перевіряти обґрунтованість внесення осіб до санкційних списків, що може призвести до зловживань з боку органів влади, таких як СБУ чи РНБО.

ООН та ЄС наголошують, що перебування під санкціями має бути обмежене в часі. Люди не можуть залишатися в списках роками без доказів. Це суперечить базовим процесуальним гарантіям і принципам прозорості та об'єктивності, закріпленим у законі.

Дискусійним є положення: "Закони та інші нормативно-правові акти діють у частині, що не суперечить цьому Закону", що фактично може надавати пріоритет нормам цього закону над Кримінальним кодексом, зневажаючи права людини.

Ще одна проблема стосується стягнення активів у дохід держави, яке у санкційних процедурах може дублюватися з кримінальними процесами, хоча їхня природа та мета різняться.

Законодавство, яке регулює запровадження санкцій має суттєві недоліки як у чіткості процедур, так і в якості правових норм.

Попри те, що санкції переважно є політичним інструментом, їхнє застосування повинно відповідати Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Це допоможе уникнути свавільних рішень, зміцнити міжнародну репутацію України перед партнерами і підтвердити її статус як правової держави. Крім того, важливо забезпечити ретельне розслідування кожного випадку санкцій, не обмежуючись лише політичною доцільністю, навіть у період дії воєнного стану.

Санкційні та кримінальні процедури повинні функціонувати незалежно одна від одної, діючи паралельно. Якщо санкції накладаються на основі обставин, які мають ознаки кримінального злочину, слід відкривати кримінальні провадження. Це важливий момент, адже відсутність кримінальної справи може полегшити особі оскарження санкцій на міжнародному рівні. Використання одного механізму замість іншого лише через його зручність порушує права людини і може призвести до судових позовів у майбутньому. Важливо також забезпечити прозорість санкційної процедури, яка має ґрунтуватися на принципах верховенства права. Дотримання прав людини повинно контролюватися спеціальними органами, а оскарження санкцій — бути доступним і ефективним.

Список використаних джерел

1. Декларація про державний суверенітет України: Закон України від 16 лип. 1990 р. № 55-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text> (дата звернення: 29.09.2024).
2. Про санкції: Закон України від 14 серп. 2014 р. № 1644-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text> (дата звернення: 29.09.2024).
3. Статут ООН: документ ООН від 26 черв. 1945 р. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter> (дата звернення: 29.09.2024).
4. Загальна декларація прав людини: документ ООН від 10 груд. 1948 р. URL: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (дата звернення: 29.09.2024).
5. Четверта Женевська конвенція: документ від 12 серп. 1949 р. URL: <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/iv-geneva-convention.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).
6. Яворський В. Чиста політика, правовий механізм чи просто вендетта? Українська Гельсінська спілка з прав людини, 21 берез. 2019 р. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/chysta-polityka-pravovyy-mekhanizm-chy-prosto-vendetta/> (дата звернення: 29.09.2024).
7. Європейська конвенція з прав людини. Рада Європи, 1950 р. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ukr (дата звернення: 29.09.2024).

*Беженар Інна Миколаївна,
кандидат економічних наук,
старший дослідник, старший науковий співробітник
відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції;
Національний науковий центр «Інститут аграрно економіки»*

ВІРТУАЛЬНІ ВИННІ ТУРИ ТА ДЕГУСТАЦІЇ ЯК ЗАСІБ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Віртуальні винні тури та дегустації набувають дедалі більшого значення в сучасному виноробному секторі, особливо в умовах глобальних криз та зростаючої цифровізації. Враховуючи, що вино є не просто товаром, а частиною соціального й культурного досвіду, важливо досліджувати, як такі ініціативи впливають на споживацькі переваги та поведінку. Пандемія COVID-19 значно прискорила перехід виноробних підприємств до використання цифрових інструментів для підтримки взаємодії з клієнтами.

На відміну від деяких країн Нового Світу, таких як Бразилія, де онлайн-ринок вина вже мав до пандемії значну вагу завдяки таким платформам, як Wine.com або Evino, в Португалії ця категорія ще не настільки розвинена. Це пов'язано з розпорошеністю і доступністю вина через інші канали дистрибуції поза торгівлю. Під час обмежень споживачі зменшили витрати на вино через невизначеність у питаннях майбутніх доходів. Занепокоєння щодо економічної стабільності спонукало їх віддавати перевагу купівлі основних продуктів харчування, а не вину. Крім того, дослідження Rebelo et al., 2021 виявило відмінності у причинах споживання вина під час обмежень між іспанцями та португальцями [1]. В Іспанії страх перед ізоляцією був основним чинником, що сприяв підвищенню частоти споживання вина, тоді як у Португалії стурбованість економічною кризою стимулювала більш часте споживання вина. Під час пандемії, коли багато внутрішніх торгових каналів, зокрема ресторани, були закриті, онлайн-просування вина набуло більшого масштабу, відкриваючи нові можливості для взаємодії зі споживачами та розширення ринків збуту, і як наслідок продажі стали дуже динамічними. Багато виноробних підприємств, включаючи ті, що на півострові Сетубал, почали створювати розділи електронної комерції на своїх веб-сайтах, такі як Adega Cooperativa de Palmela. Також варто зазначити, що продажі безпосередньо у виноробнях завжди були важливими, особливо для дрібних виробників, які стикаються з труднощами у постачанні через великі дистрибуційні ланцюги. Це стосується і регіону півострова Сетубал, де, навіть у часи карантину і проблем з розподілом, невеликі виробники, такі як Quinta do Alcube, організували прямі поставки своїм приватним клієнтам [2].

Віртуальний досвід дозволяє уникнути неконтрольованого контакту з потенційно хворими особами, що є значною перевагою, особливо в умовах пандемій та інших кризових ситуацій. Це забезпечує безпеку та зменшує ризики

для здоров'я, зберігаючи при цьому можливість насолоджуватися вином і отримувати нові враження.

Віртуальна реальність (VR) стала стратегічним інструментом для створення мультисенсорних пропозицій у сфері винного туризму [3]. Нещодавні дослідження вивчали сприйняття споживачами віртуальних дегустацій вина через платформи Zoom за допомогою структури економіки досвіду 4Es [4]. Wen & Leung (2021) було досліджено вплив віртуального занурення на участь у таких дегустаціях і його наслідки для прийняття рішень про покупку вина [5]. Автори наголошують на значному потенціалі livestream-дегустацій, таких як "щасливі години," прямі трансляції та персоналізовані дегустації, а також віртуальних екскурсій як ефективних засобів формування лояльності до бренду. Віртуальні тури також можуть бути потужною маркетинговою стратегією для залучення клієнтів. Szolnoki та ін. (2021) проаналізували понад 1000 виноробних підприємств у 40 країнах і відзначили, що віртуальні дегустації є цінним та прибутковим інструментом для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності існуючих [6]. Крім того, Gastaldello та ін. (2022) дослідили мотиви інтересу до віртуального винного туризму серед італійських споживачів і встановили, що особиста участь у дегустаціях є важливим фактором, який сприяє довгостроковому залученню клієнтів, поряд з готовністю підтримувати виноробні за допомогою цифрових інструментів. Дослідники підкреслюють, що віртуальний досвід не має замінювати традиційний винний туризм, а слугувати окремим продуктом або маркетинговим інструментом для виноробних підприємств [7].

Оздемір та інші (2023) підкреслюють, що віртуальний винний туризм (VWE) надає споживачам можливість екологічно чисто досліджувати нові регіони, виноробні та вина, а також здійснювати покупки, не виходячи з дому [8]. Цей формат дозволяє уникнути екологічного впливу, пов'язаного з подорожами, таких як викиди вуглецю від транспорту, і одночасно надає споживачам доступ до різноманіття вин, які можуть бути недоступні в їхньому регіоні. Таким чином, VWE не лише розширює можливості для споживачів, але й сприяє більш стійкому підходу до споживання, поєднуючи насолоду від вина з усвідомленням екологічних викликів.

Згідно з останніми статистичними даними Statista (2023) приблизно 60% виноробень у США запровадили практику віртуальних дегустацій, тоді як близько 30% італійських виноробень також оголосили про проведення таких заходів, демонструючи значну адаптацію виноробної індустрії до цифрових форматів [9].

Після пандемії італійське консорціо "Конельяно-Вальдобб'ядене Просекко" впровадило платні віртуальні дегустації вин під час низького туристичного сезону. Споживачам надсилалися пляшки Просекко від різних виробників, які вони дегустують вдома, беручи участь у віртуальних заходах. Під час цих сесій винознавці консорціуму детально пояснювали стиль вина, особливості терруару та історію виробництва. Пандемія стала рушійною силою поширення подібних

цифрових інструментів серед споживачів, спонукаючи їх змінювати звички щодо придбання продуктів та взаємодії з потоковими платформами за дослідженнями Alaimo (2020) [10].

Вихід нового продукту, такого як вино, на ринок супроводжується значною невизначеністю, яка може вплинути на рішення споживачів про його придбання. Ця невизначеність часто обумовлена обмеженими знаннями та досвідом споживачів у відповідній категорії товарів. Коли споживачі стикаються з новим вином, вони можуть відчувати невпевненість щодо його якості, смакових характеристик та відповідності своїм уподобанням. Віртуальні тури та дегустації можуть допомогти у покращенні знань про новий продукт.

Віртуальний винний туризм (VWE) не має на меті повністю замінити традиційні винні фестивалі чи відвідування винних підвалів, а скоріше виступає як екологічніша альтернатива, яка може стати додатковою опцією для коротких поїздок. Цей формат дозволяє споживачам отримувати попередню інформацію про виноробні та купувати вина без необхідності подорожувати. VWE може стати стратегією стійкості під час криз, а також довгостроковою маркетинговою ініціативою.

Окрім цього, VWE може сприяти ознайомленню споживачів з більш екологічними варіантами упаковки, такими як bag-in-box. Виноробні часто надсилають дегустаційні набори учасникам, що дозволяє їм просувати екологічні упаковки та інформувати споживачів про їхні переваги під час дегустацій. Література підтверджує, що одним з критичних аспектів прийняття альтернативних упаковок, зокрема нескляних, є упередження, що вони можуть погіршити якість вина. Однак це упередження може бути подолано через належну освіту споживачів, особливо тих, хто менш традиційний у своїх уподобаннях вважають Ferrara та ін. (2020) [11].

Крім того, VWE можуть забезпечити економічну стійкість для виноробних підприємств, дозволяючи залучати нових клієнтів і потенційних відвідувачів, особливо тих, хто знаходиться далеко від виноробних регіонів. Цей формат також є привабливим для виноробень, бо дозволяє при відносно низьких витратах на персонал та рекламу робити збут продукції.

Віртуальний винний туризм (VWE) може також сприяти зниженню непотрібних викидів парникових газів у виноробному секторі, пов'язаних із транспортуванням. Використання VWE дозволяє зробити винні туристичні напрямки віртуально доступними для споживачів, які стикаються з фізичними чи економічними бар'єрами, що заважають їм відвідати ці місця особисто. Це не лише розширює можливості для більшої кількості людей дізнатися про виноробство, але й зменшується потреба у подорожах. Таким чином, VWE може стати ефективним інструментом для покращення доступності та збереження навколишнього середовища в рамках сучасної індустрії виноробства.

Оскільки віртуальні винні дегустації (VWE) не можуть повністю відтворити атмосферу виноградників і виноробень, що є невід'ємною частиною традиційного винного туризму, як вважають Amarendra & Das (2022) [12], їх не

слід вважати ідеальними замінниками фізичних вражень за даними Gastaldello [7]. Проте споживачі можуть використовувати віртуальні дегустації як ефективний спосіб ознайомлення з новими виноробнями, які вони планують відвідати в майбутньому, заощаджуючи при цьому час і ресурси. Для тих, хто має намір взяти участь у винному туризмі в найближчому майбутньому (наприклад, у наступному році), віртуальні дегустації можуть слугувати підготовчим етапом до реальних візитів, дозволяючи попередньо ознайомитися з регіонами та виноробнями.

Україна також має потенціал впроваджувати віртуальні дегустації та інші інтерактивні методи взаємодії з місцевими споживачами і міжнародними винолюбамі, пропонуючи новий формат для популяризації місцевих вин. Такий підхід може сприяти залученню аудиторії з різних регіонів та країн, створюючи додаткові можливості для винного туризму. Віртуальні дегустації можуть не тільки збільшити обізнаність про українські вина, але й сприяти їхньому продажу за межами традиційних каналів збуту.

Щодо намірів подорожувати, такі віртуальні ініціативи також можуть слугувати поштовхом до майбутніх реальних візитів до винних регіонів України, оскільки споживачі, ознайомившись з виноробними культурами онлайн, можуть зацікавитися фізичним відвідуванням виноробень у перспективі.

В Україні також спостерігається використання віртуального досвіду у винному туризмі. Наприклад, виноробня "Шато Чизай" активно впроваджувала віртуальні дегустації під час пандемії. Вони зазначили, що були раді можливості зустрічатися з цінителями вина, хоч і в онлайн-форматі. Це дозволило не лише зберегти зв'язок з клієнтами, а й продовжити популяризацію їхніх вин у складних умовах. Такі ініціативи свідчать про те, що віртуальні формати можуть стати важливим елементом стратегії розвитку виноробства в Україні, сприяючи залученню нових споживачів та підтримці лояльності існуючих [13].

Коли йдеться про віртуальні винні тури, важливо враховувати ризики, пов'язані з новими форматами туристичного досвіду. Особливо це стосується клієнтів з обмеженим досвідом і знаннями про вино, для яких віртуальні дегустації можуть не повністю передати унікальну атмосферу та емоції традиційних винних турів. Відсутність фізичної присутності на виноградниках та відчуття справжньої взаємодії з виноробами може знизити загальне враження від такого досвіду. Тому важливо враховувати ці виклики під час розробки віртуальних винних турів, забезпечуючи їхню інтерактивність та якісне представлення для збереження привабливості для новачків.

Отже, віртуальні дегустації та тури стали не лише новим способом продажу продукції, але й ефективним маркетинговим інструментом, який дозволяє виноробням залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих.. У цьому контексті, віртуальні винні тури можуть стати ефективним інструментом для виноробів, особливо в Україні, де індустрія виноробства стикається з новими викликами, зумовленими економічними та геополітичними факторами.

Список використаних джерел

1. Rebelo J., Compés R., Faria S., Gonçalves T., Pinilla V., Simón-Elorz K. Covid-19 lockdown and wine consumption frequency in Portugal and Spain. *Spanish Journal of Agricultural Research*. 2021. №19. URL: <https://revistas.inia.es/index.php/sjar/article/view/16687> (дата звернення: 09.10.2024).
2. Costa T., Teixeira N., Cravidão M., Galvão R., Nunes S., Mares P. A strategic roadmap for the wine sector in the Setúbal Peninsula. *Administrative Sciences*. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14040077> (дата звернення: 09.10.2024).
3. Martins J., Gonçalves R., Branco F., Barbosa L., Melo M., Bessa M. Amultisensory virtual experience model for thematic tourism: a port wine tourism application proposal. *J. Dest. Mark. Manage.* 2017. №6. С. 103–109. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.002> (дата звернення: 09.10.2024).
4. Paluch S., Wittkop T. Virtual wine tastings – how to ‘zoom up’ the stage of communal experience. *J. Wine Res.* 2021. №32. С. 206–228. URL: <https://doi.org/10.1080/09571264.2021.1971640> (дата звернення: 09.10.2024).
5. Han W., Leung X. Y. Virtual wine tours and wine tasting: the influence of offline and online embodiment integration on wine purchase decisions. *Tourism Management*. 2021. №83. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104250> (дата звернення: 09.10.2024).
6. Szolnoki G., Lueke M. N., Tafel M., Blass M. A cross-cultural analysis of the tastings of online wine tastings during Covid-19 pandemic. *Br. Food J.* 2021. №123. С. 599–617. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2021-0438> (дата звернення: 09.10.2024).
7. Gastaldello G., Giampietri E., Zaghini E., Rossetto L. Virtual wine experiences: is covid extending the boundaries of wine tourism? *Wine Econ. Policy*. 2022. №11. С. 5–18. URL: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-03-2022-0011> (дата звернення: 09.10.2024).
8. Ozdemir O., Dogru T., Kizildag M., Erkmén E. A critical reflection on digitalization for the hospitality and tourism industry: value implications for stakeholders. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 2023. №35. С. 3305–3321. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0535> (дата звернення: 09.10.2024).
9. Statista. Key figures of wine tourism in Italy in 2018 and 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/1268034/wineries-conducting-online-wine-tastings/> (дата звернення: 09.10.2024).
10. Alaimo L. S., Fiore M., Galati A. How the COVID-19 pandemic is changing online food shopping human behaviour in Italy. *Sustainability*. 2020. №12. С. 9594. URL: <https://doi.org/10.3390/su12229594> (дата звернення: 09.10.2024).
11. Ferrara C., Zigarelli V., De Feo G. Attitudes of a sample of consumers towards more sustainable wine packaging alternatives. *J. Clean. Prod.* 2020. №271. С. 122581. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122581> (дата звернення: 09.10.2024).
12. Amarendra B., Das A. K. Adapting for resilience: exploring the advent of virtual experiences in pandemic-era wine tourism offerings. *Athens J. Tour.* 2022. №9.

С. 209–226. URL: <https://www.athensjournals.gr/tourism/2022-9-4-2-Amarendra.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).

13. Шато Чизай. Офіційний вебсайт. URL: <https://chizay.com> (дата звернення: 09.10.2024).

*Белінська Яніна Василівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин;
Урніш Вікторія Русланівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Державний податковий університет*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ НАЦІЇ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ВІЙНИ

Деструктивний вплив нової загрози у вигляді воєнного конфлікту безсумнівно позначився на всіх сферах суспільного функціонування, враховуючи сучасний стан економічного, політичного та соціального добробуту країни. Виходячи з попереднього досвіду, існують об'єктивні підстави стверджувати, що цей конфлікт значно глибше трансформує сфери життєдіяльності, оскільки населення поступово розмиває власні рамки нормальної моделі життя і формує нові, адаптовані до умов нестабільності. Після етапу перших шоків, суттєвий вплив на населення зумовлений соціально-економічною волатильністю, що триває дотепер і, ймовірно, надалі трансформуватиме суспільство протягом тривалого часу.

Нація – це суспільство, політична спільнота, що виникає з національної свідомості та потреби в самовизначенні. Вона формується внаслідок культурних, історичних та соціальних факторів [1]. Саме нація є ключовим елементом, що визначає напрямок розвитку держав. Відповідно, визначальний вплив на внутрішнє становище держави й в результаті на міжнародній арені зумовлено суспільними настроями, які найчастіше підлягають дезорієнтації в умовах загострення ситуації.

Аспекти трансформації суспільства в умовах довготривалої війни яскраво простежуються в трагічному досвіді попередніх поколінь, описуються в історичній документації, відбиваються у музейних експонатах. Звертаючись до історії, зміни в суспільстві проявляються в соціальних, економічних, політичних та культурних перетвореннях, створюючи як негативні, так і позитивні наслідки (табл. 1).

Таблиця 1

Напрямки прояву трансформації суспільства

Соціальний аспект	1. Психологічні наслідки.
	2. Зміна демографічної структури
	3. Деструкція соціальних зв'язків
Економічний аспект	1. Збільшення залежності від зовнішньої допомоги, відсутність автономності
	2. Дестабілізація секторальної економіки
	3. Невизначеність у напрямках відсутність стабільності
Політичний аспект	1. Підвищення ролі держави
	2. Зміна політичного режиму
	3. Зростання політичної поляризації
Культурний аспект	1. Формування нових ідентичностей
	2. Зрушення у культурних практиках (мистецтво, література, музика тощо)
	3. Відновлення культурних пам'яток

Джерело: узагальнено автором на основі [3], [4]

Проаналізувати соціальні та політичні зміни в Україні можна на основі досвіду Великобританії та США під час Другої Світової Війни (1939 – 1945), Громадянської війни в Сирії (з 2011 р.), Югославії (1991 – 2001 р.).

Внаслідок тяжкої демографічної ситуації, відтоку робочої сили жінки змушені займати робочі місця чоловіків, в перспективі – йти на фронт, як це відбулося у Великобританії. Роль і ставлення до жінок у суспільстві зазнало змін. За прикладом Югославії, на початку повномасштабної війни, конфлікт спричинив значні переміщення населення та загострення міжетнічних конфліктів, створюючи значний демографічний шок у сусідніх країнах Європи. Деякі науковці стверджують, що війна вплинула на ідентичність та культурні цінності асимільованих осіб. Конфлікти спонукають до перегляду національної ідентичності, часто змушуючи різні соціальні групи ідентифікуватися з державою більш інтенсивно. Це може привести до посилення націоналізму, але також і до розвитку інклюзивної політичної нації, що включає різноманітні етнічні та соціальні групи [2]. Під час війни активізувались нові форми соціальної діяльності, такі як волонтерство та благодійність, заповнюючи таким чином прогалини, створені державними структурами під час війни. Особливо, дана самоактивація мала місце на початку конфлікту в Україні у формі самовільної підтримки постраждалих, що свідчить про зростання згуртованості, однак також про важкий економічний стан. Економіка під час війни зазнає значних трансформацій. Тривалі конфлікти призводять до дестабілізації ринків, зростання інфляції та безробіття, з чим неминуче пов'язано суспільство і, відповідно, чим визначаються напрями зовнішньої політики держави. У країнах, що пережили війну, економічна структура часто переходить від аграрної до військової, зосереджуючи ресурси на забезпеченні армії та військової

промисловості. В аспекті суспільної трансформації, це набуває форми скорочення тривалості життя.

Суспільство, яке переживає довготривалі військові конфлікти, повинно бути готовим до різноманітних викликів і змін у багатьох сферах життя, оскільки довготривала війна трансформує суспільство на багатьох рівнях, створюючи як негативні, так і позитивні наслідки. Напрями трансформації суспільства є багатогранним і непередбачуваним явищем, що диктується варіативністю розвитку подій на міжнародній арені. Розуміння цих змін важливе для формування поведінки, яка допоможе суспільству відновитися та адаптуватися до нових умов.

Список використаних джерел

1. Gellner, E. Nations and Nationalism. Cambridge: Polity Press. 2018. с. 34-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/234079208_Nations_and_Nationalism_Ernest_Gellner
2. Денисюк С.Г., Фокін Я.Ф. Національна ідентичність як фактор міжнародної безпеки: політико-правовий аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. Вип. №44. с. 19 – 25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/politology/article/download/23802/21677/>
3. Жаліло Я.А., Базиліук Я.Б., Белашов Є.В. та інші. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2024. с. 71. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>
4. Завгородня С. Збереження добробуту населення в умовах війни Російської Федерації проти України: основні виклики та пріоритети. *Соціально-економічні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання*. Київ, 2023. с. 38 – 39. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2082/files/a540b679-f535-47a2-928f-75b6bd38bd08.pdf>

*Белінська Вікторія Миколаївна,
кандидат економічних наук,
науковий співробітник відділу соціоекономіки праці;
Інститут економіки та прогнозування НАН України*

НЕСТАНДАРТНА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ЇЇ РОЛЬ У ВІДТВОРЕННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

До початку повномасштабного вторгнення Україна володіла потужним людським капіталом, що характеризувався високим рівнем освіти, креативністю та вмотивованістю. Однак війна, яку розв'язала росія, справила значний вплив на всі сфери життя нашої країни, спричинила порушення економічних процесів, змінила характеристики людського капіталу, вплинула на розвиток та призвела до значних втрат.

Так, з початку війни поряд із численною міграцією за кордон, спостерігалось масове переміщення населення всередині країни, що призвело до широкомасштабної втрати зайнятості та доходів. За результатами досліджень, проведених в межах проєкту Програми розвитку ООН, частка персоналу, що скорочена на поточний момент була найвищою в травні 2024 р. і становила 29,6% по відношенню на 23.02.2022 [1, с.8]. В той же час згідно з тими ж дослідженнями майже половина (43,2%) опитаних представників бізнесу в ТОП-5 ключових проблем, які заважають компаніям відновлюватися та розвивати свою економічну діяльність вказують на відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників [1, с.95]. Отже поряд зі значним скороченням персоналу відчувається суттєвий дефіцит у кваліфікованих кадрах.

Загалом, втрата та пошкодження виробничих активів та інфраструктури, закриття підприємств, дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили, зростання рівня безробіття та зменшення зарплат створили передумови для того, що ринок праці став належати роботодавцям. Отже роботодавці можуть диктувати власні умови на ринку праці. Через зростання кількості безробітних, зменшення потенційних вакансій, зростання конкуренції на робоче місце шукачі роботи часто готові поступатись власними інтересами - висловлюють готовність до зменшення зарплати, зміни спеціальності, а також готовність до гнучких форм організації праці, нестандартної зайнятості і, навіть, на працевлаштування без оформлення і виплату заробітної плати в конверті. Зрозуміло, що в таких умовах ні на легальну зарплату, ні на якісь соціальні гарантії (наприклад, лікарняні), ні на стаж українці можуть не розраховувати.

В той же час, як зазначає заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень Я.Жаліло, доволі часто в умовах низького рівня соціального забезпечення та високого оподаткування тіньовий сектор допомагає виживати населенню з невеликим достатком, адже, наприклад, продаж пиріжків на базарі, автоперевезення, ремонтні послуги, якщо вони надаються приватно, теж відносяться до тіньової економіки [2].

Тіньова економіка досить мобільна і тому дуже швидко перебудовується в екстрених ситуаціях. Дуже часто вона виступає певним буфером, що допомагає долати кризи. Незважаючи на те, що "тінь" знижує бюджетні надходження, в екстремальних ситуаціях вона може допомогти вирішити проблеми з дефіцитом товарів або послуг, стримуючи таким чином інфляцію. Так, забезпечення ринку України паливом приватними трейдерами в перший рік повномасштабного вторгнення певною мірою відбувалося теж за тіньовими схемами.

Нові умови функціонування підприємств, спричинені повномасштабним збройним конфліктом, необхідністю евакуюватись з гарячих точок не лише працівникам, а й самим підприємствам, мали суттєвий вплив на всі аспекти діяльності українських підприємств, особливо на систему організації відносин між роботодавцем і найманим працівником, тобто на сферу зайнятості. В цих умовах ще більш актуальним стало використання гнучких форм зайнятості працівників, в тому числі нестандартних форм зайнятості. Принциповими інноваціями у сфері зайнятості у сучасних умовах можна вважати такі її форми, як нестандартні гнучкі графіки робочого часу, позикова праця, дистанційна зайнятість, тимчасова робота, лізинг персоналу тощо.

На сьогодні науково-експертна спільнота сприймає неформальну зайнятість як невід'ємну складову сучасних ринків праці, оскільки в світі не існує жодного регіону чи країни, якого б рівня економічного розвитку вони не досягли, де неформальна зайнятість була би подолана. Тож це дає змогу розглядати її як певну нову норму (повсюдно поширене, усталене явище) сучасного глобального ринку праці [3, с.11].

Беручи до уваги проблему відсутності достатньої кількості кваліфікованого персоналу, варто зазначити, що використання гнучких форм трудових відносин могло би дати змогу залучити або ж утримати в компанії талановитих конкурентоспроможних фахівців, які мешкають або ж змушені переїхати для проживання в інший регіон чи, навіть, країну.

Робота на умовах неповного робочого часу також має певні переваги і може бути привабливою для окремих працівників, наприклад, для жінок із сімейними обов'язками. Найбільш суттєвим негативним наслідком такої форми організації праці є те, що вона не забезпечує достатній дохід працівнику і може спонукати його шукати додаткові джерела доходу. Незважаючи на те, що неповна зайнятість є невід'ємним елементом гнучкого ринку праці, працівники погоджуються на таку зайнятість, переважно, через відсутність можливостей знайти іншу роботу. Лише невелика частина тих, що працюють у режимі неповного робочого часу свідомо обирає таку форму зайнятості, віддаючи перевагу вільному часу на противагу доходам.

Одним з різновидів тимчасової зайнятості, що стає все більш розповсюдженим не лише в світі, а і в Україні, є так званий «фріланс». До такої форми зайнятості звертається роботодавець, який не має можливості забезпечити роботою працівника на постійній основі, як цього вимагає працевлаштування на умовах трудового договору. Однією з переваг такої форми зайнятості для

працівника є можливість отримати додатковий заробіток, а недоліками – непостійна робота, обмеження у своїх правах, відсутність соціальних гарантій, які має працівник за трудовим договором.

Праця осіб, які виконують роботу на непостійній основі до останнього часу не була регламентована Кодексом законів про працю України. Тож роботодавці укладали з працівниками цивільно-правові договори або ж залучали до виконання робіт взагалі без будь-якого документального оформлення.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану “фріланс” набув особливої актуальності. До останнього часу праця осіб, які виконують роботу на непостійній основі не була регламентована Кодексом законів про працю України. З метою адаптувати трудове законодавство до сучасних економічних умов український парламент продовжує його активно оновлювати. Відтак, 18 липня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості» № 2421-ІХ, який набрав чинності 10 серпня 2022 року [4]. Цей закон запроваджує поняття роботи із нефіксованим робочим часом, який зможе використовуватися роботодавцями у випадках, коли у них виникає потреба у залученні працівників на нерегулярній основі для виконання тих чи інших робіт, які носять непостійний, але повторюваний характер, що характерно для “фрілансу”.

Таким чином, використання трудового договору з нефіксованим робочим часом дає змогу забезпечити гнучкість у виборі організації трудових відносин, посилює мобільність працівника та дає більшу свободу вибору при реалізації його права на працю. Реалізація цього закону створює зручний законодавчий механізм легалізації праці фрілансерів, які надають перевагу виконанню короткострокових проектів та не обмежуються виконанням робіт у одного замовника. Отже, працівник зможе поєднувати легальну роботу в кількох роботодавців і при цьому матиме базові соціальні гарантії – забезпечення лікарняними, відпустками, достатнім рівнем заробітної плати тощо.

Також варто відзначити, що в умовах повномасштабної війни відбулось помітне включення населення України у волонтерський рух. Згідно з опитуванням, проведеним Gradus Research 22 березня 2022 р. про свою участь у волонтерській діяльності, допомозі фронту та суспільству заявило 26% респондентів, причому серед тих, хто до такої діяльності не залучений, 40% засвідчили про свою готовність і бажання до неї долучитись [5, с.8].

В розвитку волонтерського руху знаковим став ще 2014 рік. Події того року дали потужний поштовх для утворення цілого ряду волонтерських рухів, які стали яскравим прикладом високого рівня громадянської свідомості українців і їх здатності ефективно самоорганізовуватись. Тож зараз теж народ України не стоїть осторонь, а натомість готовий віддавати свої заощадження, свій час, навички, вміння аби мати можливість впливати на те, що відбувається, і спільними зусиллями наближати перемогу. Волонтерський рух переріс в складну та масштабну справу – забезпечення всім необхідним української армії,

допомога біженцям, ВПО та всім, хто опинився в скрутній ситуації. На сьогодні волонтерські організації відіграють роль маркетингових компаній, які вивчають потреби фронту на локальному рівні, здійснюють мозаїчний збір коштів з різних джерел, здійснюють пошук, замовлення та придбання як в Україні, так і за кордоном певного обладнання, продуктів тощо та працюють як логістичні компанії, які забезпечують завезення, оформлення й транспортування до споживача [6].

Отже, в умовах протистояння широкомасштабній військовій агресії РФ волонтерство в Україні як неформальна, добровільна, безкорислива суспільно значуща діяльність індивідів і груп набуло статусу невід'ємного і як ніколи актуального соціально-культурного феномену, що характеризує високорозвинену й цивілізовану людську спільноту з пріоритетними гуманістичними цінностями. Волонтерський рух в Україні на сучасному етапі є проявом певної зрілості громадянського суспільства, доповнює функції державних органів.

У складних умовах збройної агресії з боку РФ виникає питання щодо дальшого розвитку волонтерського руху, зокрема потреби та форм його державної підтримки. В успіху волонтерського руху та окремих ініціатив ключовою є така умова, як чутливий (*responsive*) уряд, що реагує на тиск волонтерської спільноти, а за певних умов – спонукає волонтерів до дій. З метою сприяння розвитку волонтерського руху в Україні, зокрема шляхом розширення напрямів волонтерської діяльності в умовах війни, Верховна Рада ухвалила ряд змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» та до «Податкового кодексу» щодо волонтерської діяльності та діяльності неприбуткових установ та організацій в умовах збройної агресії РФ проти України. Внесені зміни дозволяють значно розширити напрями волонтерської діяльності та зменшити податковий тиск на неприбуткові організації, що здійснюють волонтерську діяльність.

З огляду на все вище сказане стає зрозумілою надзвичайна важливість для українських компаній і для держави загалом змінювати існуючі підходи до управління людським капіталом та розробляти нові підходи до його відновлення.

В умовах війни нестандартна зайнятість може бути ефективно застосована для відтворення людського капіталу лише за умови правового унормування її форм, тож введені в дію закони, запроваджені інформаційні кампанії та державні ініціативи є надзвичайно важливими в сучасних умовах функціонування економіки та результативними.

На сьогодні швидкий розвиток та поширення нестандартних форм зайнятості потребує відповідного законодавчого підґрунтя, а, отже, передбачає удосконалення відповідних політичних, законодавчих, нормативних інструментів у механізмі соціально-трудова відносин зайнятості. Важливою передумовою розвитку нестандартних форм зайнятості в Україні на сучасному етапі має стати державне регулювання соціально-трудова відносин зайнятості через створення спеціальних інститутів, що координуватимуть та

забезпечуватимуть ці форми зайнятості. З огляду на це, трудове законодавство має бути більш мобільним, регулювати та створювати відповідні правові умови існування та функціонування нестандартних форм зайнятості та соціально-трудової сфери в цілому. Таким чином, надзвичайно актуальним та доцільним є продовження роботи щодо удосконалення законодавства, що регламентує порядок та умови застосування нестандартних форм зайнятості.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт «Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 року», 9 вересня 2024 р. URL: <https://hromada.gov.ua/research/doslizennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-ukrayini>
2. Матеріал РБК-Україна «Ближче до світла. Як вивести економіку України з тіні в умовах війни», 21 червня 2022 р. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhe-svetu-vyvesti-ekonomiku-ukrainy-teni-1655737514.html>
3. Костриця В.І., Бурлай Т.В. Неформальна та атипова зайнятість як "нова нормальність" у світі та Україні // Економіка і прогнозування. № 1. 2019. С.7-34
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222421?an=64>
5. Аналітичний звіт Gradus Research Company за підтримки Київської Школи Економіки «Настрої українців та дії під час повномасштабної війни Росії з Україною», 22 березня 2022 р. URL: https://gradus.app/documents/207/CitizensInWar_GradusKSE_31032022_ua_oHf97oA.pdf
6. Матеріал НІСД «Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів», 2 листопада 2022 р. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>

*Близнюк Вікторія Валеріївна,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ України;
Яценко Любов Дмитрівна,
головний консультант;
Національний інститут стратегічних досліджень*

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ЗАВДАННЯ

Людський капітал є головним ресурсом країни, він виступає драйвером економічного розвитку, провідним чинником науково-технічного прогресу та формування конкурентних переваг держави на світових ринках. Він визначає можливості економічної стійкості, соціального розвитку.

В Україні сформований потужний людський капітал, який вирізняється високим рівнем освіти, вмотивованістю, актуалізацією набутих навичок, в тому числі й у ІТ сфері, що є важливим з огляду на вимоги сучасних тенденцій щодо інформатизації та цифровізації суспільства. У вимірі міжнародних досліджень рівень освіти середнього жителя України перевищує показники громадян інших країн з високим рівнем доходів, таких як Німеччина, Велика Британія. Україна входить до числа лідерів за показником охоплення населення вищою освітою, до початку повномасштабної війни рік рівень охоплення населення вищою освітою становив близько 80%. Частка населення у віці понад 25 років з вищою та незакінченою вищою освітою становила більше 40% та перевершувала середній показник країн ОЕСР і багатьох інших країн світу[1]. За даними останнього Міжнародного дослідження якості освіти PISA, що є одним із найавторитетніших джерел інформації про середню освіту у світі, у 2022 р. Україна за оцінками, що здійснювалися з урахуванням трьох компетентностей (читацька, математична, природничо-наукова) продемонструвала результати «нижчими за середні». За результатами оцінок наша країна зайняла позицію між Люксембургом та Ізраїлем[2]. За Індексом людського розвитку, що розраховується фахівцями ООН, Україна посідає місце серед групи країн з високим рівнем розвитку.

Поряд з цим варто відзначити, що за тривалий період соціально-економічних перетворень в нашій країні накопичені й значні проблеми у сферах як формування, так реалізації людського капіталу. Зокрема, це пов'язано з питаннями недостатньої ефективності медичної сфери та сформованості культури здорового способу життя, що негативно відображається на здоров'ї населення. Про це свідчать невтішні медико-демографічні показники: за очікуваною тривалістю життя Україна є аутсайдером серед країн Європи, наша країна, навіть в мирний період, мала високі показники смертності, захворюваності та інвалідизації. Поряд з цим, накопичені суттєві проблеми у сфері освіти та професійної підготовки. Дослідження Світовим банком «Навички

для зайнятості та продуктивності», засвідчило, що вищий рівень освіти в Україні не гарантує наявності навіть базових когнітивних навичок або досягнення вищого рівня таких навичок у порівнянні з іншими країнами [1]. Існуючі дисбаланси на вітчизняному ринку праці свідчать про недосконалість системи освітньо-професійної підготовки та її неузгодженості з потребами трудової сфери, що негативно відображається на рівні життя працездатного населення та їх родин, сприяє зростанню майнового розшарування і збільшенню ймовірності поширення бідності, призводить до скорочення рівня купівельної спроможності населення, податкових надходжень і зменшення обсягів виробництва, зумовлює виникнення та посилення соціальної напруженості в суспільстві. Усі ці проблеми в умовах відсутності стійких позитивних трендів соціально-економічного розвитку протягом трансформаційного періоду виступають гальмом на шляху формування і успішної реалізації людського капіталу.

Повномасштабна війна в Україні поглиблює накопичені проблеми та формує нові виклики та загрози у сфері формування та використання людського капіталу. Прямі збитки, нанесені інфраструктурі України в ході війни, що станом на січень 2024 року сягнули майже 155 млрд. дол. США, посилюють ризики суспільного розвитку, трудової діяльності, добробуту населення, мотивації до самореалізації. Адже ці збитки пов'язані зі пошкодженням та руйнацією об'єктів інфраструктури, житлового фонду, промисловості, енергетики, сфер освіти та охорони здоров'я. На першому місці за сумою збитків залишається житловий фонд. Внаслідок бойових дій та регулярних обстрілів щодня кількість пошкоджених та зруйнованих житлових будинків станом на січень 2024 року становила понад 250 тисяч, з них – 222 тисяч приватних будинків, понад 27 тисяч – багатоквартирних та 526 гуртожитків. З початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України станом на початок року було пошкоджено, зруйновано або захоплено понад 16 тис одиниць комунального транспорту, 3,8 тис закладів освіти, 1,8 тис закладів культури, 580 адмінбудівель державного та місцевого управління, 426 лікарень, 348 релігійних установ, 48 соціальних центрів тощо [3].

Криза в Україні, спричинена тривалою повномасштабною війною, відображається на кількісних та якісних характеристиках людського капіталу та на траєкторії його розвитку, загострюючи проблеми, накопичені у попередній період. Передовсім, значно скоротилась чисельність носіїв людського капіталу, тобто населення країни. Скорочення населення, яке й раніше було доволі інтенсивним, значно прискорилося. За оцінками Інституту демографії війна призвела до скорочення чисельності населення до 36,3 млн, у т.ч. на підконтрольних Україні територіях – 31,5 млн. За оцінками Міжнародного валютного фонду населення країни в 2024 р. може становити 33,4 млн осіб [4].

Основною причиною скорочення населення України залишається низька народжуваність, яка в результаті війни ще більше зменшилася. За даними Міністерства юстиції, протягом 2023 р. в Україні зареєстровано 187,4 тис. народжень, що на дев'ять відсотків менше, ніж за перший рік вторгнення (206

032 дитини), та на 31,5 % менше, ніж у 2021 р., коли народилися 273,8 тис. дітей [5].

Водночас внаслідок збройної агресії РФ значно зросла передчасна смертність, яка і до вторгнення була високою через неналежну доступність та якість медичних послуг, низький добробут частини населення, тобто чинники, які в результаті війни значно посилюються. Крім того, війна спричинила прямі втрати серед військових і цивільного населення. Також суттєво зросла кількість осіб, які отримали інвалідність. В результаті середня очікувана тривалість життя скоротилась з 66,4 року (чоловіки) і 76,2 року (жінки) у 2020 р. до 57,3 і 70,9 відповідно у 2023 р. (експертна оцінка) [6].

Серйозною загрозою для людського капіталу є масова вимушена міграція населення. За підрахунками УВКБ ООН, в Європі перебувають понад 6 млн біженців війни з України (у т.ч. приблизно 1,3 млн в РФ та Білорусі), в інших країнах – ще понад 500 тис. Рівень освіти біженців війни є вищим, ніж серед населення України в цілому (за даними різних досліджень, особи з вищою освітою становлять до 70 % біженців війни), переважна більшість дорослих біженців (75 %) до виїзду з України працювала, причому половина – на керівних посадах [7]. Таким чином, внаслідок виїзду переважно працездатних громадян з високим освітнім рівнем, а також молоді, яка мала б невдовзі поповнити склад робочої сили, вимушена міграція спричинила масштабний відтік людського капіталу, втрату частини трудового та інтелектуального потенціалу нації. Серйозні виклики для розвитку і використанні людського капіталу формуються в наслідок масштабного вимушеного внутрішнього переселення.

Поряд з цим, затяжна війна вносить суттєві зміни у функціонування економічної системи в цілому та ринку праці, зокрема. Ринок праці України, який в період повномасштабної війни суттєво змінився за кількістю робочих місць, за структурою та за географією. Це поглибило проблеми безробіття, працевлаштування, структурних невідповідностей, забезпечення сприятливих умов трудової діяльності. Рівень безробіття за оцінками дослідницької агенції Info Sapiens у 2024 р. коливається в межах 13,9-20,9%. Одним із найвідчутніших негативних наслідків кризи, спричиненою війною, є втрати доходів населення, передусім працездатного. Поряд із зменшенням номінальних доходів погіршення фінансового стану населення зумовлює дія інфляційних ризиків. За даними Info Sapiens Проксі-показник рівня бідності (частка опитаних людей, що змушена економити на їжі) у 2024 р. сягає 17,4-25,6% [8].

Віднайдення адекватної відповіді на виклики, пов'язані з формуванням, підвищенням якості та реалізацією людського капіталу в умовах збереження дії негативних чинників в період війни є необхідною умовою життєздатності економіки, успішного її відновлення та зміцнення фундаменту та суспільного прогресу.

Формування людського капіталу є багатовекторним процесом, що має свої особливості на кожному з рівнів економічної системи. На макроекономічному рівні формування людського капіталу нерозривно пов'язане з реалізацією

політики соціально-економічного розвитку, спрямованої на розвиток систем освітньо-професійної підготовки, охорони здоров'я, соціального захисту населення. На мікроекономічному рівні – формування людського капіталу обумовлюється інвестиційною активністю підприємств у освіту, професійну підготовку та здобуття навичок; ефективними стимулюючими та мотиваційними заходами, націленими на розвиток працівників; інноваційною та раціональною кадровою політикою. Окрім того, важливу роль в процесі формування людського капіталу відіграють витрати та зусилля щодо здобуття освіти та професійної підготовки, саморозвитку, самовдосконалення, оздоровлення тощо.

Результатом реалізації людського капіталу є в першу чергу продуктивність праці, якість зайнятості, конкурентоспроможність робочої сили. Ґрунтуючись на цих викладках, та враховуючи ключові засади Концепції людського розвитку, можна окреслити основні напрями щодо попередження викликів та мінімізації їх наслідків у сфері розвитку та реалізації людського капіталу, які лежать в площині базових елементів людського розвитку.

Продуктивність. Люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, брати повноцінну участь у процесі формування доходу і трудитися за достойну винагороду. Без трудової діяльності для суспільства не можна створити сприятливі умови для розвитку людського капіталу, тому що зникають матеріальна основа цього розвитку і стимули, що забезпечують затребуваність результатів цього розвитку у динаміці. В цьому контексті важливим питанням є реалізація політики, спрямованої на забезпечення гідної праці, що виступає, передусім фундаментом стабільного розвитку. Сутність гідної праці закладена в її дуалістичній функції: з одного боку, гідна праця виступає найважливішою метою політики у сфері реалізації людського капіталу, з іншого боку, вона одночасно є діючим інструментом забезпечення якості трудового життя.

Рівність. Усі люди повинні мати рівні можливості. Усі бар'єри мають бути ліквідовані для того, щоб люди могли розвиватись та брати участь у реалізації своїх можливостей. Наявність складних нерозв'язаних проблем щодо забезпечення рівних можливостей лежить в площині реалізації принципу соціальної справедливості та потребує переосмислення ролі державної політики у вирішенні основних соціально-економічних завдань – підвищення життєвого рівня населення, подолання бідності, покращення умов праці та політики зайнятості, реформування систем оплати праці, соціального страхування, охорони здоров'я, освіти і професійної підготовки та інших сфер соціальної політики відповідно до європейських та світових соціальних стандартів.

Стійкість. Стійкий людський розвиток – це такий розвиток, що призводить не лише до економічного зростання, а й до справедливого розподілу його результатів. Доступ до можливостей повинен має бути забезпечений не тільки нинішнім, але й майбутнім поколінням. Стійкість передбачає справедливий розподіл можливостей розвитку між нинішніми і майбутніми поколіннями, а також у середині кожного покоління. Війна як екзистенційний виклик посилює

актуальність забезпечення суспільної стійкості, в тому числі соціальної та економічної, як необхідного базису для перемоги та повоєнного відновлення. *Забезпечення соціальної, суспільної стійкості, що розглядається у трьох вимірах:* як здатність соціальних акторів долати різні види негараздів; як здатність адаптуватися до викликів; як здатність до трансформації, до створення інституцій, які сприяють індивідуальному добробуту та стійкості суспільства в умовах криз. Спираючись на генезис цього поняття, можна стверджувати, що забезпечення стійкості – це одночасно і завдання щодо імплементації її основних засад у практику сьогодення, і всеохоплюючий інструмент досягнення цілей соціально-економічного розвитку, що постають перед сучасним суспільствами під впливом ризиків, викликів та загроз.

Розширення можливостей. Розвиток людини як особистості, розширення її можливостей та потреб перетворення її на повноцінного економічного агента має стати пріоритетом державної політики. Створення умов для ефективного розвитку людського капіталу потребує розширення можливостей доступу до якісних соціальних послуг, до формування знань і навичок, які не просто відповідають сучасним потребам суспільства та економіки, але й випереджають їх. Це забезпечить накопичення людського капіталу і посилення інтелектуальної його складової та прискорення технічного та технологічного прогресу у суспільстві, зміцнення конкурентоздатності країни у глобальному просторі.

Список використаних джерел

1. Worldbank. Дослідження сфери освіти в Україні. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>
2. Стан навчання та рівності в освіті: Міжнародний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 (переклад українською мовою) / перекл. Л. Овсяннікова; наук. ред. В. Терещенко; Український центр оцінювання якості освіти. Київ : УЦОЯО, 2024. 518 с.
3. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>
4. International Monetary Fund. World Economic Outlook. April 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024?cid=ca-com-homepage-SM2024>
5. Шепелева А. Україна втрачає людей. Як війна вплинула на демографію. Deutsche Welle. 2024.
6. Проект Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>
7. OECD. What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/c7e694aa-en.pdf?expires=1675082642&id=id&accname=guest&checksum=570EF0C7FE8C68FE75BA738B960CBF41>

8. ЦЕС. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

*Бойко Оксана Анатоліївна,
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри інновацій, інформаційної
діяльності в освіті та навчання за міжнародним проектами;
Інститут державного управління та наукових досліджень
з цивільного захисту*

НАЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ: СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ

Цивільний захист України як одна із основних сфер державного управління та складова сектору безпеки і оборони в умовах війни є визначальним чинником подальшого зміцнення національної безпеки нашої держави.

В перший день введення в дію воєнного стану 24 лютого 2022 року єдину державну систему цивільного захисту розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 179 – р «Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану» переведено у найвищу ступінь готовності [1].

В умовах дії воєнного стану Верховною Радою України також внесено зміни до Кодексу цивільного захисту України та дано нове визначення терміну «Цивільний захист» (в редакції Закону України від 21.04.2022 № 2228-IX). Цивільний захист – це комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, майна, матеріальних і культурних цінностей від пожеж, надзвичайних ситуацій, запобігання виникненню таких ситуацій та небезпечних подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки [2].

Слід відзначити, що вже на початку війни було сформовано необхідні організаційно-правові засади ефективного функціонування як єдиної державної системи цивільного захисту, так і її функціональних та територіальних підсистем, органів і підрозділів цивільного захисту в умовах дії воєнного стану. Цьому сприяло оперативне прийняття впродовж 2022-2023 років Верховною Радою України і Кабінетом Міністрів України близько 120 нових законопроектів та тих, якими внесено необхідні зміни і доповнення до чинної нормативно-правової бази, оновлення відомчої нормативної бази МВС та ДСНС.

На Державну службу України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) чинним законодавством покладено реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та

запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності [3].

Розглянемо деякі соціогуманітарні аспекти в діяльності національної системи цивільного захисту України в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України.

Впродовж дії воєнного стану особовий склад сил цивільного захисту під постійними обстрілами героїчно рятує людей, ліквідує пожежі, знешкоджує боєприпаси та надає допомогу постраждалому населенню. Всього з початку повномасштабного вторгнення підрозділами ДСНС здійснено понад 131 тис. 720 виїздів на ліквідацію наслідків обстрілів населених пунктів, у ході яких врятовано життя 4 тис. 522 особам та ліквідовано понад 17 тис. 390 пожеж. Підвезено населенню понад 14 тис. 160 тонн харчових продуктів та понад 139 тис. 850 тонн питної і технічної води. Надано психологічну допомогу та евакуйовано з районів ведення бойових дій понад 2 млн 760 осіб [4, с.11].

Зупинюсь детальніше на двох аспектах діяльності органів та підрозділів цивільного захисту: гуманітарне розмінування та психологічна допомога населенню.

Серед основних завдань, визначених у Положенні про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: проведення через підрозділи Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту заходів з розмінування (гуманітарного розмінування) та 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), за винятком територій, на яких розміщені і постійно дислокуються військові частини, установи, військові заклади освіти, підприємства та організації Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів [3].

Одним із наслідків російсько-української війни є статус України як найзамінованішої країни в світі. Повоєнна відбудова нашої країни потребуватиме повного очищення її території від вибухонебезпечних предметів.

Планом пріоритетних дій Уряду на 2024 рік на напрямку цивільного захисту зокрема передбачено: проведення гуманітарного розмінування деокупованих територій для відновлення нормальних умов життєдіяльності населення та зменшення ризиків від вибухонебезпечних предметів; підвищення спроможностей піротехнічних підрозділів ДСНС тощо [5].

Організаційно-правові засади діяльності у сфері гуманітарного розмінування регламентує Закон України «Про протимінну діяльність в Україні», Порядок ведення обліку операторів протимінної діяльності, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 року № 1150. Законом України «Про протимінну діяльність в Україні» визначено правові та організаційні засади здійснення протимінної діяльності та особливості державного регулювання у відповідній сфері [6].

В умовах воєнного стану, лише впродовж 2023 року піротехнічними підрозділами ДСНС здійснено близько 40 тис. виїздів, виявлено та знешкоджено понад 153 тис. вибухонебезпечних предметів, обстежено та розміновано територію загальною площею понад 36 тис. га, з них 14 тис. 217,5 га акваторії водних об'єктів, у тому числі очищено за допомогою машин механізованого розмінування 511,2 га території. Основні зусилля було зосереджено на виконанні робіт із розмінування деокупованих територій Донецької, Київської, Миколаївської, Сумської, Харківської, Херсонської та Чернігівської областей. Всього на деокупованих територіях піротехнічними підрозділами ДСНС обстежено 424 км автодоріг, 4 тис. 459,8 км ліній електромереж, 22,8 км залізничних колій, 259,4 км газопроводів, 613 об'єктів та 5 тис. 307 домогосподарств. З метою забезпечення проведення польових робіт спільно із заінтересованими центральними органами виконавчої влади та обласними військовими адміністраціями розроблено та реалізується План заходів із розмінування (гуманітарного розмінування) земель сільськогосподарського призначення, який схвалено на засіданні Національного органу з протимінної діяльності. Планом визначено 1 тис. 409 ділянок загальною площею 470 тис. га на території Дніпропетровської, Запорізької, Київської, Миколаївської, Сумської, Харківської, Херсонської, Черкаської, Чернігівської областей. Координацію заходів Плану покладено на обласні військові адміністрації. На виконання Плану піротехнічними підрозділами ДСНС проведено нетехнічне обстеження понад 121 тис. 584 га, розміновано близько 7 тис. га земель сільськогосподарського призначення [4, с.12-13].

Подальшому вдосконаленню гуманітарного розмінування в Україні сприяє також міжнародне співробітництво, зокрема з питань формування ринку гуманітарного розмінування, технічного оснащення відповідних підрозділів та підготовки фахівців. Цьому сприяла проведена в 2023 році в Загребі (Республіка Хорватія) перша міжнародна донорська конференція з гуманітарного розмінування. І це не випадково, адже в Хорватії війна завершилася в 1995 році, а розмінування планується завершити 2026 року. За оцінками ДСНС, вибухонебезпечними предметами в Україні забруднено щонайменше 30 % території, а це понад 174 тис. квадратних кілометрів. За прогнозами Мінекономіки це потребуватиме 10-15 років [7].

Сьогодні, зокрема і в умовах дії воєнного стану, організаційно-правові засади психологічного захисту населення у разі загрози виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій регламентує Кодекс цивільного захисту України. Ухвалений ще у 2012 році, цей документ визначив статус психологічного захисту серед інших обов'язкових заходів по захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій.

Кодексом цивільного захисту України визначено заходи психологічного захисту населення, які спрямовуються на зменшення та нейтралізацію негативних психічних станів і реакцій серед населення у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій і включають: планування діяльності,

пов'язаної з психологічним захистом; своєчасне застосування ліцензованих та дозволених до застосування в Україні інформаційних, психопрофілактичних і психокорекційних методів впливу на особистість; виявлення за допомогою психологічних методів чинників, які сприяють виникненню соціально-психологічної напруженості; використання сучасних психологічних технологій для нейтралізації негативного впливу чинників надзвичайних ситуацій на населення; здійснення інших заходів психологічного захисту залежно від ситуації, що склалася [8, стаття 38].

Організація та здійснення заходів психологічного захисту населення покладаються на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

З 2012 року центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту є Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Серед основних завдань, визначених в Положенні про ДСНС: проведення просвітницької та освітньої діяльності з метою підготовки населення до дій в умовах вчинення терористичного акту; організація та здійснення заходів психологічного захисту населення у разі загрози виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій; організація навчання населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях, розробка і затвердження відповідних організаційно-методичних рекомендацій та програм з підготовки населення до таких дій тощо [3].

Зокрема Кодексом цивільного захисту України визначено, що постраждалі, а також особи, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, гасіння пожеж, мають право на отримання безоплатної психологічної допомоги.

Порядок психологічного забезпечення в Державній службі України з надзвичайних ситуацій затверджено наказом Міністерства внутрішніх справ України від 31 серпня 2017 року № 747, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14 листопада 2017 року за № 1390/31258. Він визначає організацію, основні завдання і процедуру здійснення психологічного забезпечення в органах і підрозділах цивільного захисту, а також організацію надання психологічної допомоги постраждалим унаслідок надзвичайних ситуацій (населенню та особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт [9].

Зазначені завдання покладаються на психологічну службу ДСНС. Психологічна служба ДСНС - це сукупність відділів, секторів та посад, що складають єдину систему, основу якої становлять фахівці у сфері практичної психології та соціальної педагогіки, практичні психологи та соціальні педагоги [10].

В умовах воєнного стану органи та підрозділи ДСНС в режимі 24/7 виконують завдання за призначенням, зокрема психологами ДСНС лише впродовж 2023 року надано психологічну допомогу майже 38 тис. 800 особам

постраждалого унаслідок воєнних дій населення та особовому складу ДСНС [4, с.26].

Також з метою надання допомоги місцевим органам влади у підтриманні мінімально необхідних умов для збереження життя і здоров'я людей у період значного похолодання, а також у разі порушення енергопостачання населених пунктів у системі ДСНС підготовлено 1 тис. 258 пунктів незламності. Лише упродовж 2023 року в цих розгорнутих пунктах незламності надано допомогу понад 240 тис. 300 особам [4, с.8].

Підсумовуючи деякі результати аналізу функціонування національної системи цивільного захисту в умовах війни слід зауважити, що переважна більшість покладених на неї завдань та функцій мають соціогуманітарне спрямування.

Перспективним є подальше проведення наукових досліджень на напрямках цивільного захисту з метою їх практичного використання, зокрема і в умовах дії воєнного часу. Переважна більшість їх виконується науковцями Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, що функціонує в системі ДСНС. Потребується також подальше вдосконалення національного законодавства із цих питань.

Список використаних джерел

1 Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 р. № 179 – р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування повноважень між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту, та центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту: Закон України від 21.04.2022 р. № 2228 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2228-20#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

3. Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1052 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

4. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2023 році: URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf> (дата звернення: 07.10.2024).

5. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 р. № 137 - р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2024-rik-137r-160224> (дата звернення: 07.10.2024).

6. Про протимінну діяльність в Україні: Закон України від 06 грудня 2018 р. № 2642 – VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

7. Наше завдання - сформувати ринок гуманітарного розмінування в Україні. *Interfax-Україна*: вебсайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/946450.html> (дата звернення: 07.10.2024).

8. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 р. № 5403 – VI. Дата оновлення: 21.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

9. Про затвердження Порядку психологічного забезпечення в Державній службі України з надзвичайних ситуацій: наказ Міністерства внутрішніх справ України від 31 серпня 2017 року № 747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17#Text> (дата звернення : 07.10.2024).

10. Сайт психологічної служби Державної служби України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://psy.dsns.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2024).

Бучма Олег Васильович,
кандидат філософських наук, доцент,
старший науковий співробітник відділення релігієзнавства,
Інститут філософії імені Г. С. Сковороди НАН України;
доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

РЕЛІГІЙНІ ПРАВА І СВОБОДИ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ

Нині для світового співтовариства суворою реалією став феномен війни. Війна все більше набуває характеру планетарного виміру і руйнує, при цьому, системи міжнародного та державного національного права. Тому нагальними завданнями для світового співтовариства є відновлення й утвердження ключової ролі позитивного, об'єктивного права у регулюванні суспільних відносин і міжнародні гарантії та реальне ефективне забезпечення суб'єктивного права, як умови стабільного міжнародного правопорядку [1].

24 лютого 2022 р. російська федерація здійснила повномасштабне військове вторгнення в Україну, а фактично розв'язала жорстоку, цинічну війну в центрі Європи, спрямовану на знищення українського народу, української держави, української культури й історії. В такий спосіб ця війна створила нові виклики проти людяності й загрози усій культурно-цивілізованій частині людства. При цьому нагадаю і підкреслю, що фактичним початком цієї війни стали анексія Криму та окупація частини Донецької і Луганської областей російською федерацією у 2014 р., що супроводжувалися, зокрема, й мовчазною, відстороненою поведінкою провідних держав світу щодо цих подій.

З того часу й донині російська держава-терорист послідовно і невпинно знищує мирне населення, руйнує міста й села, об'єкти інфраструктури, пам'ятки культури, церкви, молитовні будинки, перешкоджає здійсненню релігійної діяльності, переслідує і піддає тортурам людей за релігійними та іншими ознаками тощо, а відтак, порушує релігійні та ін. права і свободи. З іншого боку російсько-українська війна – це не просто війна між державами, а це війна світів («руського міра» проти Українського світу), яка в різних формах триває вже багато століть і в якій росія завжди активно застосовувала й застосовує релігію як зброю [2].

Це війна за українську державність (її збереження і поступ) за право людини і держави бути й мати права. Нагадаю, що у 1991 році Україна добровільно відмовилася від авторитарної моделі державного управління та відновила державний суверенітет. Згодом, у Конституції (1996) Україна була визначена як демократична, соціальна й правова держава та зафіксовано пріоритет прав і свобод людини, що набула статусу найвищої соціальної цінності [3].

Це актуалізувало необхідність: а) гармонійного єднання ціннісного потенціалу феноменів людини, права і закону у новій державно-правовій реальності; б) не допущення підстав для повернення у минуле, в якому принципи верховенства права та законності підмінялися політичною доцільністю та панівною ідеологією, а людина була уподібнена малесенькому гвинтику великого потужного державного механізму.

Прикметно, що в основі нинішнього, так званого «руського міра», так само як і колись, знаходиться московсько-православне та імперсько-радянське коріння. Росія (у формах рашизму, російського нацизму й неоімперіалізму) активно використовуючи у війні проти України релігійний чинник і здійснюючи геноцид українців намагається знищити історичні, культурно-цивілізаційні, духовно-релігійні основи Українського світу, ліквідувати українську державність і повернути колесо історії назад та відродити квазірадянську імперію [4].

В Україні (на відміну від Росії) релігія відіграє не політико-ідеологічну, а культурно-творчу роль, що й суттєво відрізняє (з поміж іншого) Український світ від «руського міра». А тут варто наголосити, що соціальний й особистісний ефекти функціонування релігії корелюються з рівнем забезпечення релігійних прав і свобод у певному суспільстві. З іншого боку, цей рівень забезпечення сприяє ціннісній єдності рівності, справедливості, гідності, колективних та індивідуальних прав і свобод або ж навпаки, їх нівелює. Тому, незалежно від обставин, права і свободи повинні бути забезпечені та здійснюватися без обмежень. Навіть війна не може бути причиною, щоб відмовитися від прав і свобод та скасувати відповідні зобов'язання щодо них. Хоча держава, зважаючи на спеціальні правила реалізації прав і свобод під час воєнного стану, має право відступити від окремих зобов'язань щодо гарантій і забезпечення прав і свобод (у тому числі й релігійних) на окупованих/ анексованих територіях. Власне, цим правом і скористалася Україна в 2015 р. [5].

Нинішня російська війна проти України створила багато нових викликів українській державності. І щоб їх подолати необхідно послідовно й ефективно вирішити проблеми, що виникли у площині функціонування системи прав і свобод, важливим і невід'ємним елементом якої є релігійні права і свободи. А вирішенню цих проблем сприятиме консолідація органів державної влади на основі пріоритету загальнолюдських цінностей в державному управлінні та ідеї національної духовності з дотриманням прав на свободи світогляду і совісті, релігійної свободи і свободи в релігії тощо. При цьому важливо особливу увагу приділити подоланню суперечливості й недосконалості окремих нормативно-правових актів (особливо тих, що стосуються правового регулювання суспільно-релігійних відносин) шляхом їх гармонізації та вдосконалення відповідно до життєвих реалій.

В цьому контексті, в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання ліквідації прогалини у чинному законодавстві України щодо права на альтернативну службу під час мобілізації. На нашу думку, для цього,

можливо, варто прийняти окремий нормативно-правовий акт, що врегулював би це питання згідно з Конституцією України, норми якої є нормами прямої дії.

Також правового забезпечення потребує підтримка проукраїнськості суспільно-релігійної ситуації, утвердження Православної Церкви України, та ін. релігійних організацій, які спрямовують свою діяльність на підтримку цілісності, незалежності, суверенітету України. Вкрай важливим є виявлення й притягнення до відповідальності за порушення законодавства тих релігійних організацій та їх членів, чия діяльність є небезпечною для української держави і суспільства.

Що стосується сфери освіти, то у закладах вищої освіти України до переліку обов'язкових навчальних дисциплін потрібно включити релігієзнавство, адже воно є однією з найважливіших дисциплін, що формують світогляд і культуру людини і в такий спосіб рухають українську державу і суспільство в успішне демократичне майбутнє. На міжнародному рівні необхідно актуалізувати процес створення міжнародного трибуналу з воєнних злочинів росії в Україні. Вдосконалення потребує й механізм забезпечення національної, державної, інформаційної, духовної та релігійної безпеки.

Врахування вище окреслених правових аспектів та зауваг у правотворенні, державній політиці та управлінні уможливить подолання багатьох викликів національній безпеці та перешкод для забезпечення й захисту релігійних прав і свобод, особливо в умовах війни, прискорить перемогу України та забезпечуватиме побудову демократичної, соціальної правової держави й утвердження інститутів громадянського суспільства в Україні повоєнного часу.

Список використаних джерел

1. Buchma, O. Religion and law: a vector of interrelationship in modern conditions. *SKNID (EAST)*. 2022. 3 (4). С. 9 – 16.
2. Бучма О. Релігійно-правовий вимір російської війни проти України на тлі суспільно-державних трансформацій ХХ—ХХІ століть. *Філософська думка*. 2023. №1. С. 45 – 58.
3. Конституція України (1996). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
4. Бучма О. Релігія як зброя війни Росії проти України: фокус на православ'ї. *Гуманітарний корпус: зб. наук. статей з актуальних проблем філософії, культурології, психології, педагогіки та історії*. Випуск 52. Київ : ТОВ «НВП Інтерсервіс». 2024. С. 8 – 11.
5. Про відступ України від окремих зобов'язань, визначених Міжнародним пактом про громадянські і політичні права та Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/462-19#Text>

Верін Олександр Євгенович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Шандова Наталія Вікторівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки;
Херсонський національний технічний університет

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПІДТРИМЦІ ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ

Війна на території України, що почалася з повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році, призвела до безпрецедентної гуманітарної кризи. В умовах, коли державні органи були перевантажені завданнями забезпечення безпеки та оборони, громадянське суспільство взяло на себе важливу роль у підтримці постраждалих від війни. Волонтери, неурядові організації, громадські ініціативи й інші форми самоорганізації суспільства стали центральними у забезпеченні життєво необхідних послуг, починаючи від розподілу їжі та медичних ресурсів і закінчуючи психологічною підтримкою.

Громадянське суспільство України відіграє важливу роль у задоволенні основних потреб населення, яке постраждало від військових дій [1]. Від самого початку війни волонтерські організації та приватні ініціативи здійснювали збір, координацію та розподіл гуманітарної допомоги (табл.1).

Таблиця 1

Напрями допомоги надані громадськими ініціативами

Напрямок допомоги	Опис
Продукти харчування	Збір і доставка їжі для ВПО та мешканців окупованих регіонів
Медична допомога	Забезпечення ліками, медичними засобами та обладнанням
Тимчасове житло	Розміщення біженців у безпечних регіонах
Психологічна підтримка	Консультації та групи підтримки для тих, хто пережив травму

Джерело: складено авторами

Також варто звернути увагу на модель розподілу гуманітарної допомоги через громадські ініціативи, що зображено на рисунку 1.



Рис. 1. Схема розподілу гуманітарної допомоги через громадські ініціативи

Джерело: побудовано авторами

Громадянське суспільство України тісно співпрацювало з міжнародними організаціями та фондами для забезпечення більшого обсягу допомоги постраждалим. Міжнародні НУО, такі як ООН, Червоний Хрест, а також численні благодійні фонди, надали фінансову, матеріальну і технічну підтримку [3]. Особлива увага була приділена питанням евакуації людей із зон активних бойових дій, постачанню ліків та іншого життєво необхідного забезпечення (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові напрямки міжнародної підтримки

Міжнародний партнер	Напрямок допомоги
ООН	Фінансування гуманітарних проектів
Червоний Хрест	Медична допомога, евакуація
UNICEF	Захист дітей та допомога дітям-переселенцям
Міжнародні благодійні фонди	Фінансування волонтерських ініціатив, матеріальна допомога

Джерело: складено авторами

Взаємодія громадських організацій України з міжнародними партнерами, що допомагають Україні в умовах війни відображена на рис. 2.

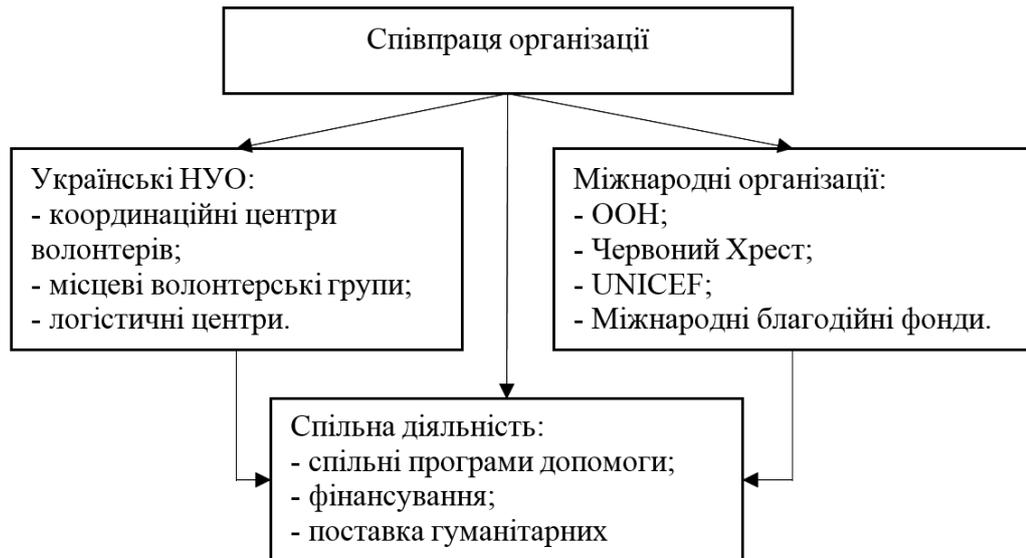


Рис. 2. Модель співпраці українських НУО та міжнародних організацій для координації допомоги

Джерело: побудовано авторами

Громадянське суспільство під час війни стикається з рядом суттєвих викликів. Основними з них є:

- ресурсні обмеження: громадські організації часто не мають достатніх фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення всіх потреб постраждалого населення;
- логістичні проблеми: доставка гуманітарної допомоги на окуповані або прифронтові території є складною через відсутність безпечних шляхів і постійні бойові дії;
- психологічне вигорання волонтерів: інтенсивна робота в екстремальних умовах призводить до вигорання серед волонтерів, що вимагає створення програм психологічної підтримки для самих волонтерів [2, с. 57-58].

Однак, українські громадські організації змогли продемонструвати гнучкість і здатність до адаптації. Багато з них налагодили системи дистанційного управління допомогою, використовуючи цифрові технології для координації і розподілу ресурсів (табл. 3).

Таблиця 3

Основні виклики та стратегії їх подолання

Виклик	Стратегія вирішення
Недостатність ресурсів	Розширення міжнародної фінансової підтримки
Логістичні проблеми	Створення нових шляхів доставки через безпечні регіони
Психологічне вигорання	Підготовка волонтерів, створення програм відновлення

Джерело: побудовано авторами

Одним із ключових аспектів підтримки, що надається громадянським суспільством, є психологічна допомога. Війна спричиняє глибокі травми не лише фізичного, а й емоційного характеру. Громадські ініціативи створюють програми, спрямовані на надання консультацій, організацію груп підтримки та реабілітаційних центрів для ветеранів, дітей, а також цивільного населення [4].

Схема психологічної підтримки, наданої громадськими організаціями наведена на рис. 3.

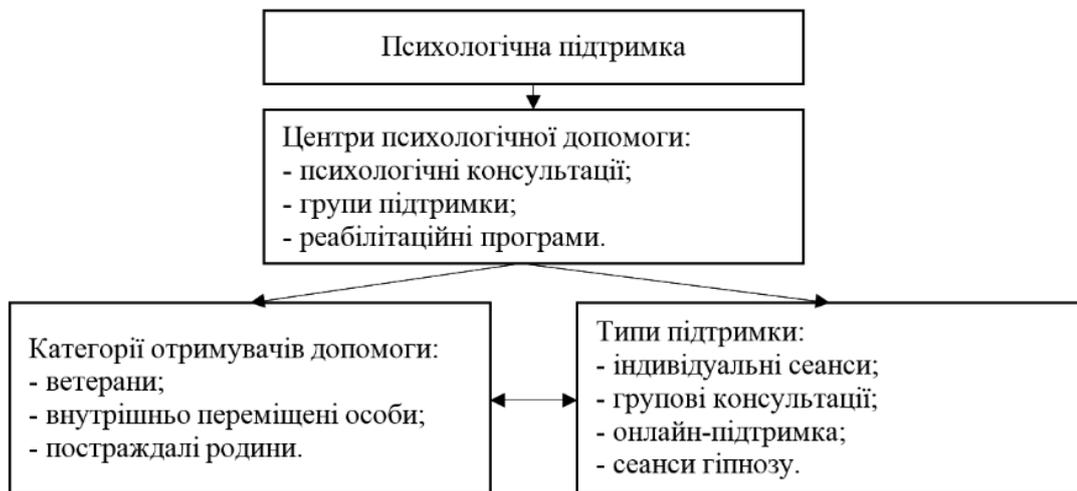


Рис. 3. Схема психологічної підтримки, наданої громадськими організаціями

Джерело: побудовано авторами

Зокрема, такі програми включають індивідуальні та групові сеанси психологічної підтримки, а також тренінги з подолання стресу і посттравматичних розладів. Волонтерські організації також залучають фахівців з-за кордону, які допомагають у проведенні таких заходів.

Громадянське суспільство в умовах війни не тільки забезпечує поточну гуманітарну допомогу, а й формує довгострокові стратегії розвитку соціальної стійкості в Україні (табл. 4).

Таблиця 4

Довгострокові цілі громадянського суспільства

Напрямок	Очікуваний результат
Соціально-економічна реабілітація	Створення програм відновлення для ВПО та ветеранів
Інфраструктурне відновлення	Залучення громадян до реконструкції постраждалих регіонів
Підтримка ветеранів	Розробка реабілітаційних програм для військових

Джерело: побудовано авторами

Активна роль волонтерів та громадських організацій у відновленні життєдіяльності після війни стає однією з ключових складових у процесі постконфліктного відновлення країни.

Сьогодні роль громадянського суспільства у підтримці постраждалих від війни є фундаментальною у боротьбі України за збереження своєї незалежності та гуманітарну стійкість. Волонтерські ініціативи та громадські організації продемонстрували неабияку здатність до швидкої адаптації, мобілізації ресурсів і координації з міжнародними партнерами [5]. Ці зусилля мають вирішальне значення як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, забезпечуючи не тільки негайну допомогу, а й формуючи базу для післявоєнного відновлення.

Для підвищення ефективності діяльності громадянського суспільства важливо розширювати міжнародну підтримку, створювати нові механізми координації між державою і НУО, а також надавати психологічну допомогу не тільки постраждалим, але й самим волонтерам.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт ООН про гуманітарну ситуацію в Україні та вплив громадських ініціатив на допомогу постраждалим. URL: <http://surl.li/bnsrvs>.

2. Потапенко В.Г., Тищенко Ю. А., Каплан Ю.Б. та ін. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні. Національний інститут політичних досліджень. 2023. 91 с. URL: <http://surl.li/rybhip>.

3. Огляд роботи міжнародних гуманітарних організацій. URL: <http://surl.li/nioewv>.

4. Дослідження про програми психологічної реабілітації для постраждалих від війни, зокрема ветеранів та цивільних. URL: <http://surl.li/bcejkr>.

5. Українські волонтерські ініціативи та їхня адаптація до воєнних умов. URL: <http://surl.li/xngfko>.

*Гаврилюк Тетяна Вікторівна,
доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри філософії, права
та соціально-гуманітарних дисциплін;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

РЕЛІГІЙНИЙ ФАКТОР В КОНЦЕПЦІЇ ГУМАНІТАРНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

В 2015 році відділ гуманітарної безпеки Національного інституту стратегічних досліджень подав Кабінету Міністрів України аналітичну записку в якій наголошувалось на необхідності прийняття «Концепції гуманітарного розвитку України, в якій забезпечення єдності та цілісності гуманітарного простору було б визначено пріоритетом національної безпеки держави» [2]. Наголошувалось на тому, що в процесах формування цінностей, міфів, світоглядних переконань тощо гуманітарний простір відіграє одну із важливих функцій, оскільки має потужний вплив на свідомість людей. Відзначалось, що «саме тому так послідовно, цілеспрямовано розбудовують і захищають від різноманітних впливів свій власний гуманітарний простір розвинені держави світу, або ті, що претендують бути такими»[2].

Зазначене твердження не підлягає сумніву і неодноразово підтверджувалось історично. В часи, коли релігійний світогляд домінував в гуманітарному просторі народів світу усвідомлення консолідуючої функції релігії спонукало правителів до вибору релігій, які мали об'єднуючий потенціал. Зокрема, імператор Костянтин Великий в 313 році видав Міланський едикт, завдяки якому християнство перетворилось на панівну релігію в Римській імперії, Володимир Великий хрестив Русь в 988 році, а Магомед заснувати іслам. В усіх випадках об'єднання народів в єдиний світоглядний простір супроводжувалось зміною ролі держав в міжнародних відносинах, розвитком писемності, освіти, науки та культури. І в сучасному світі цілісність гуманітарного простору є важливою запорукою національної безпеки країни, її економічного та політичного поступу, суверенітету та культурного розвитку.

В сучасному світі, на відміну від епох з домінуванням релігійного світогляду, гуманітарний простір формується та функціонує в процесі складної взаємодії різних його складових, таких як освіта, виховання, культура, наука, мистецтво, засоби масової інформації тощо, в межах яких знаходить свій вияв історична пам'ять народу, боротьба ідеологій, формування новітніх світоглядних уявлень та переконань. Але не можна не враховувати і потенціал релігії.

Відсутність цілісності національного гуманітарного простору загрожує цілісності держави, оскільки зумовлює наявність значних відмінностей у системах цінностей, розумінні громадянами подальшого поступу держави, її місця у світовому співтоваристві тощо. У суспільстві загострюються регіональні

відмінності, формуються образи «свого» та «чужого», «спроєктованого на стереотипного мешканця іншого регіону або члена іншої соціальної групи», утворюється «в масовій свідомості підґрунтя для міжрегіональних, міжетнічних конфліктів, аж до глибоких «цивілізаційних розламів»» [2].

Роль релігійного фактору у формуванні цілісності національного гуманітарного простору є доволі великою, оскільки релігійність українців коріниться в історії народу і є доволі високою і в сьогоденні. Притаманна українцю чуттєвість та домінування почуттєвого над розсудливим є причиною такої сталої релігійності. Про це свідчить і широкий спектр представлених в Україні релігійних конфесій. Відмінною рисою релігійності українця було і є толерантне ставлення до вірувань та світоглядних переконань іншого. Це забезпечувало Україні відсутність конфліктів на релігійному ґрунті, які б були спровоковані в середовищі простих віруючих. В такий спосіб, толерантність в релігійному контексті є базовим принципом для цілісності гуманітарного простору України.

Водночас, невірним було б твердження про відсутність негативних виявів релігійного фактору в цілісності національного гуманітарного простору. Нерідко релігійне світовідчуття українця домінує над його національною ідентичністю [1]. Певною мірою, це є наслідком діалектичного поєднання в масовій релігійній свідомості християнських та язичницьких уявлень та обрядів, яке складалось протягом тисячоліть.

Наразі, однак, релігійність виступає важливим фактором, який допомагає українцю переживати жахи війни та труднощі економічного та побутового характеру. Справедливим також є твердження про те, що релігія тривалий час виконувала етноконсолідуючу функцію в українському суспільстві через відсутність у українців власної держави. В нових історичних умовах, в умовах боротьби за незалежність, національне самоусвідомлення українського народу досягло високого рівня. Це дозволяє говорити про наявність нових тенденцій у співвідношенні релігійного та національного [3]. Відбувається формування нового українського світу, в якому національне та релігійне буде основою цілісного національного гуманітарного простору, побудованого на засадах гідності людини, свободи віри та переконань.

Список використаних джерел

1. Український світ в його релігійних вимірах: колективна монографія / за ред. професорів Л. Филипович та А. Арістової. Київ, 2022. URL: https://drive.google.com/file/d/1FhWP6mH_76WKJ6tzoMtQrxsEevx6KLVu/view
2. Цілісність гуманітарного простору України як об'єкт національної безпеки держави". *Аналітична записка*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/cilisnist-gumanitarnogo-prostoru-ukraini-yak-obekt-nacionalnoi>
3. Концепція гуманітарного розвитку України. URL: https://dcz.cg.gov.ua/web_docs/1/2012/07/docs/%.pdf

Горюнова Марина Миколаївна,
кандидат філологічних наук, доцент,
завідувач кафедри іноземних мов;

Савенко Тетяна Дмитрівна,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов;

Гаврисевич Анна Сергіївна,
завідувач відділу по роботі з іноземними студентами;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ ПРИ СПІЛКУВАННІ ВИКЛАДАЧІВ-МОВНИКІВ ТА ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ

Причиною конфлікту між викладачем і студентом в принципі може стати будь-яка ситуація, за якої виникає навіть незначна незгода двох сторін із якогось конкретного питання, проявляється протилежність або певна суперечливість судження й точок зору того, хто навчає, і того, хто навчається. При описі конфлікту як психологічної категорії під час навчального процесу, слід відзначити, що емоційна складова (підвищена роздратованість однієї зі сторін, взаємні докори й образи) має бути знята, тому що конфлікт розглядається нами не як запекла суперечка, а як інтелектуальне протистояння, протиставлення чи навіть двобій думок.

Наразі актуальними нам видаються три моменти:

1) момент зародження суперечливої ситуації (вмотивованість, заданість, несподіваність, актуальність, необхідність, підготовленість, умови, обставини);

2) момент припинення висловлювання думок, тобто безпосередньо сам конфлікт (зацікавленість, наполегливість, войовничість, млявість, аргументованість, багаж знань, інтелігентність, делікатність, глибина, тривалість, тональність суперечки);

3) момент підбиття підсумків дискусії (безкомпромісність, об'єктивність, парадоксальність, взаємна згода, поступливість, осмислення, принциповість, закінченість, перспективність, корисність).

Конфлікт як зіткнення думок може виникнути стихійно в аудиторії, або в позааудиторних ситуаціях; може бути спричинений викладачем як фактор, який полегшує пояснення нового або складного матеріалу; також він може бути «закладеним» у програму дискусії; може бути підказаний самими інофонами. При виникненні спору-конфлікту єдиним засобом його реалізації стає мовлення, яке впливає на співрозмовника. Як співрозмовники спілкуються (рівень володіння, обсяг лексичного запасу студента), як вони використовують свої особистісні, якості, особливості свого темпераменту та характеру, наскільки вони здатні підтримувати контакт, який у них власний досвід у техніці

спілкування – ці питання дуже важливі при аналізі суперечки-конфлікту. Ось чому такої актуальності набуває дослідження самопізнання викладачів-мовників, комунікативного використання особливостей особистості педагога, тобто поведінки викладача при спілкуванні з іноземними студентами. Оскільки для них викладач – особлива ланка в навчальному процесі, яка відкриває вікно у життя українського суспільства та демонструє це життя власним поведінковим прикладом, знайомить з культурою країни та культурою спілкування. Так, з перших днів перебування студентів на заняттях з української мови як іноземної вони вивчають діалоги, які побудовані на мовленнєвих моделях та зразках. Тому, скажімо, згідно усталених традицій українського народу навіть елементарне звертання до них викладача чи співробітника деканату на «ти», на чому наголошують з перших занять викладачі-мовники, спершу викликає в іноземців здивування, згодом – заперечення, а в подальшому, на старших курсах, – нерідко несприйняття чи навіть образу.

У зв'язку з цим загальний рівень культури, інтелігентності, широти і якості освіти викладача, ступінь його поінформованості про контингент студентів, з якими він працює, знань про країну, етно-психологічні особливості народу, традиції, релігію, ментальність тамтешнього населення, про важливі для цієї країни міжнародні події, під час проведення занять, участі у дискусіях, конференціях, виступах на вечірках та організованих іноземцями тематичних вечорах, культурних заходах особливого значення набувають персональні, особистісні якості викладача – педагога, професіонала, інтелектуала, щирого, контактного і дотепного співрозмовника, тактовного слухача при діалозі, а не дидактора-мораліста. У сенсі позитивного вирішення чи спробах згладжування конфлікту як однієї з неминучих складових навчально-виховного процесу, від обидвох його учасників вимагається максимальна увага до суті спору, суперечки чи конфлікту, оскільки йдеться передовсім про строго індивідуальний підхід, про врахування національних, соціальних, регіональних особливостей контактерів.

Список використаних джерел

1. Беспаленко А.М., Каленський В.П. Деякі психолого-педагогічні фактори як складники успішної організації навчання іноземців на підготовчому факультеті // Фахова підготовка іноземних громадян в Україні : сучасний стан і перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Видавництво «Європейський університет», 2004. С.27-30.

2. Грищак В.В., Молоткова Г.О. Особливості періоду соціальної адаптації іноземних студентів протягом перших років навчання в українському ВНЗ. // Фахова підготовка іноземних громадян в Україні : сучасний стан і перспективи: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Видавництво Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2002. С.3-7.

*Готра Олена Броніславівна,
кандидат історичних наук,
доцент кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін;
Державний податковий університет*

ВАЖЛИВІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Пропонуючи стратегію розвитку України надзвичайно важливо враховувати її гуманітарний аспект. Сьогодні особливо актуальними є формування, розвиток та збереження української ідентичності.

Для подальшої дискусії визначимо, що сучасний стан історіографії показує зростання інтересу до проблематики національної ідентичності. Мета даного дослідження – розглянути важливість національної ідентичності в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України.

Поняття "національна ідентичність" визначається, як «широкий комплекс індивідуалізованих і неіндивідуалізованих міжособистісних зв'язків та істор. уявлень, який становить основу самоідентифікації окремих осіб та груп людей з певною нацією як самобутною спільнотою, що має свою історичну територію, мову, історичну пам'ять, культуру, міфи, традиції, об'єкти поклоніння, національну ідею» [1].

Таким чином національна ідентичність є усвідомлення людиною власної приналежності до певної нації і держави. В умовах російсько-української війни саме цей чинник став об'єднуючим фактором. Ця війна екзистенційна, ворог веде велику інформаційну боротьбу, використовуючи пропаганду. Національна ідентичність сприяє бути вільними, стійкими та сильнішими.

Досліджуючи термін зазначимо, що в Енциклопедії сучасної України виділено, що національна ідентичність представляє «ототожнення себе з національною спільнотою на основі стійкого емоційного зв'язку, що виникає у результаті сформованої системи уявлень щодо традицій, культури, мови, політики, а також прийняття групових норм і цінностей» [2]. Ключовим параметром національної ідентичності є національна свідомість. Відповідно, за змістом національна ідентичність : «сфера ідей, цінностей і смислів культури, сприйнятих й артикульованих більшістю громадян країни» [2]. Дана категорія має власні засади у формування індивідом своєї тотожності. Національна ідентичність формується в процесі низки чинників соціального, історичного та політичного характеру.

На нашу думку, національна ідентичність є надзвичайно важливою у розвитку держави в умовах війни. Найбільш важливою та всеосяжною в структурі колективних ідентичностей можна по праву вважати національну ідентичність. Оскільки, поруч з тим, що націоналізм як ідеологічний рух проник у кожен куточок світу, і сам світ поділений на «національні держави», держави, які претендують на те, щоб вважатися націями. Підтримувана постійним рухом

за національний суверенітет і демократію, національна ідентичність домінує всюди [3].

Цю думку підтверджує Д. Сладкий, який наголошує, що вагомим компонентом процесу становлення суспільного миру є питання співіснування національних та глобальних ідентичностей. Зрештою, міжнародна безпека значною мірою залежать від розуміння населенням необхідності існування тих чи інших держав та міждержавних утворень та власного місця в них [4, с. 110].

1 січня 2023 року набув чинності Закон України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності”. Кабінет міністрів України схвалив Стратегію утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року. Аналізуючи стратегію виділяємо, що «утвердження української національної та громадянської ідентичності громадян є одним із основних елементів формування здатності держави протистояти внутрішнім і зовнішнім безпековим загрозам, а отже, набуває особливого значення для сфери національної безпеки і оборони» [5].

Українська національна ідентичність представляє собою стійке усвідомлення особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей, зокрема українською мовою і народними традиціями [5].

Соціологічне дослідження у 2022 році, яке мало за мету проаналізувати громадянську ідентичність українців показало, що більшість опитаних вважає себе громадянами України – 94%, половина висловлюють свою приналежність до європейців, близько 30 % – ні, водночас, вважають себе “радянською людиною” майже 10 % [5].

Як наголошують дослідниці – науковці, не менш показовим прикладом у даному контексті, може стати досвід України, культурна єдність якої сформувалася історично на основі системи об'єктивних чинників – мови, історії, звичаїв, побуту, території, релігії тощо, які забезпечували внутрішню компліментарність групи, зумовлюючи водночас збіг культурної та національної ідентичності. Поміж тим, колізії суспільного розвитку та радянської політики у ХХ ст., а згодом і глобалізація істотно видозмінили культурну ідентичність українського суспільства. Першою і головною передумовою руйнування єдності національної і культурної ідентичностей стала русифікація, котра розколола історично сформовану єдність української культурної ідентичності [6].

На думку Світлани Бойко, ефективними шляхами формування національно-культурної та національної ідентичності в умовах російсько-української війни слід вважати: розвиток критичного мислення та доступ до правдивої інформації; поширення спілкування українською мовою; формування національної самосвідомості та свідомості; протистояння проявам національної меншовартості та генерування національної гідності; впровадження ефективних

соціально-економічних реформ; виховання молоді на базі національних цінностей тощо [7].

Отже, епоха постмодерну супроводжується новими викликами та завданнями, які потребують вирішення. Однак низка накопичених проблем загальносвітового масштабу в рамках даної епохи, конфліктів нового формату, де суб'єктом є ідентичність, особливо українська, вказує про кризу цивілізації, певний переломний рубіж в історії [8, с. 436-437].

Становлення національної, громадянської, релігійної та цивілізаційної ідентичностей здійснюється в процесі всього життя людини, починаючи зі сімейного виховання, загальної освіти як базової частини всієї системи безперервної освітньої діяльності, спрямованої на громадянську, політичну і культурну соціалізацію, формування наукового світогляду, демократичної і правової культури, суспільної активності в інтересах як самої особистості, так і суспільства. У процесі формування цивілізаційності загальноукраїнської та європейської ідентичностей пріоритетне значення має розвиток і утвердження цінностей людини, захист прав і свобод та створення комфортного середовища для її розвитку і повсякдення [8, с. 468].

Таким чином, українська національна ідентичність є одним з чинників стратегічного розвитку України. На підставі наукового аналізу розглянуто аспекти даної проблематики. Аналіз публікацій та опублікованих матеріалів засвідчили, що проблематика дуже цікава. Аналіз цієї теми сприятиме в пошуках способу протидії глобальним ризикам та зміцнюватиме значення України в глобалізованому світі. Водночас виявлено багато недостатньо вивчених питань у дослідженні даної теми. Наше завдання сьогодні сприяти промоції українського порядку денного у світі.

Список використаних джерел

1. Нагорна Л.П. Ідентичність національна. Енциклопедія історії України: Т. 3: Е-Й / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ: В-во "Наукова думка", 2005. 672 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Identychnist_nacionalna
2. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-71062>
3. Сміт Ентоні Д. Національна ідентичність. Київ: Основи, 1994. 224 с.
4. Сладкий Д. Національна ідентичність як фактор національної та міжнародної безпеки. *Політичний менеджмент*. 2008. № 2(29). С. 110-119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>
5. Кривда Н., Сторожук С. Культурна ідентичність як основа колективної єдності. *International education journal of innovative technologies in social science*. 2018 4(8), VOL.2. С. 58-63.
6. Бойко С. Формування національної ідентичності української молоді в умовах російсько-української війни. *Українознавчий альманах*. 2022. № 30. С. 17-22.
7. Цивілізаційна ідентичність українства: історія і сучасність / авт. кол.:

О. Рафальський (керівник), Я. Калакура (науковий редактор), О. Калакура, М. Юрій. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022. 512 с.

*Діденко Наталія Миколаївна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри іноземних мов;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна, що триває на території України з 2022 року, суттєво вплинула на всі аспекти суспільного життя, включаючи освіту. Заклади вищої освіти стикнулися з багатьма викликами, зокрема в організації освітнього процесу. Викладання української мови професійного спрямування в цих умовах зазнало значних змін, що зумовлено як потребою адаптації до нових реалій, так і стрімким розвитком дистанційних технологій. Крім того, в умовах війни зростає важливість української мови як засобу національної ідентичності, що впливає на підходи до її викладання. У статті розглядаються сучасні методи викладання української мови за професійним спрямуванням. Особлива увага приділяється впровадженню інтерактивних технологій, застосуванню ігрових методів і пристосуванню навчання до потреб сучасного ринку праці. Проаналізовано різні підходи, що спрямовані на розвиток не лише мовних, але й комунікативних та креативних навичок у здобувачів освіти, а також їх готовність до викликів реалій сьогодення.

З початком війни перед системою освіти України постало чимало викликів. *По-перше*, через масові переміщення населення та руйнування інфраструктури багато студентів опинилися у різних регіонах країни та за кордоном. Це суттєво вплинуло на доступ до традиційного освітнього процесу. *По-друге*, психологічний стан студентів і викладачів значно погіршився внаслідок постійного стресу та нестабільної ситуації. Також варто враховувати необхідність дистанційного навчання, яке стало основним засобом викладання. Проте воно супроводжується проблемами технічного забезпечення та нерівними умовами доступу до інтернетних ресурсів. В умовах війни ці аспекти особливо гостро впливають на якість освітнього процесу, що зумовлює потребу у перегляді традиційних підходів до викладання української мови за професійного спрямування. Сьогодні одним із ключових завдань освітнього процесу є не лише передача знань, але й підтримка студентів у їхньому особистісному розвитку та адаптації до нових умов. З огляду на це, особливого значення набувають такі підходи до викладання української мови за професійного спрямування:

дистанційна та змішана форми навчання, інтерактивні методи навчання, гейміфікація, індивідуальний підхід, психологічна підтримка. Розглянемо сучасні підходи та основні аспекти, що постали перед освітою у викладанні української мови професійного спрямування.

Перехід на дистанційне навчання став основним шляхом вирішення проблеми фізичної недосяжності закладів вищої освіти. Викладачі активно використовують онлайн-платформи, такі як Moodle, Google Classroom, Zoom та інші. Важливим є застосування інтерактивних методів навчання: вебінарів, онлайн-тестувань, форумів для обговорення та індивідуальних консультацій. Окрім повного дистанційного формату, у деяких закладах застосовується змішане навчання, коли теоретичні заняття проводяться онлайн, а практичні – за можливості офлайн. Такий підхід дозволяє забезпечити якісніше засвоєння матеріалу, особливо у випадках, коли професійні навички вимагають безпосереднього контакту з викладачем.

Урахування інтеграції цифрових ресурсів позитивно відображається на освітньому процесі. Сучасні підходи до викладання української мови професійного спрямування також передбачають активне використання цифрових ресурсів. Поряд із традиційними підручниками, дедалі популярнішими стають електронні книги, відеолекції, інтерактивні завдання та тестові платформи. Така інтеграція не тільки полегшує навчальний процес у віддалених умовах, а й робить його більш цікавим та різноманітним.

Особливу увагу варто приділити використанню мовних онлайн-платформ, таких як «LingQ», «Duolingo» та інших, які пропонують інтерактивне навчання української мови. Це дозволяє студентам не лише виконувати домашні завдання, а й самостійно вдосконалювати свої мовні навички. *Використання різноманітних освітніх платформ дозволяє організовувати освітній процес з української мови професійного спрямування більш ефективно, надавати завдання та контролювати їх виконання:*

- Zoom (інтерактивна платформа для відеозв'язку, яка дозволяє проводити лекції, семінари та обговорення в реальному часі);
- Google Classroom (безкоштовна освітня платформа, що дозволяє організовувати навчальний процес, надавати завдання та контролювати їх виконання);
- Moodle (система управління навчанням (LMS), яка дозволяє створювати курси, додавати ресурси, оцінювати студентів і організовувати онлайнове навчання);
- Microsoft Teams (платформа для співпраці, що включає функції для відеоконференцій, обміну документами та спільної роботи над проектами);
- Edmodo (соціальна платформа для навчання, яка надає можливість спілкування між студентами та викладачами, а також обміну матеріалами);
- Kahoot (інтерактивний інструмент для створення вікторин, тестів та опитувань, що дозволяє залучати студентів у процес навчання);

- Quizlet (платформа для створення флеш-карток і тестів, яка допомагає студентам у вивченні нової лексики та граматичних структур);
- Canva (інструмент для створення візуального контенту, який можна використовувати для підготовки презентацій, інфографіки та інших навчальних матеріалів);
- Nearpod (платформа, що дозволяє створювати інтерактивні уроки з можливістю включення відео, опитувань і тестів);
- Padlet (інтерактивна дошка для спільної роботи, де студенти можуть ділитися ідеями, матеріалами та завданнями в реальному часі).

Платформи для самостійного навчання:

- Duolingo (мобільний додаток для вивчення мов, який використовує ігрові елементи для засвоєння нової лексики та граматики);
- LingQ (платформа для вивчення мов, яка надає доступ до реальних текстів та аудіо з можливістю перекладу та позначення нових слів);
- Coursera (освітня платформа, що пропонує онлайн-курси з різних дисциплін, включаючи мову, культуру та фахові навички);
- Khan Academy (платформа з безкоштовними освітніми ресурсами, яка містить матеріали для самостійного навчання, зокрема з мовознавства).

Означимо практичні рекомендації щодо використання Padlet під час навчання української мови за професійним спрямуванням як зручного інструменту для створення інтерактивних віртуальних дощок, які можна використовувати на заняттях для співпраці між студентами та викладачами. Ця платформа дозволяє легко організувати спільну роботу в режимі реального часу та зберігати матеріали на одній дошці. Padlet можна використовувати для різних цілей на заняттях з української мови професійного спрямування. Наведемо приклади практичного використання на заняттях з української мови: спільна робота викладачів та здобувачів освіти над проектами, дискусійна платформа, мовний клуб, інфографіка, мозковий штурм, редагування текстів та ін. Використання платформи для рефлексії після заняття дає змогу студентам анонімно чи відкрито висловлювати свою думку про те, що вони дізналися на занятті, з якими труднощами зіштовхнулися, а також перспективи та планування. Це допомагає викладачам коригувати наступні заняття з урахуванням потреб здобувачів освіти. Використання віртуальної дошки робить заняття більш динамічними і цікавими для студентів, а також сприяє активній участі. Усі матеріали, опубліковані на дошці, залишаються доступними для подальшого перегляду, що дозволяє студентам повертатися до них пізніше для повторення чи вдосконалення. Можливість роботи в асинхронному режимі, що особливо корисно для дистанційного навчання.

Приклади використання на занятті з української мови за професійним спрямуванням:

1. Завдання на розвиток професійної лексики: студенти можуть створювати словники професійних термінів або публікувати приклади вживання цих термінів у різних контекстах.

2. *Кейс-стаді:* студенти можуть обговорювати професійні кейси, залишаючи свої пропозиції щодо вирішення проблеми на дошці.

3. *Тематичні опитування:* викладач може пропонувати запитання або створювати опитування, де студенти вказують свої відповіді та коментують.

Важливу роль у викладанні української мови професійного спрямування під час війни відіграє патріотичне виховання. Викладачі акцентують увагу на ролі української мови як основи національної ідентичності, розширюючи тематику занять культурними та історичними аспектами. Завдяки цьому студенти не тільки поглиблюють свої знання з української мови, але й краще усвідомлюють її значущість для професійного та особистісного розвитку, а також для збереження національної єдності в умовах зовнішньої агресії.

На основі аналізу поточних змін у викладанні української мови професійного спрямування, можна запропонувати деякі практичні рекомендації для викладачів:

1. *Гнучкість у форматах навчання.* Викладачам важливо бути гнучкими у підходах до викладання – поєднувати традиційні форми з новітніми технологіями та онлайн-ресурсами. Це дозволить зберігати якість освіти незалежно від умов.

2. *Індивідуальний підхід до студентів.* Психологічний стан студентів може суттєво впливати на їхні успіхи в навчанні. Викладачам варто приділяти увагу індивідуальним потребам кожного студента, пропонуючи додаткові консультації або адаптовані завдання.

3. *Акцент на інтерактивності.* Інтерактивні методи, такі як обговорення, кейс-стаді або робота в малих групах, підвищують ефективність засвоєння матеріалу та зберігають зацікавленість студентів.

4. *Підтримка мовної мотивації.* Пояснення значення української мови для професійного зростання та національної єдності допомагає студентам краще усвідомлювати важливість вивчення мови в умовах війни.

Викладання української мови професійного спрямування в умовах війни вимагає гнучкості, інновацій та адаптації до реалій сучасності. Війна створює нові виклики для студентів та викладачів, що зумовлює необхідність застосування інтерактивних методів, індивідуалізованого підходу до навчання. Важливим є також упровадження цифрових інструментів, які забезпечують безперервність освітнього процесу в умовах дистанційного навчання та обмежених ресурсів. Викладачі повинні бути готові не лише передавати знання, але й підтримувати студентів емоційно, формуючи в них навички адаптації до сучасних професійних викликів. Синергія цих підходів дозволяє не лише зберігати ефективність навчання в складних умовах, але й готувати фахівців, здатних успішно інтегруватися в ринок праці післявоєнної України.

Перспективною щодо майбутніх досліджень може бути розробка моделей інтеграції професійної мовної підготовки з реальними кейсами та завданнями з різних сфер діяльності, що сприятиме підвищенню практичної значущості здобутих знань. Дослідження цього напрямку може допомогти вдосконалити

освітні програми й створити методики, які відповідатимуть новим викликам сучасного світу й майбутнього відновлення країни після війни.

Список використаних джерел

1. Діденко Н.М. Формування риторичної компетентності майбутнього фахівця в умовах дистанційної освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 10 (15) № С. 121 – 132 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6731>
2. Діденко Н.М. Сучасні підходи у викладанні української мови професійного спрямування у закладах вищої освіти. *Moderní aspekty vědy: XL. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. С. 230-244* URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/mono>
3. Концепція безпеки закладів освіти : розпорядження КМУ від 07.04.2023 № 301-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proskhvalennia-kontseptsiibepeky-zakladiv-osvity-i070423-301>
4. Рассел С., Норвіг П. Штучний інтелект. Сучасний підхід. Том 1. Рішення проблем: знання і міркування. Вільямс, 2021. 706 с.

***Жовнір Світлана Михайлівна,**
кандидат географічних наук,
старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Захист суверенітету і територіальної цілісності України в умовах воєнного стану й масштабна відбудова та реконструкція країни у післявоєнний період потребують значного фінансово-економічного і людського потенціалу. Російська агресія щоденно призводить до нових демографічних, соціально-економічних втрат, збитків доквіллю та інших негативних наслідків.

Внаслідок безпрецедентних масштабів скорочення чисельності наявного населення через воєнні дії, масовий виїзд за кордон у пошуку тимчасового захисту, насильницького переміщення на територію країни-агресора, а також збільшення інвалідизації осіб у працездатному віці, поширення практики дострокового виходу на пенсію та інших факторів, істотно посилюються ризики та загрози людському потенціалу країни, його можливостям забезпечення обороноздатності держави і відбудови національної економіки. Масова трудова еміграція українців до початку повномасштабної війни у поєднанні з

безпрецедентними масштабами виїзду населення за кордон для тимчасового захисту, становить загрозу кадрового дефіциту для національного ринку праці.

Схвалена Кабінетом Міністрів України 30 вересня 2024 р. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року [1] одними з ключових проявів негативних демографічних тенденцій визначає масштабну зовнішню міграцію і масові вимушені переміщення населення в межах України.

За даними агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), у вересні 2024 р. у світі налічувалось понад 6,7 млн осіб, які виїхали з України після повномасштабного вторгнення, з них близько 6,15 млн осіб зафіксовано в країнах Європи [2]. За інформацією Євростату, станом на 31 серпня 2024 р. близько 4,16 млн осіб, які залишили Україну через війну, отримали статус тимчасового захисту в країнах ЄС, що дає громадянам право доступу до ринку праці, освіти, охорони здоров'я та житла в приймаючих країнах [3]. При цьому до 60% тих, які залишили Україну, працездатного віку.

За результатами 17 раунду Опитування загального населення (GPS), проведеного Міжнародною організацією з міграції з 13 липня по 12 серпня 2024 р. [4], фактична чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні оцінюється у майже 3,7 млн осіб, майже 4,4 млн осіб повернулись до свого звичного місця проживання. Від початку повномасштабного вторгнення 9% внутрішньо переміщених осіб принаймні два тижні провели за кордоном у пошуку тимчасового захисту. Активізація міграційних процесів в межах країни призвела до значних територіальних диспропорцій в розподілі населення, розбалансування регіональних ринків праці, погіршення доступності базових послуг, ускладнення статистичного обліку через відсутність достовірних даних про чисельність і структуру населення, а також його високу мобільність.

Очікуване погіршення безпекової та соціально-економічної ситуації в Україні стимулюватимуть подальший виїзд українських громадян за межі держави. *До основних чинників-стимуляторів можна віднести, зокрема:*

- розширення зони ураження російськими балістичними ракетами і керованими авіабомбами внаслідок збільшення дальності їхнього польоту;
- зниження доходів і рівня життя населення внаслідок запровадження мораторію на підвищення основних державних соціальних стандартів і гарантій на фоні прискорення інфляції і значного підвищення податків.

Серед основних причин повернення громадян України, які виїхали раніше:

- продовження військових дій, втрата житла, доходів в Україні;
- реалізація попередніх намірів влаштувати життя за кордоном;
- достатньо швидка інтеграція у приймаючі суспільства, успішне облаштування на новому місці, придбання нерухомості, навчання, працевлаштування або започаткування власного бізнесу;
- перспектива заміни статусу тимчасового захисту в країнах ЄС дозволом на постійне проживання в приймаючих країнах.
- активна політика низки приймаючих країн у сфері міграції, притулку, інтеграції та сприяння імміграції необхідних європейському ринку праці

фахівців (заохочення найбільш працездатних громадян залишитись жити та працювати в еміграції, спрощення умов для започаткування бізнесу, проведення політики возз'єднання сімей тощо).

Для забезпечення стійкості функціонування та розвитку держави і суспільства в умовах воєнного стану та в післявоєнний період, є нагальна потреба створення єдиної інформаційної системи міграційного обліку та достовірного банку даних у сфері міграції, удосконалення інформаційного забезпечення, надання актуальної, об'єктивної, надійної та порівняної статистичної інформації у сфері міграції. *У зв'язку з цим серед пріоритетів напрямків мають бути:*

- удосконалення національної системи статистичного обліку міграційних процесів та методологічної бази зі статистики міграцій, якісне удосконалення та розширення джерел інформації;
- розширення завдань органів державної статистики у сфері гармонізації демографічної і соціальної статистики з нормами та стандартами ЄС, а також здійснення співробітництва та обміну статистичною інформацією зі статистичними органами ЄС;
- створення на базі Державної служби статистики інструменту, який надавав би доступ користувачам до наявних наборів даних у сфері міграції через інтерфейс з можливостями візуалізації та аналізу даних.

Вбачаємо за доцільне доручити удосконалення системи збору, обробки та оприлюднення даних з питань міграційного руху населення Державній службі статистики України у співпраці з такими відомствами як Міністерство юстиції, Державна міграційна служба, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Міністерство соціальної політики. *В переліку завдань:*

- визначення потреби шляхом проведення фокус-груп з користувачами статистичної інформації;
- удосконалення методології з питань міграційного руху населення в частині обліку і обробки даних зі статистики вимушено переміщених за кордон громадян України і внутрішньо переміщених осіб;
- розробка і внесення змін до методологічних положень державних статистичних спостережень.

В теперішній час перед Україною постає все більше нових викликів. Сучасна модель державної міграційної політики має враховувати ризики та загрози національній безпеці України у сфері міграцій населення в контексті посилення воєнних, епідемічних, природних, техногенних ризиків і загроз.

Для досягнення стратегічних цілей та реалізації завдань, визначених Стратегією демографічного розвитку України на період до 2040 року [1], доцільно вивчати та запроваджувати кращі світові та європейські практики політики у сфері міграції, притулку, інтеграції, управління кордонами, боротьби з нелегальною міграцією та диференційованого підходу до імміграції,

враховуючи національні інтереси в періоди воєнного стану і післявоєнного відновлення країни.

В умовах євроінтеграції розроблення національного інструментарію регулювання міграційних процесів має узгоджуватись з розвитком європейської системи управління у цій сфері. *У цьому контексті основними напрямками розвитку міграційної політики України в умовах євроінтеграції мають бути:*

- забезпечення у відповідних рамках політичного діалогу між Україною та ЄС у питанні формування європейської політики щодо українців, на яких поширюється директива про тимчасовий захист в ЄС;
- приведення законодавства про працю у частині трудової міграції та мобільності працівників у відповідність до міжнародних трудових норм і директив ЄС;
- розширення співпраці з ЄС у сфері захисту прав трудових мігрантів в приймаючих країнах;
- розвиток співробітництва у сфері освіти і мобільності працівників;
- розвиток інституту мобільності (транспортабельності) пенсій в рамках інтеграції України до ЄС, розширення співробітництва та формування узгодженої соціальної політики з європейськими країнами;
- спільне з ЄС запровадження ефективної та превентивної політики щодо боротьби з нелегальною міграцією та торгівлею людьми.

Для України першочерговим завданням є створення соціально-економічних умов для стримування виїзду та повернення українських громадян. Вагомими стимулами реєміграції мають стати забезпечення соціальної безпеки людини, відновлення основних секторів зайнятості, масштабування ефективних стратегій, успішних кейсів та інструментів стимулювання підприємництва, розширення можливостей гідної праці, створення високотехнологічних робочих місць для висококваліфікованої та високооплачуваної робочої сили, розвиток знань і навичок упродовж життя, покращення рівня життєзабезпечення населення, якнайширше залучення і використання політичного і фінансово-економічного потенціалу української діаспори.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#n225>
2. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
3. Eurostat Statistics Explained: Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics#Where_in_the_EU_did_people_fleeing_Ukraine_go.3F
4. International Organization for Migration (IOM), Sep 30 2024. DTM Україна – Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування

загального населення Раунд 17 (Серпень 2024 року). IOM, Ukraine. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>

*Загородня Ольга Феліксівна,
кандидат філологічних наук,
асистент кафедри іноземних мов, математичних факультетів;
Навчально-науковий інститут філології
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ СТУДЕНТАМ ІТ-СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Англійська мова як мова міжнародного спілкування та передових технологій посідає ключове місце в освітніх програмах підготовки студентів у галузі ІТ-сфери. В епоху цифрового покоління користувачів мовна підготовка майбутніх спеціалістів у галузі комп'ютерних технологій має ряд особливостей, пов'язаних як з особистісними лінгвістичними, так і з соціальними екстралінгвістичними чинниками. Під час пандемії та війни в Україні була пророблена величезна робота переведення навчального процесу в онлайн-простір, що дало поштовх розвитку технологіям дистанційного навчання. Питанню технологій дистанційної освіти студентів ІТ-сфери присвячена робота Кириченко С.В., Овсянко Г.В. [1], які докладно описали ключові методи та технології для вищих навчальних закладів, що допомагають студентам технічних спеціальностей в опануванні іноземними мовами.

У цій роботі розглянемо низку лінгвістичних та екстралінгвістичних чинників та їх вплив на роботу викладача іноземної мови, який працює з майбутніми фахівцями технологій. Першим з особистісних факторів є той, що студенти ІТ-спеціальностей належать до сучасного покоління розвинених та активних користувачів цифрових винаходів. Швидке опанування такими студентами новітніх технологій, у тому числі онлайн-засобів навчання, високий рівень їх самоосвіти, прагнення постійно вдосконалювати навички користування новими платформами та гаджетами, – все це вимагає від викладачів вищого навчального закладу бути на хвилі технологічного розвитку і впроваджувати нові технології у викладання, щоб максимально ефективно реалізовувати задачі занять. Так, у викладанні іноземних мов студентам ІТ-сфери в нагоді стають інтерактивні платформи навчання, такі як, наприклад, English Grammar (<https://www.e-grammar.org/>) для навчання, систематизації та тренування граматичних структур, платформа Twee (<https://app.twee.com/>) для формування інтерактивних вправ на розвиток усіх типів мовної діяльності, платформа British Council (<https://learnenglish.britishcouncil.org/>) для тренування мовних навичок

згідно рівнів володіння іноземною мовою. Ці платформи успішно використовуються у навчанні студентів факультету інформаційних технологій Київського національного університету імені Тараса Шевченка та студентів спеціальності «Комп'ютерні науки» у Національній академії статистики, обліку та аудиту. Крім цього, студенти ІТ-сфери швидко опановують нові технологічні засоби передачі інформації, тому використання на заняттях онлайн-інструментів значно підсилює їх зацікавленість та мотивацію. Доречно використовувати на заняттях такі онлайн-інструменти, як Figma та Google Jamboard для роботи в творчих командах. Ці інструменти дозволяють студентам створювати спільні проекти, класифікувати та занотовувати ключові ідеї теми, висловлювати свою думку та виконувати інші творчі завдання викладача. Робота з такими інструментами розвиває у студентів ІТ-сфери вміння працювати в команді заради спільного проекту, критично мислити, проявляти власну творчість, а це є незамінними навичками для їх майбутньої фахової діяльності, адже ІТ-сфера – це, насамперед, колективний вид діяльності. Платформа Quizlet допомагає викладачу презентувати для тренування, а студентам опановувати нову фахову термінологію, платформа Text into Speech (<https://ttsmaker.com/>) незамінна у навчанні вимови та формуванні розповідей на задану тему: завдяки перетворенню тексту на аудіо студентам легше орієнтуватися у фонетично правильному мовленні. Засіб для оформлення презентацій та постерів Canva залучає студентів для створення спільних творчих проєктів та мультимедійних презентацій, що також спонукає студентів до творчого самопрояву і, як правило, студенти ІТ-спеціальностей із задоволенням використовують усі перелічені інструменти у навчанні, адже не бояться користуватися і освоювати все нове, що створюється сьогодні у сфері технологій. Як приклад, таким студентам набагато легше зробити відеозапис з продуктивним монологічним мовленням за допомогою смартфона і представити його на розгляд викладачу або знайти додаткову інформацію і представити її у вигляді мультимедійної презентації усій групі, ніж студентам інших спеціальностей.

Ще одним вагомим фактором, що впливає на іншомовну підготовку студентів ІТ-сфери, є те, що такі студенти вже зі шкільного віку готують себе до вступу на відповідні спеціальності, тому приділяють велику увагу вивченню англійської мови як ключової мови всесвітніх технологій. Таким чином, іншомовна підготовка таких студентів вже на першому курсі може бути значно вищою, ніж у студентів інших спеціальностей. Це вимагає від викладача англійської мови ускладнення навчального матеріалу, введення великої кількості аудіювання, пошуку матеріалів з новітньою термінологією, а також постійного оновлення освітніх програм і навчальних матеріалів згідно з розвитком світових технологій для транслявання найсучаснішої інформації. Оскільки студенти-айтішники ретельно займаються самоосвітою, то прослуховування аудіоматеріалів та перегляд відеоматеріалів на платформі YouTube є для них досить звичною справою. Студенти діляться тим, що часто опановують нові технології за допомогою перегляду відеоматеріалів англійською мовою. Це

означає, що введення роботи з відеоматеріалами з платформи YouTube на відповідну навчальну тему є необхідною частиною університетських занять з англійської мови. Це підвищує продуктивність студентів і дає викладачу простір для творчої реалізації. За допомогою введення на заняття перегляду відео з YouTube легко реалізовувати дискусії, навчати функціональним мовленнєвим структурам, тренувати фонематичний слух, розширювати словниковий запас студентів, і, як правило, такий вид діяльності є для студентів цікавим і бажаним. Крім того, перегляд відеоматеріалів з платформи YouTube може стати основою для розвитку аудіальних навичок студентів, що корелює з дослідженнями І. Суїми та О.Новікової, які визначають слухання як провідну форму навчання усім іншомовним компетенціям: читанню, говорінню, письму та навчанню граматичних структур, включно з аудіюванням як видом діяльності [2].

У зв'язку із швидким розвитком ІТ-технологій та популяризації ІТ-професій у студентів ІТ-спеціальностей з'являються можливості для професійної реалізації у різноманітних ІТ-проектах на посадах тестувальників, фрілансерів та молодших програмістів-початківців. Таким чином, студенти цієї сфери вже з другого або третього курсу оволодівають певним професійним досвідом у програмуванні, веб-дизайні, створенні сайтів тощо, і це стає істотним підґрунтям для їх навчання, зокрема й іншомовного навчання. В такому випадку кооперація студентів і викладачів сприяє більш ефективному викладанню, адже самі студенти вже здатні розкрити і групі, і викладачу-мовнику тонкощі та механізми роботи технологій та іноді стають джерелом новітньої термінології на занятті. Підтримка з боку викладача підвищує їх впевненість у собі, стимулює пізнавальний інтерес і спонукає до подальшої самоосвіти у фаховій іншомовній термінології.

Серед соціальних екстралінгвістичних чинників впливу на іншомовну підготовку студентів ІТ-сфери та особливості викладання англійської мови студентам технічних спеціальностей визначимо такі: 1) стрімкий розвиток новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту; 2) тісний зв'язок розвитку новітніх технологій з національною мовою передових англійських країн, в яких зосереджена найбільша інтелектуальна власність на технології (зокрема, Сполучених Штатів Америки); 3) збільшення обсягу навчальних годин в навчальних планах відповідних спеціальностей; 4) підтримка іншомовної підготовки студентів вищих навчальних закладів на державному рівні; 5) викладання курсів спеціальних фахових дисциплін англійською мовою; 6) академічна мобільність студентів та стажування за кордоном. Ці чинники безпосередньо впливають на викладання англійської мови студентам технічних спеціальностей та надають йому особливостей. Зокрема, широке застосування студентами чату GPT вимагає від викладача посиленого контролю за творчими роботами студентів, розроблення завдань, що формують критичне ставлення до текстів, які продукує штучний інтелект, врахування викладачем рівня розвитку іншомовної компетенції студентів заради уникнення зловживанням GPT. Оскільки передовою країною-розробником новітніх технологій сьогодні

визнається США, багато англійських назв запозичаються в українську мову разом з предметами, які названі цими словами. Студенти вживають слова «гаджет», «девайс», «слот», «смартфон» навіть не задумуючись над їх походженням і прямим значенням в мові-носії. Проте для критичного ставлення до винаходів та мудрого розвитку технологічного світу необхідно формувати у майбутніх спеціалістів з комп'ютерних наук усвідомлений підхід до англіцизмів, послідовно пояснюючи їх первинне значення, походження і функції. Це допоможе виховати усвідомлених розробників програмного забезпечення і не призведе до тотального панування технологій над людиною. Підтримка іншомовної підготовки студентів ІТ-спеціальностей на держаному рівні, збільшення обсягу годин у навчальних програмах, на рівні зі швидким розвитком термінології потребує постійного оновлення дидактичних матеріалів. Викладання курсів спеціальних фахових дисциплін англійською мовою та академічна мобільність студентів збагачує їх фахову автентичну термінологічну компетентність, отже викладачу англійської мови необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації, залучати сучасні засоби навчання, інтенсивно використовувати технічні засоби навчання та онлайн-інструменти на заняттях.

Підсумовуючи всі чинники, що впливають на навчання студентів ІТ-спеціальностей, слід сказати, що викладання англійської мови студентам технічної сфери має низку особливостей і є непростим процесом, але дійсно стимулює викладача-мовника до професійного росту, розвиває креативність і залучає у найсучасніший світ цифрового покоління користувачів.

Список використаних джерел

1. Кириченко С.В., Овсянко Г.В. Викладання англійської мови для студентів технічних ЗВО в умовах дистанційного навчання. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2020. № 3 (36). Ч. II (2020). С. 175 – 180. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view/ByFileId/1377452.pdf>
2. Suima I., Novikova O. The use of the Internet resources in teaching listening skills of students IT specialties. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. 2024. № 1 (25). С. 491 – 499. URL: <http://philol-zbirnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/philol/article/view/398/581>

Кваша Тетяна Костянтинівна,
науковий співробітник відділу публічних фінансів;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ЧИННИКИ СУКУПНОЇ ФАКТОРНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Економічне зростання значною мірою є результатом зростання продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності (СФП), для підвищення яких наука, технології та інновації мають вирішальне значення.

Необхідною умовою для активізації механізму підвищення продуктивності є розуміння її ролі в економічному зростанні, а також основоположних сил, що обумовлюють її потенціал. СФП є складною, багатогранною концепцією, на розвиток якої може впливати широкий спектр політичних заходів та установ.

Аналіз МВФ [1] показує, що повільніше зростання СФП є причиною більш ніж половини уповільнення економічного зростання після світової фінансової кризи. Ще одне десятиліття слабкого зростання продуктивності може серйозно підірвати рівень життя та поставити під загрозу фінансову та соціальну стабільність країн світу.

З огляду на триваючу війну в Україні, пов'язані з нею геополітичні потрясіння та енергетичну кризу, огляд чинників СФП у кризових умовах є особливо доречним для нашої країни для формування адекватної післявоєнної політики.

Зростання продуктивності було повільним у багатьох країнах ще перед глобальною фінансовою кризою. Пандемія COVID-19 та війна в Україні разом із зростанням геополітичної напруженості посилили невизначеність щодо економічного розвитку. Зросло занепокоєння, що ці події можуть призвести до помітного та тривалого падіння продуктивності.

Хоча існують різноманітні канали, через які кризи можуть привести до постійних втрат продуктивності [2], одним з каналів є *перерозподіл ресурсів* між секторами, тобто, міжсекторальний компонент продуктивності. Криза сприятиме деякому секторальному перерозподілу від туризму, ресторанів та ін. послуг, які потребують особистих контактів, до таких секторів як зв'язок та ІКТ.

Наступним каналом є *інтенсивність глобальної торгівлі*. Існує значний позитивний зв'язок між глобальною доданою вартістю (GVC), *торгівлею проміжними товарами та послугами* та подальшим зростанням СФП [3]. Для середньостатистичної галузі цей зв'язок зумовлений головним чином, відсталою інтеграцією GVC (імпорт проміжних товарів), підкреслюючи вирішальну позитивну роль доступу до більшої різноманітності, кращої якості або дешевших ресурсів у виробництві [4, 5]. Цей канал переважає серед виробничих галузей, тоді як для сфери послуг виявлено швидший ріст СФП, коли постачаються послуги виробникам, які експортують (форвардна участь у GVC). Це узгоджується з позитивними наслідками, виявленими в літературі щодо *вирішальної ролі послуг як*

постачальника проміжних ресурсів [6] та розширення розміру ринку, посилення спеціалізації, яку він уможливорює, і більш інтенсивною конкуренцією, яку він приносить [7]. Вважається, що цей канал є сильнішим, коли країни-партнери в GVC є більш продуктивними, отже, пропонують більше можливостей для навчання через міжнародні виробничі мережі [8, 9]. Інтеграція GVC може стимулювати розвиток і впровадження ІКТ. Більш інтенсивні торговельні зв'язки також були пов'язані з більш інтенсивними спільними інноваціями.

Як і у безкризові роки, для кризових періодів підтверджується роль *переливу знань та використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і збільшення витрат бізнесу на дослідження та розробки*, коли перспективна участь у GVC відбувається з високопродуктивними країнами-партнерами. Ці результати також узгоджуються з механізмом підвищення продуктивності завдяки *модернізації* для відповідності вищим іноземним стандартам – наприклад, у випадку філій міжнародних компаній – *за допомогою інновацій*.

Отже, у кризові роки чинниками СФП є перерозподіл ресурсів між секторами, міжнародна торгівля [1], використання ІКТ, модернізація виробництва і фінансування ДІР [11].

Вплив COVID-19. Фіскальну та грошово-кредитну політику, запроваджену під час пандемії COVID-19, часто порівнюють із такою, що застосовується під час воєн [12], а політику відновлення після воєн та пандемії розглядають синхронно.

Економічна література залишається непереконливою щодо впливу кризи COVID-19 на продуктивність, оскільки діють кілька факторів. З одного боку, рецесії вражають насамперед менш продуктивні фірми та призводять до перерозподілу ресурсів у бік більш продуктивних компаній. З іншого боку, постійна втрата капіталу та робочих місць можуть перешкодити довгостроковому розвитку продуктивності. Мережевий ефект і участь у все більш складних і глобалізованих ланцюжках створення вартості можуть посилити ці ефекти.

Криза COVID-19 вплинула як на попит, так і на пропозицію, періодично згортаючи великі сфери діяльності протягом місяців та мала важливі наслідки для корпоративних інвестицій і заощаджень. Водночас безпрецедентною була політична реакція на обмеження поширення вірусу та пом'якшення економічного спаду. Прискорення цифровізації та впровадження дистанційної роботи допомогло пом'якшити глибину рецесії.

Середньо- та довгостроковий вплив кризи COVID-19 на продуктивність залежить від балансу негативних і позитивних ефектів:

негативні – пригнічення інвестиційних можливостей, глобальної торгівлі і тривале безробіття, що може спричинити незворотну втрату людського капіталу, обмеживши підвищення продуктивності в майбутньому;

позитивні – використання цифрових технологій фірмами та підвищення ефективності виробничих процесів через зміни у бізнес-практиці, організації роботи, навичках і перерозподіл ресурсів усередині та між фірмами.

Секторальний перерозподіл змінив відносну вагу економічних секторів і, оскільки низькопродуктивні сектори скорочувалися, механічно сприяли підтримці

СФП в короткостроковій перспективі високопродуктивних секторів. Рецесія по-різному вплинула на економічні сектори, причому неоднорідність у секторах перевищувала неоднорідність у країнах. Більшість найбільш постраждалих секторів відповідають низькопродуктивним сферам діяльності, де особиста взаємодія має важливе значення (наприклад, готелі та ресторани, побутові послуги, туризм, авіатранспорт). Вплив на частину інших секторів був негативним, але менш серйозним, оскільки він відбувався через непрямі зв'язки, наприклад, через падіння попиту або через збої в ланцюжку створення вартості (наприклад, харчування). На іншому кінці спектру, деякі сектори, такі як інформація та комунікації, зазнали збільшення доданої вартості.

Малі та середній бізнес постраждав сильніше. Крім галузевих ефектів, малі фірми були менш здатні витримати кризу і зазнали більшого зменшення зайнятості, вони мали менше шансів отримати державну підтримку, ніж великі фірми. Крім того, інвестування у цифрові технології часто залишається проблемою для невеликих фірм.

Політика стабілізації зберегла зайнятість і полегшила доступ до фінансування в короткостроковій перспективі.

Державна підтримка, що включала заходи із полегшення доступу до кредитів та широкомасштабні заходи монетарної політики полегшили доступ до фінансування. Регуляторні заходи, такі як зміни в законодавстві про банкрутство вплинули на динаміку скорочення працівників. Цифрова діяльність, як правило, принесла користь невеликій кількості високопродуктивних «суперзіркових фірм», збільшуючи їх перевагу порівняно з іншими фірмами.

Дистанційна робота формує продуктивність фірми через кілька каналів. У той час як менша кількість поїздок на роботу або розширення можливостей роботи з більшою автономією може допомогти підвищити продуктивність, ізоляція, нижчі перспективи розвитку кар'єри, невідповідне робоче середовище та труднощі відокремлення роботи від приватного життя мають протилежний ефект. По-друге, дистанційна робота зменшує використання капіталу (офісного простору та обладнання), підвищує СФП і розширює пул потенційних працівників, зменшуючи витрати на робочу силу. Однак відсутність фізичної близькості менш підходить для комунікації та потоків знань усередині та між фірмами, а також для нагляду керівництва. Нарешті, зв'язок між дистанційною роботою та продуктивністю може відрізнитися залежно від наявності та якості ІКТ та інфраструктури широкосмугового зв'язку. Поєднання всіх цих факторів свідчить про існування U-подібного зв'язку між інтенсивністю дистанційної роботи та ефективністю на рівні працівника. Дані опитування вказують на позитивний вплив на продуктивність в країнах ОЕСР [13], але негативний в Азії [14].

Карантинні заходи та обмеження мобільності спровокували глибоку економічну рецесію. У цьому відношенні довгостроковий вплив на продуктивність може істотно не відрізнитися від того, що спостерігалось під час інших криз. Однак, на відміну від минулих криз, COVID-криза суттєво змінила поведінку і переваги щодо виробництва та споживання, політичну реакцію як відповідь на

кризу. Зокрема, управління перерозподілом під час економічного спаду могли спотворити потенціал для підвищення продуктивності у довгостроковій перспективі, однак у післякризовий період підтримка непродуктивних фірм може викликати зниження СФП.

Перешкоджаючи перерозподілу та динаміці фірм, *зростання концентрації ринку* та ринкової влади може завдати шкоди довгостроковому збільшенню продуктивності. Останні дані вказують на *збільшення концентрації у цифрових секторах*, враховуючи більшу кількість значних угод зі злиття та поглинання найбільшими гравцями в цих секторах. У майбутньому концентрація може зрости ще більше, оскільки деякі нові технології, такі як штучний інтелект, вимагають великих нематеріальних інвестицій (наприклад, у дослідження та розробки, алгоритми та дані), з невідомими наслідками для СФП.

Масштабна та швидка *інтеграція глобального виробництва в глобальні ланцюжки вартості (GVC)* підняла питання про їх вплив на продуктивність. Існує широко поширена думка, що такі позитивні наслідки, як зниження витрат або кращі входні ресурси та перерозподіл факторів для більш ефективних завдань, з лишком компенсують будь-які витрати. Однак, міжнародна торгова інтеграція може придушити найменш продуктивні фірми, які не можуть нести ці додаткові витрати.

Криза COVID-19 і збої в ланцюгах постачання, які спостерігалися за останні кілька років, спонукали країни розглянути стратегії відновлення, щоб зменшити залежність у стратегічних сферах. Це свідчить про уповільнення або навіть, можливо, повернення тенденцій глобальної інтеграції, що призведе до обмеженого зростання продуктивності на рівні фірм у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, основними чинниками СФП під час ковідної кризи були: секторальний перерозподіл, прискорення цифровізації та впровадження дистанційної роботи, зростання концентрації ринку та ринкової влади, регуляторні заходи разом з державною підтримкою фірм, зменшення стартапів.

Якщо регуляторні заходи, цифровізація та нові форми роботи сприяли підвищенню продуктивності, то зменшення стартапів і зростання концентрації ринку призводять до її зниження.

Загальним з іншими кризами є чинники цифровізації та секторального перерозподілу. Довгостроковий розвиток продуктивності залишається невизначеним і залежатиме від балансу негативних і позитивних ефектів, згаданих вище.

Цілком ймовірно, що ефект буде відрізнятися в різних країнах, секторах і компаніях залежно від їхніх початкових умов.

Очікується, що штучний інтелект розширить діапазон автоматизованих завдань, включаючи рутинні когнітивні завдання, типові для сервісної діяльності, тоді як подальший розвиток комунікаційних технологій розширить можливості аутсорсингу сервісних завдань [15].

Якщо всі ці взаємодоповнюючі фактори діятимуть, то переваги від впровадження цифрових технологій можуть бути суттєвими. Збільшення на 10% частки компаній, які використовують високошвидкісний ширококутовий доступ до Інтернету, пов'язане зі збільшенням СФП на 1,4% для середньої фірми в тій самій галузі через 1 рік і на 3,9% через 3 роки в країнах ЄС [16]. Оцінки щодо впровадження хмарних обчислень є меншими, але теж значними (0,9% через рік і 2,3% через 3 роки). Ефекти для окремих фірм, галузей і країн можуть значно відрізнятись від цих середніх значень, оскільки вони залежать від додаткових факторів.

Довгостроковий вплив на продуктивність пакетів стратегій у відповідь на кризу залежатиме, насамперед, від того, наскільки ефективними будуть ці пакети для захисту продуктивних компаній, а не непродуктивних фірм.

Список використаних джерел

1. Nan Li, Diaa Noureldin. Eliminating the Productivity Drag. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/09/Eliminating-the-Productivity-Drag-Li-Noureldin>
2. Criscuolo C., Timmis J. The Relationship Between Global Value Chains and Productivity. *International Productivity Monitor*. 2017. Vol. 32. P. 61-83.
3. Gal P., Witheridge W. Productivity and innovation at the industry level: What role for integration in global value chains?. *OECD Productivity Working Papers*. 2019. No. 19. OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/a5cec52c-en>.
4. Bas M., Strauss-Kahn V. Input-trade liberalization, export prices and quality upgrading. *Journal of International Economics*, 2015. Vol. 95, No. 2. P. 250-262.
5. Halpern L., Koren M., Szeidl A. Imported Inputs and Productivity. *American Economic Review*. 2015. Vol. 105, No. 12. P. 3660-3703.
6. Bournès R., Cette G., Lopez J., Mairesse J., Nicoletti G. Do Product Market Regulations In Upstream Sectors Curb Productivity Growth? Panel Data Evidence for OECD Countries. *Review of Economics and Statistics*. 2013. Vol. 95, No. 3. P. 1750- 1768.
7. Melitz M., Ottaviano G. Market size, trade, and productivity. *Review of Economic Studies*. 2008. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-937X.2007.00463.x>
8. De Loecker J. Detecting learning by exportin. *American Economic Journal: Microeconomics*. 2013. URL: <http://dx.doi.org/10.1257/mic.5.3.1>
9. Coelli F., Moxnes A., Ulltveit-Moe K. Better, Faster, Stronger: Global Innovation and Trade Liberalization. *NBER Working Paper*. 2016. No. 22647. URL: <http://www.nber.org/papers/w22647>
10. Baldwin J., Gu W. Trade liberalization: Export-market participation, productivity growth, and innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, 2004. URL: <http://dx.doi.org/10.1093/oxrep/grh022>.
11. Coe D., Helpman E. International R&D spillovers. *European Economic Review*, 1995. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921\(94\)00100-E](http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921(94)00100-E).

12. Кваша Т. К. Досвід фіскальної політики США та Скандинавських країн для поствоєнного розвитку економіки. Інвестиції: практика та досвід, 2024, №14. С. 130-138.

13. Barerro J.M., Bloom N., Davis J. (2021) Why Working from Home will Stick. *NBER Working Paper*. 2021. No. 28731. URL: <http://www.nber.org/papers/w28731>.

14. Morikawa M. Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from a Firm Survey. *Discussion papers*. 2020. No. 21002. Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).

15. Sorbe S., Gal P., Nicoletti G., Timiliotis C. Digital Dividend: Policies to Harness the Productivity Potential of Digital Technologies. *OECD Economic Policy Papers*. 2019. No. 26. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/2226583X>

16. Gal P., Nicoletti G., Renault T., Sorbe S., Timiliotis C. (2019) Digitalisation and Productivity: In Search of the Holy Grail – Firm-Level. Empirical Evidence from EU Countries. *OECD Economics Department Working Papers*. 2019. No. 1533, OECD Publishing, Paris.

*Кічурчак Маріанна Василівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки України;
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ: НОВИЙ ПОГЛЯД НА ІДЕЇ М. ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Однією з головних проблем економічної відбудови України після завершення війни є досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає ефективне використання людського капіталу. Людський капітал стає рушієм змін у національній економіці, спрямованих на стимулювання інновацій, підвищення продуктивності праці, формування середнього класу, подолання бідності та забезпечення соціальної стабільності. У цьому контексті актуалізується переосмислення наукової спадщини М.Туган-Барановського, зокрема, його розуміння ролі людини в економіці та її здатності змінювати її.

Наукові підходи до визначення головних закономірностей та особливостей формування людського капіталу, його значення для сталого розвитку мають дискусійний характер. Встановлено, що на людський капітал у сталому розвитку країн ЄС впливають ситуація на ринку праці для висококваліфікованих фахівців, державна політика у сфері вищої освіти та стан екологічного оподаткування [1]. З'ясовано, що війна має значний негативний вплив на умови формування людського капіталу України, спричинивши вимушену внутрішню та зовнішню

міграцію, руйнування освітніх закладів, зростання безробіття та рівня бідності [2]. Крім того, проаналізовано втрати людського капіталу під час війни на регіональному рівні та окреслено основні напрями повоєнної відбудови економіки України на засадах сталого розвитку [3, с. 49–51; 4, с. 12–16]. Прогностичний потенціал наукової спадщини М.Туган-Барановського для розвитку теорії грошей, інновацій та надання суспільних благ представлено в [5; 6; 7]. Відповідно, виникає потреба в новому погляді на економічну спадщину М.Туган-Барановського в контексті формування людського капіталу як основи сталого розвитку в повоєнній Україні.

Оскільки сталий розвиток передбачає врахування економічної, соціальної та екологічної складових, ґрунтовний аналіз М.Туган-Барановським принципу раціональності дій індивіда свідчить, що він розглядав економічні інтереси та мотиви поведінки людей у контексті позаекономічних чинників, які не орієнтовані на отримання короткострокових вигід. На думку М.Туган-Барановського, почуття національності та релігії є важливими чинниками суспільного прогресу [8, с. 6]. Визнання вченим людини як одного з головних рушіїв змін в економіці, що відбуваються завдяки задоволенню різних видів потреб, зближує М.Туган-Барановського з основними принципами сталого розвитку суспільства.

Згідно з теорією за М.Туган-Барановського, населення відіграє важливу роль у розвитку економіки. Війна в Україні негативно позначилася на демографічних процесах у регіональному розрізі. Станом на 21 серпня 2024 р., відповідно до даних Міністерства соціальної політики, в Україні зареєстровано 4,6 млн зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [9]. На основі аналізу даних про тривоги в Україні за період з 24 лютого 2022 р. до 21 серпня 2024 р. була обчислена кореляція між кількістю зареєстрованих ВПО та такими показниками: кількістю тривог (од.), сумарною тривалістю тривог (год.), кількістю повідомлень про вибухи (од.), кількістю діб, коли була оголошена хоча б одна тривога, та максимальною кількістю діб підряд без тривог у розрізі регіонів. Результати кореляції склали: 0,666; 0,698; 0,192; 0,501 та -0,326, відповідно [обчислено на основі 9; 10]. Кількість та тривалість тривоги у регіонах України можуть бути розглянуті як показники безпечних умов життєдіяльності населення та його здатності вести звичний спосіб життя. Згідно з отриманими результатами, зростання кількості тривог та їх сумарної тривалості у регіонах України може спричиняти переміщення людей до інших безпечніших регіонів. Водночас, кількість повідомлень про вибухи не виявилася суттєвим чинником, що вплинув на внутрішню міграцію населення.

Для структуризації зв'язку між кількістю ВПО та сумарною тривалістю тривог у годинах за регіонами України було використано кластерний аналіз (рис. 1). Аналіз будувався на Евклідовій відстані (нестандартизовані дані) та правилі об'єднання за зваженим груповим середнім з парними зв'язками. В результаті можна виділити п'ять кластерів, що об'єднують регіони України. Це свідчить про наявність регіональних відмінностей у демографічних процесах,

пов'язаних з вимушеною внутрішньою міграцією та безпековою ситуацією в країні.

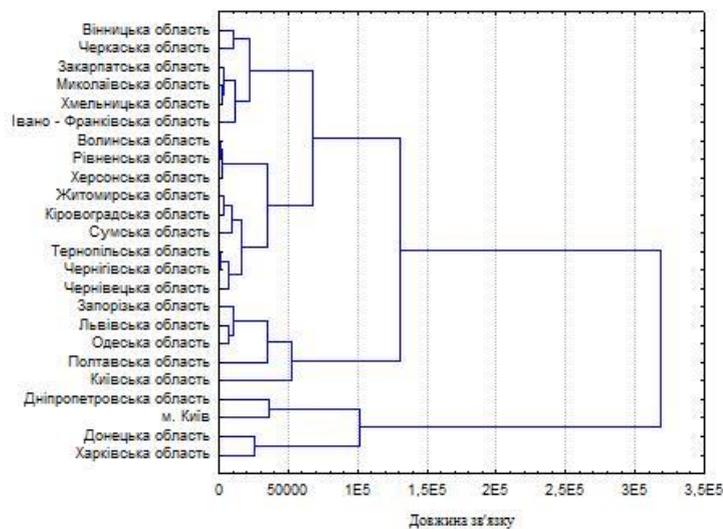


Рис. 1. Групування регіонів за кількістю ВПО та сумарною тривалістю тривог у годинах на 21.08.2024 р.

Джерело: побудовано на основі [9; 10]

Отже, для сталого розвитку та повоєнної відбудови країни необхідно відновити людський капітал України, використовуючи наукові ідеї М.Туган-Барановського. У перспективі слід модифікувати політику, націлену на розроблення програм адаптації ВПО до соціальних, економічних та безпекових умов у регіонах. Згідно з переосмисленими ідеями М.Туган-Барановського, соціальна складова сталого розвитку України після завершення війни має враховувати не лише питання природного приросту населення, а й гнучкість суспільних форм життя. Ця гнучкість свідчить про те, що важливими заходами соціалізації ВПО в нових регіонів можуть стати допомога у пошуку роботи, забезпечення соціальним житлом, спрощення доступу до соціальної інфраструктури тощо.

Список використаних джерел

1. Kichurchak M. Human capital in the sustainable development of EU countries: A longitudinal data analysis. *Economic Forum*. 2024. 14(1). Pp. 18–27. <https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.18>.

2. Кічурчак М. Економічні детермінанти і наслідки війни в Україні: аналіз на основі неповних даних. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 13–32. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202>.

3. Кічурчак М. Сталий розвиток і повоєнна відбудова економіки України. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія. Київ, 2023. С. 47–61.

4. Kichurchak M., Paslavaska I. The Regional Factors of Sustainable Development Amidst Wartime Challenges. *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu:*

Monografia / Red. Izabela Krawczyk-Sokołowska. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2023. S. 9–28. DOI: 10.17512/CUT/9788371939860.

5. Небрат В. Прогностичний потенціал новаторської теорії грошей М.І.Туган-Барановського. М.І.Туган-Барановський: вчений, громадянин, державотворець (до 150-річчя від дня народження) / за ред. В.Гейця та В.Небрат. К.: Наукова думка, 2015. С. 123–136.

6. Бажал Ю.М. Актуальність ідей М.І.Туган-Барановського для теорії економічного розвитку. Михайло Іванович Туган-Барановський: особистість, творча спадщина і сучасність / під заг. ред. проф., д-ра екон. наук О.О.Шубіна, проф., д-ра екон наук А.А.Садекова. Донецьк: Каштан, 2007. С. 196–213.

7. Кічурчак М.В. Місце ідей М.І.Туган-Барановського в теорії відтворення суспільних благ. М.І.Туган-Барановський: вчений, громадянин, державотворець (до 150-річчя від дня народження) / за ред. В.Гейця та В.Небрат. К.: Наукова думка, 2015. С. 96–109.

8. Туганъ-Барановскій М. Психическіе факторы общественнаго развитія. *Міръ Божій*. 1904. № 8. С. 2–29.

9. Е-дані. Міністерство соціальної політики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics> (дата звернення: 21.09.2024).

10. Карта повітряних тривог. URL: <https://alerts.in.ua/> (дата звернення: 21.08.2024).

Корнієнко Петро Сергійович,
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри філософії, права та
соціально-гуманітарних дисциплін,
завідувач юридичним відділом;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ КІБЕРЗБРОЇ

Сталий розвиток України під впливом міжнародних санкцій з боку Росії зазнає труднощів, зокрема через зростання кіберзагроз. Наслідки включають розриви в ланцюгах постачання, зниження іноземних інвестицій та посилення кібербезпеки. Дослідження аналізує економічні виклики, втрати потенційних вигод і торговельних можливостей, а також вплив санкцій на кіберзахист. Результати підкреслюють потребу в комплексних стратегіях, спрямованих на підвищення економічної стійкості та посилення кібербезпеки.

Тривала ситуація в Україні, включно з кібервійною з боку Росії, значно ускладнює підтримку розвитку. Україна змушена боротися з кібератаками на тлі санкцій, що впливають на економіку. Ці обмеження, хоч і спрямовані на стримування неправомірних дій, призводять до стагнації, втрати потенційного зростання та проблем із відновленням інфраструктури. Кібератаки дестабілізують критичні системи, підривають довіру населення й погіршують соціально-економічну ситуацію. Це вимагає створення сильної регуляторної системи для подолання викликів санкцій і кіберагресії та досягнення сталого розвитку в умовах конфлікту.

Зусилля України щодо сталого розвитку стримуються неефективними кібербезпековими заходами та незлагодженими міжнародними регулюваннями. Відсутність чітких стандартів для кіберзагроз та економічних санкцій негативно впливає на безпеку та розвиток країни. Санкції погіршують економічну ситуацію, а слабка кіберзахищеність залишає важливу інфраструктуру вразливою до атак. Це створює комплексні проблеми, які заважають досягненню цілей розвитку. Крім того, кібернапади та санкції поглиблюють бідність і соціальне невдоволення, руйнуючи соціальну єдність і важливі послуги, такі як медицина та освіта.

Запропоноване дослідження має на меті оцінити вплив міжнародних санкцій та російської кібервійни на сталий розвиток України, зосереджуючись на трьох аспектах:

1. Оцінка впливу санкцій на економіку, інвестиційні можливості та забезпечення базових потреб України.
2. Аналіз додаткових проблем, спричинених кібератаками на критичну інфраструктуру, в умовах санкцій.

3. Розробка рекомендацій для політики, яка сприятиме відновленню України та її розвитку, враховуючи національну безпеку.

Залишається необхідність створення цілісної стратегії для подолання цих викликів.

Тривала боротьба України проти Росії вплинула на посилення досліджень у сферах кібербезпеки та сталого розвитку. У статті розглядаються дослідження впливу санкцій та кібернетичної війни на розвиток України, підкреслюючи їхню взаємопов'язаність.

Глобальні санкції, спрямовані на зміни поведінки держав, зазвичай призводять до економічних труднощів, таких як зростання бідності та зниження інвестицій. Для України це означає обмеження доступу до ресурсів, що ускладнює відновлення та досягнення цілей сталого розвитку. Одночасно кібернапади на критичну інфраструктуру поглиблюють ці проблеми, підриваючи довіру до державних інституцій і ускладнюючи реабілітацію [1, с.104].

Наявні регуляторні рамки для санкцій і кіберзагроз часто є фрагментованими, що заважає ефективній протидії викликам. Для подолання цих проблем потрібна узгоджена політика, яка одночасно враховує безпеку та розвиток України.

Метою цього дослідження є аналіз взаємодії міжнародних санкцій, російської кібернетичної війни та їхнього впливу на сталий розвиток України. Для цього використовуються змішані методи: якісний і кількісний підходи.

Кількісні методи включають регресійний аналіз економічних показників, таких як ВВП, ПІІ та рівень зайнятості, з використанням даних від Світового банку та національних статистичних агентств. Аналіз проводиться за допомогою програм R та SPSS.

Якісні методи включають глибокі інтерв'ю з представниками уряду, промисловості, громадянського суспільства та постраждалими. Інтерв'ю будуть записані, транскрибовані та проаналізовані в NVivo.

Вибірка дослідження включає 250 респондентів, розподілених на чотири ключові категорії: уряд, промисловість, громадянське суспільство та науковці.

Дослідження включає збір даних через структуровані онлайн-опитування та поглиблені інтерв'ю. Опитування охоплюють питання обізнаності щодо міжнародних санкцій, кіберінцидентів і їх впливу на економічний та соціальний розвиток. Якісні дані аналізуються за допомогою NVivo, кількісні – в SPSS і R, з використанням регресійних моделей.

Учасники інформовані про мету дослідження, їхня конфіденційність гарантована, а інформована згода отримана. Етичні питання були дотримані на всіх етапах.

За результатами, 70% респондентів знають про санкції, 15% стикалися з кіберінцидентами, 60% вважають санкції шкідливими для розвитку, а 55% відзначають загрози для соціальних зв'язків через кіберпростір [2].

Дослідження показало, що міжнародні санкції та російські кібератаки значно впливають на сталий розвиток України. Економічні показники, такі як

ВВП, зазнали значних коливань. Наприклад, у 2015 і 2020 роках спостерігався спад через посилення санкцій і кіберзагроз. У період з 2014 по 2022 рік середній ріст ВВП становив 2,5%, хоча зокрема у 2015 і 2020 роках відбувся значний спад.

Ці санкції також вплинули на обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), знижуючи інтерес інвесторів через політичну нестабільність і конфлікт. Це посилило економічні труднощі, збільшило безробіття та зменшило купівельну спроможність населення. Також відзначено негативний вплив на соціальну сферу, де кіберзагрози створюють додаткові виклики для громадянського суспільства та інституцій.

У дослідженні висвітлено вплив кіберзагроз Росії на Україну, зокрема кібератак на енергетичні системи та банківські центри. Наприклад, атака вірусу NotPetya в червні 2017 року спричинила збитки понад 10 мільярдів доларів. Це підкреслює психологічний та економічний вплив кіберзагроз, що викликає недовіру інвесторів і загрожує економічній стабільності.

Кібертероризм змушує компанії витратити значні кошти на безпеку, а не на розвиток, і провокує "відтік мізків" – висококваліфіковані кадри виїжджають з країни через нестабільність. У таблиці та на графіку показано економічні втрати від кібератак за секторами, де найбільше постраждав енергетичний сектор.

Тому Україні необхідно зосередитися на вдосконаленні кібербезпеки з акцентом на профілактику та відновлення [3, с. 169-171].

Окрім санкцій та кібервоєн, дослідження також розглядає їхній вплив на прогрес України у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР). В умовах економічної нестабільності соціальні показники, такі як рівень бідності, безробіття, доступ до освіти й чистої води, суттєво погіршилися. Результати демонструють зростання бідності та безробіття з 2014 року, ускладнення доступу до базових потреб та соціальної допомоги, особливо серед вразливих груп населення.

Щодо нормативно-правової бази, хоч в Україні й відбулися покращення у сфері кібербезпеки, залишаються проблеми з правозастосуванням і дотриманням стандартів. Експерти зазначають, що для ефективної протидії кіберзагрозам потрібні подальші зміни в законодавстві.

Кіберзахисні політики, впроваджені в Україні з 2014 року, демонструють їхню рішучість посилити кібербезпеку та загальну стійкість до ризиків, що виникають ззовні.

У плані законодавчих та регуляторних рамок Україна досягла значного прогресу, але шлях до досягнення стабільності має багато перешкод. Тому необхідно розробити багатofункціональну відповідь на взаємодію міжнародних тисків, внутрішніх слабких місць та кібернезахищеності, щоб одночасно задовольнити нагальні проблеми і побудувати довгострокову стійкість. Таким чином, у міру того, як ця країна продовжує боротися з цими складними силами, стає дедалі важливішим, щоб інші країни втрутилися на її користь, щоб допомогти надати необхідну підтримку для досягнення Україною своїх мрій про процвітання та забезпечення впевненості її народу.

Різниця між економічними санкціями та їх соціально-економічними наслідками особливо помітна. Хоча санкції передбачають зміну політики, вони лише призводять до зростання соціальної нерівності через економічні труднощі. Це може бути дуже тривожним для України, де зубожілі верстви суспільства страждають економічно. Будь-яка майбутня політична стратегія повинна враховувати ці динаміки, щоб надавати підтримку тим, хто найбільше страждає під час криз.

Вкрай важливо, щоб міжнародна співпраця в цій сфері сприймалася серйозно. Оскільки економіки світу взаємопов'язані, санкції чи кібер-атаки мають наслідки не тільки для тих країн, проти яких вони спрямовані. На думку дослідників, колективні глобальні зусилля є критично важливими у боротьбі з такими загрозами. Здатність України протистояти тиску з обох боків значно підвищиться завдяки співпраці з міжнародними партнерами, обміну ідеями та розвідданими, а також об'єднанню ресурсів.

Також важливо глибше вивчати соціально-економічні наслідки санкцій для незахищених верств населення. Для створення більш всеосяжних стратегій економічного відновлення необхідно розглянути, як ці регуляції можуть призвести до нерівності. Це сприятиме розробці політики, яка забезпечить економічну безпеку та справедливість для різних суспільних груп.

Запровадження санкцій та кібер-атак створює прогалини в системі безпеки України та заважає її розвитку. Крім того, через динамічний характер кібер-діяльності, Україні також слід посилити свою кібербезпеку під час економічного відновлення. З цієї причини зрозуміло, що необхідна увага як до економічних, так і до технологічних аспектів для зміцнення інфраструктури від будь-яких економічних чи технологічних загроз [4, с. 173-180].

Для того, щоб Україна змогла краще та ефективніше справлятися з майбутніми викликами, потрібно зосередитися на усвідомленні складної динаміки, яка пов'язана з цими питаннями.

Список використаних джерел

1. Герберт Г. Непередбачені наслідки економічних санкцій // Інститут розвитку. 2022. URL: <https://doi.org/10.19088/k4d.2022.100>
2. Програма розвитку ООН (UNDP). URL: <https://www.undp.org>
3. Рівера Дж. Можливості та виклики для економічного відновлення // Громадське відновлення після катастроф та стійкість. CRC Press, 2010. С. 169–171. DOI: <https://doi.org/10.1201/b10269-10>.
4. Довсон М. Огляд нових загроз та заходів протидії у цифровій злочинності та кібертероризмі // Кібербезпека та загрози. 2018. С. 173–180.

*Лазаренко Владислав Ігорович,
доктор філософії в галузі економіки,
завідувач кафедри фінансів та обліку;
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКОГО СПОЖИВАЧА

Військові дії, які тривають в Україні, мають величезний вплив на соціально-економічну модель поведінки країни загалом. Абсолютно неспровокована, терористична агресія з боку російської федерації, з-поміж соціогуманітарного лиха, ступінь якого збільшується з кожним днем війни, завдала непоправної шкоди й економічній моделі розвитку галузі, змушуючи Україну на макрорівні кардинально змінювати підходи в управлінні економікою. Даний вплив проявляється в декількох ключових аспектах:

1. Загальні зміни в економіці. Воєнні дії суттєво вплинули на економіку України, змусивши її переформатуватися. Багато промислових регіонів країни опинилися в зоні бойових дій, що призвело до втрати підприємств, заводів і інфраструктури. Порушені логістичні ланцюги, зруйновані транспортні шляхи, блокада портів — все це значно знижує виробничі можливості та експортний потенціал країни, зокрема стратегічно важливу галузь – агропромисловий сектор. Деякі галузі, як-то металургія, значно постраждали, тоді як інші, як-от ІТ-сектор, навпаки, змогли зберегти темпи росту або навіть підвищити продуктивність завдяки віддаленій роботі.

2. Переорієнтація економічних пріоритетів. Пріоритетами стали зміцнення обороноздатності та забезпечення базових потреб населення. Державні ресурси і бюджетні витрати переважно спрямовуються на армію, гуманітарні потреби, відновлення критичної інфраструктури. Оскільки воєнні витрати постійно зростають, державі доводиться брати позики від міжнародних організацій, а також впроваджувати суворі заходи економії та оптимізації витратків.

3. Зміни на ринку праці. Війна призвела до масових переміщень населення. Внутрішня міграція і виїзд громадян за кордон спричинили зміну на ринку праці: деякі галузі зіткнулися з гострим дефіцитом кадрів, а інші — з перенасиченням робочої сили. Крім того, багато людей були змушені змінити спеціальність або знайти тимчасову роботу, що вплинуло на загальний рівень кваліфікації робочої сили. Проблема безробіття стала дуже актуальною, особливо в регіонах, де відбуваються активні бойові дії.

4. Соціальна поведінка населення. Військові дії суттєво змінили соціальну поведінку українців. Спостерігається підвищення рівня волонтерської активності, консолідація суспільства навколо спільних цілей. Українці активно допомагають армії, займаються гуманітарною підтримкою постраждалих регіонів, а також підтримують один одного в кризових ситуаціях. Водночас на

фоні постійного стресу значно зросли рівень тривожності і психологічних проблем, що ставить нові виклики перед системою охорони здоров'я.

5. *Зміна парадигми інвестиційної політики у розвиток нових галузей.* Незважаючи на руйнування, в Україні відбувається розвиток нових галузей, особливо тих, які можуть працювати віддалено або не залежать від фізичної інфраструктури. Це стосується ІТ-індустрії, де багато компаній змогли адаптуватися до нових умов, а також аграрного сектору, який активно шукає нові способи організації виробництва. Країна також працює над впровадженням енергетичних альтернатив і розширенням міжнародних торговельних зв'язків для підтримки експорту.

Все це здійснило комплексний вплив на поведінку українського споживача в незалежності від ринку. Під впливом невизначеності та стресу, українські споживачі стали більш обачними у своїх витратах, віддаючи перевагу товарам першої необхідності. Зросла популярність локальних продуктів, оскільки багато людей намагаються підтримувати вітчизняного виробника. Додатково, спостерігається зростання інтересу до онлайн-торгівлі, оскільки цей формат забезпечує зручність та безпеку у покупках.

Емоційні фактори, такі як патріотизм і солідарність, також грають важливу роль у споживчій поведінці. Люди стають більш свідомими у виборі брендів, які підтримують країну та її армію, переймаючись вартістю не лише товару, але й його соціальним впливом. В умовах війни українські споживачі також почали надавати перевагу етичному споживанню. Люди усвідомлюють, що їхні вибори можуть вплинути на соціально-економічну ситуацію в країні, тому все частіше орієнтуються на компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності. Це стало особливо помітним у категорії товарів харчування, де споживачі обирають продукти, що виготовляються безпосередньо в Україні, підтримуючи місцевих фермерів та виробників.

Крім того, зміни в споживчих звичках супроводжуються скороченням витрат на розваги та неістотні товари. Українці беруть до уваги не лише ціну, але й якість товару, його корисність у поточних умовах. Це призводить до зростання попиту на багатофункціональні продукти та послуги, які здатні задовольнити кілька потреб одночасно.

З огляду на ці тенденції, компаніям важливо адаптувати свої стратегії маркетингу та комунікації. Підтримка соціальних ініціатив, відповідальність перед суспільством і прозорість бізнес-процесів можуть стати критично важливими факторами у залученні нових клієнтів та збереженні лояльності існуючих. Споживачі, в свою чергу, продовжуватимуть шукати можливості, щоб своїм вибором підтримати стійкість і відновлення економіки України.

Майбутня трансформація поведінки українського споживача, ймовірно, буде визначатися низкою важливих факторів, серед яких економічні зміни, технологічні інновації, вплив війни, а також культурні та соціальні зрушення. Ці зміни в споживчій поведінці відображають ширший соціальний та економічний

контекст в Україні. Трансформація викликана і зовнішніми загрозами, і внутрішньою стійкістю українців, яка впливає на їхні щоденні вибори.

Список використаних джерел

1. Лазаренко В.І. Сучасні передумови формування суспільної екологічної цінності за біхевіористичним підходом. *Агроекологічний журнал*. 2022. №2. с. 118-123.

2. Лазаренко В.І. Оцінювання існуючих підходів екологічного маркетингу щодо органічного виробництва в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*. 2023. №1. С.28-35.

3. Бойко А.В. Еволюція концепції стійкості: від природничого до економічного контексту. *Економічна теорія*. 2013. №4. С. 27–37.

4. Катона Дж. Раціональна поведінка та економічна поведінка. *Психологічний огляд*. Вип. 60 (1953). С. 307-318.

Маліновська Ольга Ярославівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом;

Семенчук Любомир Валентинович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»;

Львівський національний університет імені Івана Франка

ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Питання формування громадянського суспільства в Україні є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Україна має надзвичайно важливе значення в сучасних умовах. Громадянське суспільство є основою демократії, де громадяни беруть активну участь у формуванні та реалізації державної політики. Недостатньо розвинене громадянське суспільство призводить до різноманітних соціальних конфліктів та політичних криз. Розвиток громадянського суспільства в Україні має вирішальне значення для стабільності, соціального миру та розвитку країни.

Громадянське суспільство не є продуктом держави, навпаки, воно формує та регулює державу. Сьогодні очевидно, що реформа системи надання адміністративних послуг неможлива без активної участі громадян [1]. Взаємодія між державою та громадянським суспільством ґрунтується на взаєморозумінні та партнерстві. Це є основою для демократії та правової держави. Однак коли держава починає домінувати над суспільством, це може призвести до її

авторитаризму та втрати громадянської свободи. У тоталітарних режимах держава стає вище громадян, перетворюючи їх на безвільний народ [2].

Громадянське суспільство характеризується розвиненими економічними, політичними, духовними та іншими відносинами і зв'язками, взаємодіє з державою та функціонує на засадах демократії і права. Воно є невід'ємною складовою демократичної держави, а його представники досягають певних цілей, впливаючи на місцеві та загальнонаціональні питання, об'єднуючись для захисту своїх прав та інтересів і створюючи відповідні організації, спілки, установи та волонтерські рухи. Громадянське суспільство складається з громадян з високим рівнем правосвідомості, освіченості та відповідальності, які є політично активними, знають свої права та обов'язки, співпрацюють з державними інституціями для їх захисту та впливають на суспільне життя [3].

Громадянське суспільство в Україні тривалий час характеризувалося як нечисленне і слабе, що є наслідком її колоніального минулого, тобто перебування у складі інших держав і політичних утворень, зокрема, руйнівного і деструктивного впливу російської імперії та радянського союзу [3].

Російська агресія та початок активних бойових дій на значній частині території України наприкінці лютого 2022 року стали відправною точкою для випробування української державності та рівня розвитку громадянського суспільства. Хоча не всі українці були стурбовані АТО чи наступному ООС в Донецькій та Луганській областях, а також окупації Автономної Республіки Крим, масштабна війна так чи інакше торкнулася кожного. Війна – це і випробування для системи державної влади, і виклик як для пересічних громадян, так і для організацій громадянського суспільства [4].

Збройне вторгнення спричинило активізацію діяльності волонтерських організацій, рух став загальнонаціональним і охопив практично всю Україну [5]. Волонтери забезпечують військових і цивільних, створюючи мережі підтримки, що зміцнюють демократичні процеси.

Після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року громадські організації та широка громадськість робили і продовжують робити все можливе, навіть ризикуючи власним життям, для евакуації цивільного населення із зони бойових дій, розміщення внутрішньопереміщених осіб, надання першої медичної допомоги, закупівлі військової форми та інших предметів першої необхідності, а також надання юридичних консультацій. Численні волонтерські ініціативи, що народилися в перші місяці війни, згодом переросли у великі громадські організації та благодійні фонди, які продовжують надавати допомогу постраждалим від війни [6].

З початком повномасштабного російського вторгнення довіра українців до волонтерів та громадських організацій значно зросла. Громадянське суспільство негайно відреагувало на нові виклики та перебудувало свою діяльність. Зокрема, з'явилася низка нових волонтерських рухів, які допомагають людям, що постраждали від війни, рятують безпритульних тварин, евакуюють мешканців прифронтових територій, займаються питаннями реабілітації та реконструкції

тощо. Організації, які вже давно працюють над боротьбою з корупцією, наданням якісних медичних послуг та вирішенням освітніх питань, також продовжують зосереджуватися на подоланні наслідків війни [7].

Війна також підвищила громадську активність, особливо у сфері політичної участі та контролю за діями влади. Громадські організації відіграють ключову роль у захисті прав людини, документуванні воєнних злочинів і боротьбі з корупцією. Важливим є внесок діаспори, яка активно підтримує Україну, та участь ветеранів у суспільному житті. Цифрові платформи стали інструментом для швидкої мобілізації допомоги та поширення інформації. Водночас громадянське суспільство виконує важливу роль у міжнародній дипломатії, організовуючи акції солідарності та підтримуючи тиск на уряди інших країн для допомоги Україні. Таким чином, громадянське суспільство під час війни стало рушійною силою, яка сприяє як внутрішньому зміцненню держави, так і її міжнародній підтримці.

З радянських часів Україна успадкувала велику недовіру до державної влади та її представників. Востаннє десятиліття після Революції Гідності співпраця та взаємодія між людьми стали більш важливими. Під час тотальної війни це стало особливо очевидним, оскільки українці об'єдналися та згуртувалися у безпрецедентний спосіб. Українське громадянське суспільство не просто розробляє закони, просуває їх ухвалення і навіть підтримує їх виконання. Воно також виступає посередником між урядом і громадянами, сприяє підвищенню якості життя та виконує багато інших функцій. З початком повномасштабного російського вторгнення у 2022 році український уряд взяв на себе більше відповідальності за захист своїх громадян. Громадянське суспільство набуває все більшого значення, і населення більше довіряє громадянському суспільству, ніж це зазвичай спостерігається в інших країнах [8].

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні громадянське суспільство стало не лише інструментом допомоги, а й потужним фактором соціальної трансформації. Воно виявило здатність до самоорганізації, швидкої мобілізації ресурсів та формування нових соціальних і політичних структур, що дозволяє протидіяти не лише воєнним загрозам, а й долати внутрішні соціальні виклики. Зростання рівня волонтерства, а також активність громадських ініціатив, підкреслюють наявність сильного суспільного запиту на зміни. Громадянське суспільство зараз не просто реагує на події, але й активно формує нові норми співіснування та співпраці між різними соціальними групами, урядом та бізнесом. Війна змусила громадян об'єднатися для спільної мети, що значно зміцнило їхню роль у суспільному житті. Різні організації та активісти продовжують робити важливі внески у сферах правозахисту, освіти та охорони здоров'я, виступаючи важливими партнерами для міжнародної спільноти. Таким чином, війна перетворила громадянське суспільство на невід'ємний елемент стійкості країни, підкреслюючи його важливість не тільки для поточного виживання, але й для подальшого розвитку України. Воно стало ключовим у

просуванні інноваційних рішень і забезпеченні міцної основи для відновлення та побудови більш демократичного суспільства після завершення конфлікту.

Список використаних джерел

1. Маліновська О.Я., Кривюк Д.П. Механізм залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування. *Науково-практичний журнал «Збалансоване природокористування»*. 2023. №4. С.66-72.
2. Семко М.О. Правова держава в Україні під час та після війни. 2024. с. 103.
3. Гордійчук О., Гриценко Ю. Роль громадянського суспільства у захисті національної безпеки України. *Редакційна колегія*. 2023. с. 14.
4. Dokalenko V. Взаємодія між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в Україні в умовах широкомасштабної війни. *Public Administration and Regional Development*. 2022. 15. с. 87-103.
5. Шевченко О. Розвиток громадянського суспільства в Україні в період війни. *Наукові перспективи*. 2023. 1 (31). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3549>
6. Роль громадянського суспільства під час війни Росії проти України. URL: <https://zmina.info/columns/rol-gromadyanskogo-suspilstva-pid-chas-vijny-rosi-yi-proty-ukrayiny/> (дата звернення 05.10.2024)
7. Чим живе громадянське суспільство протягом двох років війни – дослідження КМІС. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3858322-cim-zive-gromadanske-suspilstvo-protagom-dvoh-rokiv-vijni-doslidzenna.html> (дата звернення 05.10.2024)
8. Розвиток громадянського суспільства в умовах війни: рекомендації для міжнародних партнерів. URL: <https://iaa.org.ua/articles/civil-society-development-in-times-of-war-recommendations-for-international-partners/> (дата звернення 05.10.2024)

Мальцев Володимир Самсонович,
науковий співробітник;

Бахонський Олександр Вадимович,
кандидат фізико-математичних наук, директор;
Державна установа «Центр оцінювання діяльності наукових установ та
наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»

СТАН ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА В КИСВІ ЗА ДАНИМИ ООН

Поняття «електронне урядування», *E-government*, виникло на початку ХХІ ст. в умовах формування інформаційного суспільства. У світовій практиці склалось декілька основних моделей електронного урядування: англо-американська, європейська, азійська. Органи державної влади США, наприклад, зробили основний акцент на створенні необхідної інформаційної інфраструктури, на забезпеченні громадян необхідною інформацією та надання їм послуг.

Аналогічна тенденція склалася і в Україні. На початку 2000 рр. в Україні була прийнята ціла низька законів та підзаконних актів з цього питання. Для впровадження електронного урядування в нашій країні розроблена розвинена нормативна база. В 2017 р. Кабінетом Міністрів була схвалена Концепція розвитку електронного урядування в Україні, де використано наступне визначення: електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [1].

Інформаційно-аналітичною базою для дослідження розвитку електронного урядування в світі є матеріали та аналітичні звіти Організації Об'єднаних Націй. ООН визначає електронне урядування в двох підходах: як системне використання ІКТ урядом для взаємодії з громадянами і підприємствами та для спрощення й удосконалення демократичного управління, використовуючи різноманітні електронні засоби масової інформації [2]. Починаючи з 2001 р. реалізується проект, створений Департаментом ООН з економічних і соціальних питань, в межах якого кожні два роки здійснюються дослідження з оцінювання стану розвитку електронного урядування в усіх 193 державах-членах ООН [3]. Методологією досліджень запропонована рейтингова система, яка дозволяє порівнювати рівень розвитку електронного урядування в країнах та в світових столицях. Черговий звіт ООН щодо електронного урядування «Прискорення цифрової трансформації для сталого розвитку» опубліковано 17 вересня 2024 р. [4].

Рівень розвитку електронного урядування в державах-членах ООН оцінюється Індексом розвитку електронного урядування (*E-Government*

Development Index, EGDI). *EGDI* – це зведений індекс, який розраховується як середнє значення трьох незалежних складових: індексу онлайн-послуг (*Online Services Index, OSI*), індексу телекомунікаційної інфраструктури (*Telecommunications Infrastructure Index, TII*) та індексу людського капіталу (*Human Capital Index, HCI*).

За рівнем *EGDI* у 2024 р. Україна займає 30 місце серед 193 країн світу або 17 місце серед європейських країн. Україна увійшла до групи країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування. Всього до групи країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування за версією ООН 2024 р. включено 76 країн. Світовими та європейськими лідерами є Данія та Естонія. Крім України, до цієї групи віднесено такі європейські країни-кандидати на вступ до ЄС: Сербія (39 місце серед 193 країн світу), Албанія (62), Молдова (70).

Серед трьох складових *EGDI* найкращий результат Україна показує за індексом онлайн-послуг (*OSI*). За цим індексом Україна займає п'яте місце в світі слідом за Республікою Корея, Данією, Естонією та Саудівською Аравією або третє місце серед європейських країн.

У звіті ООН 2024 р. відзначено такі особливості України [4, с. 125]:

– незважаючи на триваючий конфлікт з Російською Федерацією, Україна досягла вражаючого прогресу в цифровому розвитку. Уряд переніс усі загальнодоступні дані та служби на загальнодоступні хмарні платформи за кордоном, забезпечивши безпеку та доступність важливої інформації та цифрову стійкість. Супутникове підключення забезпечує безперервне підключення до Інтернету;

– державно-приватне партнерство відіграло вирішальну роль у цифровій трансформації країни. Співпраця з великими цифровими провайдерами, такими як Microsoft, Amazon Web Services, SpaceX і Palantir Technologies, дозволила Україні використовувати передові технології та інфраструктуру. Співпраця між іноземними технологічними компаніями та українськими збройними силами стимулює новий вид експериментів таких, як розробка рішень штучного інтелекту для розмінування та судового переслідування військових злочинів. Журнал TIME 8 лютого 2024 р. опублікував розлогий матеріал про розвиток технологічної галузі України під час повномасштабної війни, та яку роль у цьому відіграють іноземні техногіганти «Як технологічні гіганти перетворили Україну на військову лабораторію III» [5];

– стратегічний підхід України захищає цифрові активи та підтримує економічну діяльність і державні послуги в умовах конфлікту, позиціонує країну як стійкого та далекоглядного цифрового лідера.

Рівень розвитку електронного урядування в світових столицях в дослідженні ООН визначено Індексом місцевих онлайн-послуг (*Local Online Services Index, LOSI*). Рейтинг *LOSI* від ООН оцінює цифрову трансформацію міст, включаючи онлайн-послуги та електронну демократію. У 2024 р. *LOSI* включає 95 показників, розподілених за шістьма критеріями: інституційна

структура (5), надання контенту (30), надання послуг (30), участь і залучення (10), грамотність електронного урядування (10) і технології (10). Порівняно з виданням 2022 р., у 2024 р. додано критерій грамотності електронного урядування; кількість показників збільшено з 86 до 95. Це розширення відображає поглиблену систему оцінювання. Запровадження критерію грамотності електронного урядування підкреслює критичну роль цифрової грамотності в залученні людей до державних онлайн-послуг. Зараз Індекс *LOSI 2024* оцінює ключові функції на урядових порталах, віддзеркалюючи глобальні тенденції до інклюзивних практик, водночас підтверджуючи важливість технічних стандартів і доступності.

Київ у 2024 р. увійшов до групи міст світу з дуже високим рівнем цифровізації. Всього до цієї групи за версією ООН 2024 р. включено 42 міст. За рівнем *LOSI* у 2024 р. Київ займає 15 місце серед 193 світових міст або шосте місце серед європейських столиць. Попереду Києва знаходяться Таллінн, Мадрид, Копенгаген, Берлін, Лондон. За Києвом слідують такі європейські міста з дуже високим рівнем цифровізації: Вена, Хельсінкі, Париж, Рим, Рига, Цюрих, Загреб, Стокгольм, Софія, Амстердам, Осло, Варшава, Вільнюс, Люксембург.

Київ – це єдине місто в Європі серед столиць країн-кандидатів на вступ до ЄС, який включено до групи міст світу з дуже високим рівнем цифровізації.

Військові виклики посилили цифровізацію бізнесу в Україні та сприяли сплеску оборонних інновацій і технологій завдяки створенню Акселератора (прискорювача) в Міністерстві оборони [6]. Головне завдання Акселератора – автоматизувати та пришвидшити роботу з сучасними інноваційними проектами, які передусім мають на меті посилення можливостей Збройних Сил України. Працює така структура за принципом «єдиного вікна», куди подаються всі заявки бажаючих на співпрацю з Міністерством оборони. Якщо до повномасштабного вторгнення рф в Україну для аналогічних процесів були потрібні стоси паперів та буквально роки часу, то тепер завдяки «єдиного вікна» – спеціальній вебплатформі – а також системі управління процесами час чітко регламентований – без зайвих нарад і погоджень.

Одним з інструментів вимірювання процесів інформатизації та цифровізації в Україні є Індекс цифрової трансформації регіонів України, розроблений командою регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації України [7]. Цінністю визначення рівня цифрової трансформації в регіонах є розуміння потенційних точок зростання та можливостей. Індекс дає змогу дослідити спроможність органів влади ухвалювати цифрові рішення, а також визначає рівень цифрової культури серед громадян та громадянок нашої держави. Індекс містить 8 основних блоків: інституційна спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, режим «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових електронних послуг. Станом на 2023 рік затверджено 16 регіональних програм інформатизації. Впровадження цифрових послуг дає змогу зменшити бюрократичні процеси, частоту відвідування профільних закладів та витрати фінансів, а водночас – отримати необхідні

послуги в зручному онлайн-форматі. Цифровізація вже стала невід'ємною частиною життя українців. За даними Міністерства цифрової трансформації України у застосунку «Дія» майже 21 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 сервісів.

Нещодавнє дослідження, проведене аналітичним центром EasyBusiness за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» «*Визначення ключових груп продуктів і ланцюжків доданої вартості ЄС, де Україна може посилити ЄС*», пропонує конкретні дані про те, як напрацювання України з розвитку електронного урядування може принести в процесі євроінтеграції нову динаміку в зусилля ЄС з цифрової трансформації [8]. Однак автори дослідження вказують, що реалізація цього потенціалу потребуватиме значних інвестицій в науково-дослідну інфраструктуру України та її систему освіти.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 78. Ст. 109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/649-2017-%D1%80>
2. United Nation E-Government Survey. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf
3. UN E-government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About>
4. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. United Nations E-government survey 2024, Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
5. Vera Bergengruen, «How tech giants turned Ukraine into an AI war lab», *TIME* magazine, 8 February 2024 (Kyiv). URL: <https://time.com/6691662/ai-ukraine-war-palantir/>
6. Defense Express. Акселератор Міноборони як «новий тренд у зарегульованій системі»: які завдання виконуватиме. 11 червня 2023. URL: https://defence-ua.com/news/akselerator_minoboroni_jak_novij_trend_u_zaregulovani_jak_zavdannja_vikonuvatime-11855.html
7. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. 21 квітня 2024. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023>
8. International Renaissance Foundation, EasyBusiness. Identification of key product groups and EU value added chains where Ukraine can strengthen the EU. April 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IOXE15ffFkTzEZEPiIFhBP4WKzK0iLrV/view>

Мороз Олег Семенович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування;
Інженерний навчально-науковий інститут
Запорізького національного університету

СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Існування, самозбереження і прогресивний розвиток України як суверенної держави залежить від здійснення цілеспрямованої політики щодо захисту її фундаментальних і національних цінностей, а також цивілізованих шляхів формування і способів задоволення гідних умов життєдіяльності. Створення стану захищеності інтересів як суспільства і держави в цілому, так і окремої особистості, зокрема, від внутрішніх і зовнішніх загроз військового, політичного, економічного, соціального та іншого характеру в умовах якого забезпечуються своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація як реальних, так і потенційних загроз у різних сферах життєдіяльності можна, на наш погляд, розглядати як забезпечення безпеки. Таким чином саме поняття «безпека» можна охарактеризувати як певний рівень стабільності і стійкості (політичної, економічної, соціальної тощо) в державі, який забезпечує як безумовне виконання чинних законів і нормативно-правових актів на основі підтримання правопорядку, так і розвиток міжнародного співробітництва на основі добросусідства, захищеності та партнерства. [1, с.54].

В сучасних умовах посилюються загрози безпеці і постають нові виклики щодо захищеності інтересів та зростання стану нестабільності, що пов'язані як зовнішніми викликами, які набувають глобального характеру (ескалація та інтенсифікація міждержавних і громадських конфліктів, в тому числі перегляд національних кордонів поза нормами міжнародного права, де застосування сили і погрози силою повернулися до ганебної практики міжнародних відносин), так і внутрішніми викликами безпеці у сировинній, енергетичній, фінансовій, інформаційній, екологічній, продовольчій та інших сферах життєдіяльності держави. Особливу *актуальність* дослідження питань щодо формування підґрунтя та забезпечення певного рівня стабільності і стійкості в державі в цілому та соціогуманітарних аспектів безпеки, зокрема, набувають в Україні – тимчасова окупація російською федерацією частини території нашої держави, масові руйнування як інфраструктури держави так і її економіки в цілому, на тлі посилення демографічної кризи та масової міграції населення, загострення соціальних відносин в суспільстві та проявів певної політичної радикалізації українського суспільства, існування окремих екстремістських настроїв і рухів тощо посилюють виклики щодо безпекових питань.

Повоєнне існування України та її майбутній розвиток має базуватися на основі певних гарантій, отриманих з боку як окремих держав, так і їх об'єднань,

стосовно забезпечення її національної (державної) безпеки – захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. При цьому, законодавство України її національні інтереси визначає як життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [2, ст.1].

Таким чином, можна дійти до висновку що національна (державна) безпека має декілька об'єктів безпеки (її рівнів), а саме:

- а) держава**, як соціально-політичний інститут, що здійснює управління комплексом внутрішніх та зовнішніх функцій забезпечення життєдіяльності суспільства на території країни;
- б) населення** цієї країни, що утворює певне *суспільство*;
- в) об'єднання** громадян, що мешкають не окремих територіях країни, які утворюють *територіальні громади* регіонів країни;
- г) господарюючі суб'єкти**, що функціонують в країні для задоволення її національних інтересів;
- д) окремі особисті** – громадяни країни, що перебувають як на території країни, так і за її межами.

Виокремлюючи та здійснюючи ранжування безпеки за її об'єктами (рівнями), необхідно враховувати на те, що кожен з об'єктів (рівнів) безпеки має власні домінанти щодо безпеки, зокрема, наприклад:

- а) для держави** – це є забезпечення як територіальної цілісності, суверенітету та безпеки країни, так і незалежності і самостійності в рішенні усіх зовнішніх і внутрішніх справ;
- б) для окремих територіальних громади та суспільства в цілому** – це збереження і примноження найбільш важливих для них матеріальних благ, навколишнього природного середовища, а також певної національної спадщини на основі дотримання певних духовних, морально-етичних, культурних та історичних цінностей а також зв'язків та відносин між окремим частинами цієї громади (суспільства);
- в) для конкретних громадян** – це дотримання їхніх конституційних прав і свобод, а також наявність гарантій забезпечення цього.

При цьому національна безпека України в цілому складається з істинної низки *акцентів* її формування, забезпечення та розвитку, які становлять певний комплекс так званих «*функціональних безпек*», зокрема, наприклад, таких як:

- а) військово-політичні аспекти** (воєнна та політична (міжнародна та внутрішньо-політична) безпеки); **б) суспільно-громадські аспекти** (безпека суспільства та безпека громадсько-державного ладу);
- в) фінансово-економічні аспекти** (валютно-фінансова та економічна безпеки);
- г) інформаційні аспекти** (інформаційна та кібербезпека);

д) соціогуманітарні аспекти (соціальна безпека);

е) ресурсо-технологічні, інфраструктурні, енергетичні аспекти тощо.

Таким чином, можна *дійти до висновку*, що управління національною безпекою в цілому та формування і реалізацію її стратегії, зокрема, має відбуватися в тому числі на засадах стратегічного менеджменту, яким передбачається формування генеральної (загально-корпоративної) стратегії об'єкта управління шляхом інтеграції усіх його функціональних стратегій з дотриманням певних норм та правил. Кожен з аспектів (функціональних безпек) національної безпеки мусить не лише знайти своє відображення в стратегії національної безпеки України, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання і механізми захисту національних інтересів України [2, ст.1, п.19] як елемент, що є її окремим складником, а також становити частину стратегії, що визначає її спрямування, пріоритети та напрями розвитку державної політики у сфері національної безпеки;

Визначаючи *соціальну безпеку* як стан суспільства, за якого забезпечується мінімальний рівень соціальних умов та соціальних благ (матеріальних, санітарно-епідеміологічних, екологічних, психологічних тощо), які визначають гідний і якісний рівень життя як окремої людини, так суспільства в цілому, а також гарантують мінімальний ризик для життя та здоров'я (фізичного, психічного) людей [3, с. 127], необхідно визнати що соціогуманітарні аспекти безпеки не лише є елементом національної безпеки держави, а також і найважливішою складовою економічного потенціалу країни та її економічної безпеки. Саме станом *економічної безпеки* держави визначаються параметри її соціальної політики, яка в прикладному сенсі віддзеркалює забезпечення належного рівня соціальної безпеки. Стан економічної безпеки країни, з точки зору аналізу сприятливих і несприятливих умов її забезпечення та подальшого розвитку економіки країни, надає можливість зрозуміти, як наявні загрози впливають на забезпечення реалізації соціальних інтересів особи, групи осіб (громади) або суспільства. Окрім того, зв'язок між рівнем економічних відносин в країні (відносин пов'язаних з виробництвом, розподілом, обміном та споживанням) та соціогуманітарними аспектами безпеки полягає в тому, що дослідження останніх відбувається з використанням економічних аналітичних методів, а певні економічні показники виступають у якості оціночних критеріїв визначення рівня порогових значень відповідно до необхідного об'єму й якості важливих соціальних потреб та інтересів як окремої людини, так і суспільства в цілому.

Таким чином, можна *дійти до висновку*, що гарантування та реалізація як окремих складових соціогуманітарних аспектів безпеки, так і соціальної безпеки України в цілому є неможливим не лише без забезпечення національної безпеки країни в цілому, а також без відновлення і розвитку її економіки, зокрема.

Обґрунтовуючи формування та розвиток соціогуманітарних аспектів безпеки України в умовах її повоєнного відновлення, необхідно враховувати на те, що відновлення економіки України, як підґрунтя для забезпечення її

соціальної безпеки, ускладняється цілою низкою чинників, в тому числі такими як:

- обмеженість власних ресурсів для подолання наслідків руйнувань, спричинених війною, для відбудови інфраструктури (енергетичної, логістичної, фінансової тощо) країни в цілому та окремих її регіонів, зокрема, а також відновлення окремих бізнесових активів та виробничих потужностей;
- демографічні втрати в країні в цілому та окремих її регіонах, зокрема, спричинених війною, а також суттєве зменшення трудового потенціалу країни в цілому (значні обсяги міграції населення на тривалий час, що створює передумови для перетворення її в трудову еміграцію в першу чергу для кваліфікованої робочої сили) та її інноваційного потенціалу (зменшення наукової бази для фундаментальних та галузевих наукових досліджень, а також дослідних та проектно-конструкторських установ), зокрема;
- наявність несприятливого (в наслідок існування в умовах післявоєнного стану низки ризиків, пов'язаних як з безпековими викликами післявоєнного стану, так і наявністю суттєвої заборгованості країни перед країнам-партнерами та окремим транснаціональним структурам за результатами війни) для розвитку вітчизняного бізнесу інвестиційного клімату в Україні;
- загострення в посткризовий період конкурентної боротьби як на міжнародній арені в межах світового господарства в цілому, так і в окремих галузях та видах діяльності, зокрема, тощо.

Саме тому, на наш погляд, серед першочергових завдань, що постають перед країною у повоєнний час, провідною є розробка антикризової державної політики щодо подолання наслідків війни та комплексного забезпечення національної безпеки (з врахуванням усіх її аспектів на усіх рівнях).

Відносно реалізації економічних аспектів безпеки на державному рівні, як підґрунтя для створення можливостей розв'язання проблем, пов'язаних з соціогуманітарними аспектами безпеки, першочерговим, на наш погляд, є визначення політики щодо характеру *моделі майбутньої економіки* України, який визначатиме економічні процеси, що відбуватимуться в країні та зв'язки між ними, а саме формування:

- а)** ресурсної економіки – економіки, що спирається на видобуток, первинну переробку та доставку сировини та корисних копалин;
- б)** індустріальної економіки – економіки, що спирається на розвинуте індустріальне виробництво;
- в)** інноваційної економіки – економіки, що спирається на інтелект новаторів і вчених, втілений в розвиток високотехнологічних та інформаційних сфер економіки тощо;
- г)** економіки фінансів – економіки, що базуються на концентрації фінансів (капіталу) й фінансових операціях тощо. [4]

Саме визначення *державної економічної політики* щодо характеру розбудови економічних відносин в країні (відносин що охоплюють як

виробництво і розподіл, так і обмін та споживання), що на тлі наслідків війни та існуючого позитивного іміджу країни серед передових економік світу нової економіки України фактично має передбачати створення нової економіки, надає можливості щодо визначення як допустимих результатів економічних перетворень, так і дозволених критеріїв та параметрів щодо формування соціальної безпеки країни.

Подальшим кроком формування соціальної безпеки та її забезпечення має стати визначення *державної соціальної політики*, що реалізується в умовах повоєнного стану, як на державному рівні в цілому (засади, принципи та параметри функціонування в країні систем соціального забезпечення, соціальної допомоги та соціальної підтримки певних верст населення), так і на регіональному (сфери, напрями та межі соціальної політики регіональних органів управління та місцевого самоврядування) та бізнесовому (формування соціальних відносин та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання) рівні.

Державна соціальна політика мусить, на наш погляд, також дати чітке визначення щодо *механізмів* формування та реалізації як з точки зору виявлення та оцінки стану соціальних інтересів, загроз соціальній безпеці та причин, що їх зумовлюють, так і з точки зору визначення можливостей державного, регіонального (місцевого) та бізнесового управління щодо забезпечення соціальної безпеки на відповідному рівні.

Таким чином, можна *дійти до висновку*, що в умовах повоєнного стану країни розв'язання проблем, пов'язаних з соціогуманітарними аспектами безпеки, має передбачати як формування та реалізацію загальної антикризової державної політики забезпечення національної безпеки в цілому, так і державної економічної політики щодо характеру розбудови економічних відносин в країні та державної соціальної політики, щодо визначення як окремих складових соціальної безпеки та кола питань стосовно їх забезпечення на різних її рівнях (різними об'єктами безпеки), так і механізмів формування та реалізації заходів забезпечення соціальної безпеки в країні, в громаді, в окремих бізнесових структурах, підприємствах, організаціях, закладах, установах.

Безумовно, процес формування комплексу організаційно-управлінських заходів щодо соціогуманітарних аспектів безпеки має передбачати як розроблення напрямів удосконалення концептуальної, законодавчої, нормативно-правової бази щодо їх забезпечення, так і запровадження науково обґрунтованої системи оцінки та виміру показників та критеріїв окремих структурних елементів соціальної безпеки, зокрема, таких як безпека проживання, безпека харчування, безпека зайнятості, безпека здоров'я, особиста безпека, криміногенна безпека, безпека навчання, безпека відпочинку тощо. Серед напрямів щодо подальших досліджень соціогуманітарних аспектів безпеки можна також зазначити питання оцінювання стану соціально-економічних і політичних відносин, соціальної напруженості в суспільстві

(регіоні, колективі), прогнозування кризових явищ соціогуманітарного характеру.

Дискусійними залишаються питання відносно співвідношення між безпекою окремої особистості-громадянина (людською безпекою) і безпекою суспільства (громади, колективу), бо лише частина їх безпекових інтересів збігається, а окремі навіть мають певні суперечності. При цьому, традиції та ментальні цінності нашого суспільства, на відміну від західного суспільства де домінує індивідуалістський світогляд та установки, надають перевагу колективістському патерналістському підходу до соціальної безпеки, що потребує також подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Нижник Н.Р., Ситник Г.П., Білоус В.Т. Національна безпека України : методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку. Київ: Преса України, 2020. 304 с.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2018. № 31. ст.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Зеркалов Д.В. Соціальна безпека: монографія. Київ: Основа, 2022. 530 с.
4. Гарматій Н.М., Мартиняк І.О., Ціх Г.В. Класичні та сучасні моделі економіки: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 300с.

*Пилипів Микола Степанович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,*

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток публічного управління персоналом у закладах охорони здоров'я є ключовим вектором щодо реалізації складових реформування системи охорони здоров'я в багатьох країнах світу. Процеси реформування мають на меті удосконалення та якісне покращення доступності, системності та результативності надання медичних послуг населенню на всіх рівнях. Системне реформування механізмів публічного управління у закладах охорони здоров'я відіграє ключову роль у максимальному забезпеченні доступності та однакових можливостей для всіх громадян щодо отримання якісної медичної допомоги та фінансової стійкості системи.

Розвиток публічного управління персоналом у закладах охорони здоров'я полягає в розробці та впровадженні довгострокових стратегій, сучасних траєкторій розвитку фахівців та управлінських процесів у публічній сфері, що мають на меті забезпечення раціонального та результативного функціонування закладів охорони здоров'я й задоволення потреб жителів громад щодо отримання якісних медичних послуг, оскільки успішність процесу публічного управління персоналом в закладах охорони здоров'я визначається необхідністю вирішення комплексу завдань, які супроводжуються викликами сучасних динамічних змін та загроз [1].

Результативність та дієвість механізмів публічного управління передбачає розвиток компетентностей та умінь управлінського персоналу, передових медичних технологій та методів лікування, що вимагає постійного моніторингу та адаптації до нових досягнень у публічній сфері. Процес формування системи якісних медичних послуг передбачає ефективний механізм застосування національних медичних стандартів, також оперативний моніторинг якості надання медичних послуг населенню. Згідно визначених принципів реформування національних закладів охорони здоров'я визначальною складовою є необхідність повного аналізу галузевого спрямування медичної сфери та раціональне впровадження сучасних управлінських методик та механізмів щодо організації роботи, планування ресурсного потенціалу. Управлінський персонал в закладах охорони здоров'я повинен бути готовим до вирішення оперативних управлінських завдань та викликів, які постійно виникають у сфері охорони здоров'я та реагувати на них швидко та ефективно, забезпечуючи високу якість медичних послуг для населення [2].

В умовах невизначеності в нашій державі проглядаються системні негативні процеси щодо забезпечення якісних показників системи управлінського потенціалу публічної сфери, зокрема в закладах охорони здоров'я

територіальних громад, що характеризується:

- зменшення кількості медичного персоналу, зокрема це характерно для закладів публічної сфери сільських територій;
- динамічно знижується важливий аспект авторитетності та престижності фахівців медичної галузі, як наслідок, скорочення обсягів підготовки медичного персоналу та можливість їх професійного розвитку у медичних закладах вищої та післядипломної галузевої освіти;
- відсутня системність щодо раціонального розподілу кадрового складу у регіонах;
- значна міграція досвідченого медичного персоналу з України до інших держав [3].

Задля вирішення окреслених проблем у системі забезпечення управлінським персоналом закладів охорони здоров'я необхідно втілювати в практичну діяльність інноваційні методи та інструменти управління персоналом, зокрема мотиваційні заходи медичних працівників [2]. Результативність публічного управління персоналом має на меті системність процесів забезпечення, розподілу медичного персоналу та подальше використання кадрового потенціалу з урахуванням потреб забезпечення населення якісними медичними послугами [1]. Заклади охорони здоров'я здатні ефективно функціонувати та належним чином реагувати на нові виклики тільки в тих випадках, коли є якісна складова в структурі медичного персоналу, тому для забезпечення ефективної діяльності організацій доцільно впроваджувати системний підхід, який враховуватиме особливості й потреби медичних працівників з однієї сторони, та реалізацію ключових завдань національної системи охорони здоров'я з іншої сторони, що відповідатиме сучасним вимогам [4].

Таким чином, успішне функціонування в умовах сьогодення й розвиток системи публічного управління закладів охорони здоров'я залежить від наявних ресурсів та їх потенціалу. Медичний персонал в системі охорони здоров'я є основним ресурсом [3]. В Україні відбувається трансформація системи охорони здоров'я. Основними завданнями реформування системи охорони здоров'я є впровадження ефективних фінансових механізмів на амбулаторному та стаціонарному рівнях, забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат та доступності до високотехнологічного лікування, гарантування державою доступного для всього населення країни пакета медичної допомоги, матеріально-технічне оновлення та впровадження інноваційних технологій у щоденну медичну практику, забезпечення медичних закладів інформаційними та кадровими ресурсами [2]. Для успішного впровадження зазначених напрямів реформування системи охорони здоров'я перед медичним персоналом ставляться нові завдання та вимоги, а саме: компетенція, професіоналізм, впровадження в практичну діяльність інновацій, постійний розвиток та адаптивна гнучкість при прийнятті управлінських рішень з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на сучасному етапі зумовлює необхідність швидкої адаптації підходів щодо застосування управлінських інструментів, уможлиблює впровадження адаптованих маркетингових прийомів та інноваційних механізмів в системі управління персоналом в закладах охорони здоров'я публічної сфери [1]. Системотворчим ресурсом в процесі управління діяльністю організації визначається медичний персонал. В дослідженнях системи управління публічної сфери окреслено, що наявність кваліфікованого управлінського персоналу та його системний розвиток визначає рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67-72.
2. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.
3. Волосовець О. П., Заболотько В. М. Волосовець, А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Український медичний вісник*. 2020. Т.12. №84. С.20-26.
4. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 43.С. 51-56.

*Погорелова Тетяна Феодосіївна,
старший викладач кафедри іноземних мов;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНШОМОВНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ НЕМОВНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасна концепція вищої освіти в Україні базується на розвитку у майбутнього фахівця таких характеристик, як конструктивність, мобільність, динамізм, професіоналізм, мотивація до постійного самонавчання та професійного самовдосконалення. [1]

Значна роль у виконанні цих завдань належить дисципліні «Іноземна мова», яка викладається студентам немовних спеціальностей.

Відповідно до сучасної парадигми іноземної підготовки студентів освітній процес має бути тісно пов'язаним з комплексною реалізацією сучасних педагогічних технологій на основі компетентнісного підходу до підготовки майбутнього фахівця.

Модель особистісно орієнтованої освіти вимагає студентоцентричного підходу до організації навчально-виховного процесу, що передбачає стимулювання мотивації студента до вивчення іноземної мови на основі його власної зацікавленості та бачення перспективи активного застосування набутої мовної компетентності як у життєвих ситуаціях, так і у майбутній професійній діяльності.

До особливості підготовки студентів з іноземної мови належить специфічність цілей та результатів навчання, а саме: оволодіння мовними та мовленнєвими вміннями та навичками для здійснення самостійного усного та письмового спілкування іноземною мовою у побутовому та професійному дискурсі.

У ситуації, коли у навчальних планах закладів вищої освіти все більше годин відводиться на самостійну роботу, виникає необхідність формувати студента як суб'єкта навчального процесу, тобто вчити його планувати та організовувати свою поза аудиторну діяльність.

Активізація самостійної навчально-пізнавальної діяльності студентів вимагає від викладача спрямування зусиль на оптимізацію навчального процесу, раціональне розподілення навчального навантаження на студентів з метою запобігання зайвої розумової напруги та водночас сприяння ефективному засвоєнню ним програмних комунікативних вмінь та навичок.

Отже сучасний викладач іноземних мов має володіти широким діапазоном знань та навичок власне професійного, психолого-педагогічного характеру та відповідних вмінь в галузі інформаційних технологій.

Стимулювання мотивації студентів до навчання іноземній мові в тому числі під час виконання самостійної роботи є надзвичайно важливим аспектом підготовки та критерієм успішності майбутнього фахівця.

Враховуючи те, що Україна приєдналася до Болонського процесу, прагне стати членом Європейського союзу й відповідно постійно розширює свої міжнародні контакти, має сенс на перших заняттях з іноземної мови ознайомлювати студентів із «Загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти», у яких розглядаються два основних види компетенцій щодо навчання іноземних мов: загальні компетенції та комунікативна мовна компетенція.

Загальні компетенції включають у себе:

- здатність вчитися;
- екзистенційну (життєву) компетентність;
- декларативні (дескриптивні) знання;
- певні вміння та навички.

Комунікативна компетенція містить такі компоненти:

- лінгвістичний;
- соціолінгвістичний;
- прагматичний.

Оскільки вивчення іноземних мов пов'язане перш за все з другою групою компетенцій студенти мають зрозуміти, що лінгвістична складова є основною у складі лінгвістичної компетенції. Отже, без знання фонетичних, лексичних та граматичних норм, синтаксичних конструкцій жодна вербальна комунікація іноземною мовою стає проблематичною.

Соціолінгвістична складова комунікативної компетенції передбачає сформованість уміння обирати потрібну лінгвістичну форму, спосіб висловлення власної думки, залежно від умов певної комунікативної ситуації та соціальної ролі її учасників. Важливим у даному випадку є соціокультурний аспект комунікативного процесу, пов'язаний з усвідомленням культури мовної поведінки, а також окремими елементами соціокультурного контексту, такими як правила, норми та соціальні умовності носіїв мови.

Прагматична компетенція стосується функціонального вживання (практичного застосування) лінгвістичних засобів або продукування актів мовлення, різних сценаріїв інтерактивних обмінів тощо.

Слід зазначити, що саме практичні заняття з дисципліни «Іноземна мова» дають можливість здобувачам вищої освіти немовних спеціальностей повною мірою розвинути власну комунікативну мовну компетентність. Рефлексія як кінцевий етап кожного заняття дає можливість студентам самотійно оцінити свій емоційний стан та результати проведеної навчальної роботи.

Отже, з метою ефективної організації самотійної роботи студентів необхідно попередньо навчити їх методам організації власної пізнавальної діяльності, озброїти їх методикою здійснення будь-якого виду індивідуального теоретичного або практичного пізнання.

Відповідно до «Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти» планування самотійного вивчення мовного матеріалу включає [2, с. 21]:

- стимулювання усвідомлення учнем його/її наявного стану знань;
- самотійну постановку реальних та вартісних цілей;

- добір матеріалів;
- самооцінювання.

Дуже корисним буде ознайомлення студентів з дескрипторами шкали самооцінювання (Can do - Я можу) щодо рівня володіння мовленням А1, А2, В1, В2, що включають такі аспекти, як розуміння (аудіювання, читання), говоріння (діалогічне та монологічне мовлення), письмо (писемне мовлення) [2, с.51-52]

Отже, сучасний етап розвитку вищої освіти вимагає від учасників освітнього процесу інтеграції низки цілей, стратегій та технологій засвоєння знань, спрямованих на формування у студентів ключових іншомовних компетенцій, які слід розвивати спільними зусиллями викладачів та безпосередньо студентів як суб'єктів навчальної діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання. Наук. ред. доктор пед. наук, проф. С.Ю. Ніколаєва. Київ: Ленвіт. 2003. 273с.

*Рекотов Петро Валентинович,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів;
Черноока Анастасія Сергіївна
здобувачка вищої освіти;
Інженерний навчально-науковий інститут
ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ДЕРЖАВИ: ПОНЯТТЯ ТА СПІВВІДНОШЕННЯ

Економічна безпека підприємництва та держави є важливим фактором, що впливає на стійкість національної економіки та її здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Незахищеність економіки може призвести до дестабілізації національного ринку, збільшення рівня ризиків для бізнесу, а також до погіршення умов для інвестицій та інноваційного розвитку.

Економічна безпека – це стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного, оборонного існування і прогресивного розвитку суб'єкта безпеки, невразливість і незалежність його економічних інтересів стосовно можливих зовнішніх і внутрішніх загроз і впливів [1, с 2]. Окрім того вона є фундаментом для забезпечення суверенітету держави, її здатності відповідати на економічні виклики та створювати сприятливі умови для життя і розвитку суспільства. Високий рівень економічної безпеки допомагає уникнути кризових явищ, створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, гарантує стабільність зайнятості населення.

В Україні з кінця 90-х років ХХ століття Г. Пастернак-Таранушенко розробляє наукове підґрунтя економічної безпеки з власною назвою «екосестейт». Назва походить від англійської «economic security of state», що перекладається як економічна безпека держави. Хоча, серед сучасних вчених і спеціалістів досі відсутня єдина теоретично та методологічно обґрунтована позиція щодо економічної безпеки як наукової категорії, в економічній літературі були сформовані чотири рівні економічної безпеки.

Перший – *мегарівень*, охоплює глобальну економічну безпеку.

Другий – *макрорівень* - національну економічну безпеку.

Третій – *мезорівень* - економічну безпеку регіону.

Четвертий – *мікрорівень* - економічну безпеку підприємництва [2, с 6].

Ці рівні економічної безпеки є взаємопов'язаними. Мікрорівень залежить від стабільності національної економіки та регіонального розвитку, одночасно сприяючи економічному зростанню регіонів і країни, створюючи робочі місця, сплачуючи податки та підтримуючи загальну економічну стабільність. Проблеми на регіональному рівні відображаються на економічній безпеці всієї держави, тоді як стабільність у регіонах (мезорівень) залучає інвестиції,

покращує інфраструктуру та підвищує рівень життя. У випадку криз на національному рівні регіони та підприємства відразу стикаються з наслідками, такими як зниження інвестицій, скорочення попиту і зростання інфляції. Економічна стабільність окремої держави також впливає на глобальну економічну безпеку. Держави з потужними економіками, як-от США, Японія, Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія, Канада та Австралія, відіграють ключову роль у формуванні світової економічної системи, визначаючи стабільність міжнародних ринків і фінансових потоків.

Взаємозалежність рівнів економічної безпеки, яка простежується від мікрорівня окремих підприємств до глобальних економічних процесів, є ключовим аспектом для забезпечення стабільного розвитку держави та її економічної стійкості. Цей взаємозв'язок показує, що економічна безпека повинна розглядатися не лише в межах окремих секторів або підприємств, але як складна багаторівнева система, де кожен рівень взаємодіє з іншими.

Поняття «економічна безпека держави» є багатогранним і не має загальноприйнятого визначення у економічній літературі. *Згідно різних підходів економічна безпека визначається як:*

- стан держави, за яким вона володіє можливістю забезпечення умов для заможного життя населення, перспективного розвитку економіки;
- спроможність держави забезпечувати захист національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- здатність економіки забезпечувати ефективне задоволення суспільних потреб на національному і міжнародному рівнях;
- сукупність умов і чинників, які забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність та сталість, здатність до постійного оновлення і самовдосконалення;
- спроможність держави самостійно виробляти й здійснювати власну економічну політику, а також визначати та реалізовувати власні національні інтереси [3. с. 19].

Безперечно, проблема забезпечення економічної безпеки держави характеризується найвищим рівнем пріоритетності та складності категорії, великою кількістю функціональних елементів та чинників, які її визначають. У зв'язку з цим обґрунтування теоретичних засад поняття «економічна безпека підприємництва» потребує узгодження із системою економічної безпеки держави, її структурними складниками, а також визначення місця економічної безпеки підприємницької діяльності у цій системі, здійснення ієрархічної декомпозиції рівнів управління безпекою національної економіки [4. с. 9].

Економічна безпека підприємництва є ключовим елементом загальної економічної безпеки держави. Вона забезпечує стабільність і стійкість бізнесу до внутрішніх та зовнішніх загроз, створюючи основу для економічного зростання і підвищення добробуту населення. Економічна безпека підприємництва відображає здатність підприємств до ефективного функціонування в умовах ризиків, забезпечення конкурентоспроможності та підтримки збалансованого

розвитку. Вона не тільки є індикатором загального рівня економічного добробуту нації, але й чинником, що безпосередньо впливає на якість життя громадян. Завдяки високому рівню економічної безпеки бізнесу, держава зберігає стабільність свого економічного середовища. *Економічна безпека підприємництва є однією з провідних складових та передумовою формування економічної безпеки держави, а саме:*

- є комплексною характеристикою і визначається складною системою чинників макро- та мікрорівня;
- є індикатором та чинником добробуту нації, суттєво впливає на рівень життя населення;
- характеризує здатність підприємств протистояти загрозам та зберігати пропорції збалансованого розвитку;
- чинить суттєвий вплив на конкурентоспроможність економіки держави.
- є узагальнюючою характеристикою рівня захисту усіх стейкхолдерів підприємницької діяльності.

То ж вона являє собою стан підприємницької діяльності, що визначається складним комплексом чинників, при якому зберігається його здатність до збалансованого розвитку та забезпечує економічну безпеку, конкурентоспроможність держави та добробут нації [5. с. 11].

Таким чином, підсумовуючи, можна зазначити, що економічна безпека підприємництва – важлива складова для економічної безпеки держави. Саме завдяки взаємозалежності та вземозв'язку мікро- і макро- рівнів економічної безпеки, забезпечується національна економічна стійкість, що дозволяє протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а це, у свою чергу, сприяє сталому економічному зростанню та виступає ключовою передумовою для досягнення високого рівня життя та економічного розвитку суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Стеценко С. П. Економічна безпека: сутність і структура / С. П. Стеценко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 104-106. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_24_26 (дата звернення: 07.10.2024).
2. Акімова Л. М. Етапи становлення економічної безпеки держави: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2016. № 8. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1246> (дата звернення: 07.10.2024).
3. Вінічук М.В., Наконечна Н.В. Економічна безпека держави: соціально-економічний вимір: навч. посіб. Львів, Ліга-Прес: 2017. 322 с. URL : https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1647/1/Посібник_економічна%20безпека%20держави%20Наконечна_3.pdf (дата звернення: 07.10.2024).
4. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384с. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20080802.pdf> (дата звернення: 07.10.2024).

5. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с. URL : <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a209ea36441d3c8a61de7c747ac385b.pdf> (дата звернення: 07.10.2024).

*Романовський Валентин Валентинович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах глобального переходу до цифрової ери існує помітна нестача всебічного розуміння щодо поняття та захисту прав інтелектуальної власності (ПІВ). Інформаційна ера забезпечила безпрецедентний доступ до інформації та творчих робіт, але вона також породила складні проблеми, пов'язані із захистом та дотриманням прав інтелектуальної власності. Останні статистичні дані свідчать про те, що лише у 2020 році в Інтернеті розміщено понад 500 мільярдів веб-сторінок, захищених авторським правом. Це актуалізує завдання дослідження прав інтелектуальної власності, зростаючі проблеми порушення цифрових авторських прав і наслідки цих подій для різних зацікавлених сторін.

В більшості зарубіжних розвинених країн ця проблема досить успішно вирішується. Розвиток прав інтелектуальної власності (ПІВ) у США і Великобританії був зумовлений технологічним прогресом і зміною економічної ситуації. У США захист авторських прав поширився на цифрові медіа, що відображає зростаючу важливість цифрового контенту. Заявки на отримання патентів, пов'язані з технологічними та програмними інноваціями, значно зросли, підкреслюючи роль патентів у захисті технологічних досягнень [1]. Кількість реєстрацій торгових марок також зросла через зростаючу глобалізацію ринків і зростання електронної комерції, що підкреслює важливість захисту бренду. Подібним чином у Великій Британії спостерігалось помітне збільшення кількості патентних заявок, пов'язаних із технологіями штучного інтелекту та машинного навчання, що призвело до оптимізації процесів патентної експертизи [2]. Ці зміни підкреслюють необхідність адаптації прав інтелектуальної власності до нових технологій і мінливого бізнес-середовища.

Протягом останніх трьох років Європейський Союз (ЄС) вжив низку законодавчих заходів, спрямованих на зміцнення авторського права та пов'язаних з ним прав у рамках єдиного цифрового ринку. Однією з ключових подій стало ухвалення Директиви (ЄС) 2019/789 Європейським парламентом 17 квітня 2019 року [3]. Ця директива встановлює правила, що регулюють використання онлайн-трансляції та ретрансляцію телевізійних і радіопрограм.

Одночасно йдеться про інкорпорацію Директиви Ради 93/83/ЄС (2019), яка спрощує транскордонну трансляцію радіомовлення через супутникові мережі [4]. Ще одним важливим кроком стало схвалення Директиви (ЄС) 2019 /790. Ця директива є інструментом для розмежування авторського права та додаткових прав у межах єдиного цифрового ринку [5]. Крім того, він вносить поправки до Регламентів 96/9/ЄС та 2001/29/ЄС (2019), які доповнюють і посилюють існуючі директиви, які контролюють відповідні питання в цифровому ландшафті. Регуляторний ландшафт розширено за допомогою початок дії Регламенту (ЄС) 2019/517 Європейським парламентом і Радою 19 березня 2019 р. Цей регламент має важливе значення для регулювання легітимного доступу користувачів до електронного вмісту, забезпечуючи доступність у будь-який час і в будь-якій країні в межах Європейського Союзу.

Мінливість розвитку цифрового ринку в ЄС вимагає постійної адаптації законодавства. Цифровий ринок характеризується не лише вільним рухом людей і послуг, але й постійним потоком інформації та безперешкодним Інтернету. Це обумовлює динамічний характер законодавства ЄС, яке реагує на розвиток цифрової сфери та її багатогранні виклики. Дослідимо стан захисту інтелектуальної власності в окремих країнах.

Німеччина є лідером у сфері технологічних і промислових інновацій і має складну систему для захисту інтелектуальної власності (ІВ). Німеччина може похвалитися надійною патентною системою, якою керує Німецьке відомство з патентів і товарних знаків (DPMA) і відповідає Європейській патентній конвенції (EPC). Провідна роль країни у інноваціях проявилася через визнання програмного забезпечення патентоздатним об'єктом, що узгоджується з рекомендаціями Європейського патентного відомства (EPO). Слід зазначити, що Німеччина відіграє ключову роль у створенні Єдиного патентного суду (UPC), системи, розробленої для покращення захисту патентів у країнах-учасниках ЄС. Закон Німеччини про авторське право (Urheberrechtsgesetz) є основою захисту авторських прав у країні. Він захищає права авторів і творців, охоплюючи широкий спектр творчих робіт. Німеччина, визнаючи епоху цифрових технологій, адаптувала свої закони про авторське право для вирішення таких проблем, як онлайн-піратство та захист цифрового контенту. Крім того, Німеччина бере участь у системі торговельних марок ЄС, що дозволяє підприємствам реєструвати торгові марки в Офісі інтелектуальної власності Європейського Союзу (EUIPO). На національному рівні нагляд за товарними знаками здійснює Німецький національний інститут промислової власності (INPI).

Підхід Німеччини до захисту права на торговельні марки відображає її прагнення сприяти конкурентоспроможному бізнес-середовищу, одночасно забезпечуючи чесну конкуренцію. Крім того, охорона зразків у Німеччині здійснюється Німецьким відомством з патентів і торгових марок. Країна наголошує на захисті дизайну, особливо в секторах моди та промислового дизайну. Підхід Німеччини узгоджується з Директивою ЄС про правовий захист

зразків, забезпечуючи гармонізацію в європейському контексті. Отже, Німеччина виступає як еталон ефективного захисту інтелектуальної власності в ЄС. Її законодавчі рамки, що охоплюють патенти, авторське право, торговельні марки та права на дизайн, демонструють прагнення сприяти інноваціям і творчості, долаючи виклики цифрової ери. Оскільки Німеччина продовжує відігравати центральну роль у формуванні європейського ландшафту інтелектуальної власності, постійна адаптація та міжнародна співпраця залишаються важливими для вирішення нових складнощів у цій галузі.

У Франції також існує складна та комплексна правова база для захисту інтелектуальної власності (ІВ), яка відповідає як директивам Європейського Союзу, так і міжнародним стандартам. Спрямованість країни на сприяння інноваціям і творчості проявлена в її законах, які регулюють патенти, товарні знаки, авторські права та географічні зазначення. Патенти у Франції контролюються Французьким національним інститутом промислової власності, який відіграє ключову роль у розгляді та видачі патентів. Інститут надає платформу для реєстрації патентів; забезпечення захисту прав винахідників. Франція, будучи учасником Єдиного патентного суду, робить внесок у єдину систему патентних судових процесів у країнах ЄС. UPC підвищує юридичну визначеність і послідовність патентних спорів. Закон про авторське право, який регулюється Французьким кодексом інтелектуальної власності, захищає права авторів і творців. Кодекс охоплює широкий спектр творчих робіт, включаючи літературні, художні та програмні твори [6].

Польща зробила значні кроки для посилення захисту інтелектуальної власності шляхом створення спеціалізованих судів з інтелектуальної власності. Ці суди відіграють вирішальну роль у ефективному розгляді спорів, пов'язаних із інтелектуальною власністю, сприяючи спрощеному судовому процесу. Прагнення Польщі створити спеціалізовану судову систему відображає її відданість справі ефективного захисту прав інтелектуальної власності. Крім того, Польща доклала значних зусиль для гармонізації свого законодавства про інтелектуальну власність із директивами ЄС [7]. Це зобов'язання гарантує, що законодавча база Польщі відповідає європейським стандартам, сприяючи узгодженості захисту ІВ у всьому ЄС. Процес узгодження відображає відданість Польщі розвитку єдиного та ефективного режиму інтелектуальної власності.

Швейцарія хоча не є членом ЄС, вона тісно співпрацює з Європейською патентною організацією та EUIPO. Швейцарський федеральний інститут інтелектуальної власності наглядає за патентами, товарними знаками та зразками, сприяючи створенню комплексного та гармонізованого ландшафту інтелектуальної власності [8]. Законодавча база Швейцарії відповідає міжнародним стандартам, забезпечуючи надійну систему захисту. Визнана центром фармацевтичних інновацій, Швейцарія приділяє значну увагу захисту фармацевтичних патентів. Закони країни про інтелектуальну власність встановлюють баланс між стимулюванням інновацій у фармацевтичному секторі та вирішенням проблем громадського здоров'я. Суворі заходи патентного

захисту сприяють створенню сприятливого середовища для досліджень і розробок. Ця таблиця висвітлює підхід кожної країни до захисту інтелектуальної власності та інновацій, демонструючи їхні зусилля щодо підтримки та захисту творчості, інновацій та традиційних знань.

Практичний досвід показує, що цифровий простір містить безліч викликів для захисту інтелектуальної власності, охоплюючи такі проблеми, як цифрове піратство, підробка, плагіат і загрози кібербезпеці. Несанкціоноване розповсюдження захищеного авторським правом контенту, продаж підроблених товарів і несанкціоноване використання творчих робіт є поширеними проблемами. Крім того, зростаючі загрози кібербезпеці ставлять під загрозу цілісність цифрової IP. Для вирішення цих проблем рішення включають удосконалені технології керування цифровими правами, суворіші законодавчі правила та інформаційні кампанії для боротьби з цифровим піратством. Посилення моніторингу функціонування платформи електронної комерції, впровадження блокчейну для прозорості ланцюга постачання та виховання культури поваги до прав інтелектуальної власності можуть стати ефективним засобом боротьби з контрафакцією та порушенням торгових марок. Рішення щодо плагіату включають технології розпізнавання вмісту, законодавчу базу, що підтримує творців контенту, та ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності.

Список використаних джерел

1. Adams, R. (2023). The Evolution of Intellectual Property Rights in the Digital Age. *Journal of Modern Law and Policy*, 3(2), 52-63. <https://doi.org/10.47941/jmlp.1554>
2. Bowie, N.E. (2005). Digital rights and wrongs: Intellectual property in the information age. *Business and Society Review*, 110(1), 77-96. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00005.x>
3. European Parliament & Council. (2019a). Directive (EU) 2019/789 of the European Parliament and of the Council of April 17, 2019, on regulations governing the use of certain online transmission organizations and the retransmission of television and radio programs. Retrieved from: <https://acortar.link/mLiB9q>.
4. Yavorska, I., & Boyarska, S. (2020). Legal regulation of the protection of intellectual property rights within the EU digital market. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, (48). <https://doi.org/10.30970/vir.2020.48.0.11043>.
5. European Parliament & Council. (2019b). Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of April 17, 2019, on copyright and additional rights within the Single Digital Market. Amending Regulations 96/9/EC and 2001/29/EC (2019). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/o>
6. Pick, B. (2022). The legal protection of GIs in France. In *Intellectual property and development* (pp. 23-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003352105-3>
7. Sapiński, A., & Szydłowski, D. (2022). Paradigm of philosophy of security in Poland through the prism of pandemic and socio-political changes: analysis of problem

origin and risks of spreading attention focus. *Futurity Philosophy*, 1(3), 4-27.
<https://doi.org/10.57125/FP.2022.09.30.01>

8. GGBA. (n.d). Intellectual property protection in Switzerland. Retrieved from:
<https://ggba.swiss/en/intellectual-property-protection-in-switzerland/>

Салюк Вікторія Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування;
Маліновська Ольга Ярославівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом;
Львівський національний університет імені Івана Франка

СОЦІОГУМАНІТАРНІ ВИКЛИКИ ТА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ І СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна має глибокий вплив на всі аспекти життя суспільства, викликаючи значні соціогуманітарні виклики. Сучасна війна, яка розгортається на території України, змушує переглядати взаємодію між ключовими елементами суспільства: державою, бізнесом і громадськими інститутами. У цих умовах перед державою постає завдання швидко і ефективно реагувати на виклики, що включають гуманітарну кризу, економічні потрясіння, соціальні нерівності та психологічну підтримку населення. Одночасно, бізнес стає важливим соціальним партнером у підтримці економіки та суспільних ініціатив, а суспільство потребує допомоги як на індивідуальному, так і на колективному рівнях.

Одним із найбільших соціогуманітарних викликів під час війни є масове переміщення населення як всередині країни, так і за її межами. За даними ООН, мільйони українців були змушені залишити свої домівки через бойові дії, що спричинило найбільшу гуманітарну кризу в Європі з часів Другої світової війни. Переміщене населення включає як внутрішньо переміщених осіб (ВПО), так і біженців, що знайшли притулок у сусідніх країнах.

Варто зазначити, що основна відмінність між біженцями та внутрішньо переміщеними особами полягає в тому, що біженці перетинають міжнародні кордони та вимагають міжнародного захисту, отримуючи таким чином статус біженця, тоді як внутрішньо переміщені особи залишаються у своїй країні [1, с. 10].

Бойові дії в Україні призвели до масових руйнувань житлових і промислових об'єктів, а також критичної інфраструктури, що забезпечує базові потреби населення, такі як електроенергія, вода, тепло, медичні установи, дороги та освітні заклади. Руйнування житлового фонду та інфраструктури створюють

додаткові труднощі для переселенців та місцевих громад, які приймають біженців.

Наслідки руйнувань інфраструктури включають:

- порушення постачання електроенергії, води і тепла;
- недоступність медичних послуг;
- перешкоди в доступі до освіти.

Війна має глибокі психологічні наслідки для всього суспільства. Багато українців стикаються з важкими емоційними переживаннями через втрати рідних, руйнування домівок, переселення або участь у бойових діях. Війна піддає людей постійному стресу, що призводить до розвитку тривожних розладів, депресії та посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

Держава та громадські організації мають важливе завдання – створити умови для надання психологічної допомоги та підтримки, щоб допомогти людям справитися з емоційними травмами війни.

Освіта є однією з найважливіших сфер, що зазнала серйозних наслідків через війну. Мільйони учнів і студентів втратили можливість повноцінно навчатися через зруйновані або закриті навчальні заклади, а також через вимушену міграцію.

Однією з найбільших проблем є зупинка навчального процесу. У зонах активних бойових дій школи та університети або повністю закрилися, або зазнали серйозних пошкоджень, що робить проведення занять неможливим.

Дистанційне навчання стало вимушеним виходом для багатьох освітніх установ, але це рішення супроводжується низкою труднощів. Відсутність доступу до інтернету, недостатнє технічне забезпечення учнів та студентів, а також брак підготовленості вчителів і викладачів до роботи в таких умовах ускладнюють освітній процес.

Перше і найголовніше завдання держави в умовах війни — це захист громадян та їх безпеки. *Це включає:*

- організацію евакуації населення із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів країни чи за її межі;
- створення гуманітарних коридорів для безпечного переміщення цивільних осіб та доставки допомоги в зони конфлікту;
- мінімізацію загрози для мирного населення через інформування про небезпеки, надання інструкцій щодо безпечної поведінки під час обстрілів та інших небезпечних ситуацій.

Держава тісно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ООН, Червоний Хрест, ЮНІСЕФ, для координації гуманітарних місій та допомоги цивільному населенню. Ця співпраця забезпечує доставку медичних і харчових ресурсів, а також надає можливість для евакуації цивільних осіб із найбільш небезпечних зон.

Фінансова підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) стала одним із головних напрямків допомоги. Мільйони українців змушені були залишити свої домівки, і держава запровадила спеціальні програми фінансової допомоги для

цих людей. ВПО отримують субсидії на тимчасове проживання, матеріальну допомогу на базові потреби, а також підтримку у пошуку житла.

Соціальні виплати для постраждалих від війни охоплюють компенсації для людей, які зазнали втрат внаслідок бойових дій, а також для тих, хто втратив працездатність через отримані поранення. Це допомагає забезпечити базову підтримку для людей, які переживають найважчі моменти.

Ініціативи щодо працевлаштування ВПО також відіграють важливу роль у соціальній політиці. Держава створює умови для того, щоб внутрішньо переміщені особи могли працевлаштуватися, надаючи субсидії роботодавцям і розширюючи програми перенавчання та підвищення кваліфікації. Ці ініціативи допомагають інтегрувати ВПО в економіку та знизити рівень безробіття серед постраждалих.

За інформацією Державного центру зайнятості України [2], внаслідок російської агресії в Україні вже було втрачено приблизно 4,8 мільйона робочих місць. Згідно з прогнозами досліджень, якщо бойові дії продовжаться, втрати робочих місць можуть зрости до 7 мільйонів. Однак у випадку їх припинення є можливість швидкого відновлення, з поверненням 3,4 мільйона робочих місць.

Забезпечення доступу до медичної допомоги в умовах війни є одним із пріоритетів державної політики. Це включає евакуацію та лікування поранених як серед військових, так і серед цивільного населення. Держава створює мережу медичних закладів, які спеціалізуються на лікуванні поранених під час бойових дій, надає фінансування для транспортування важко поранених за кордон для лікування в міжнародних клініках. Медична допомога переселенцям. У регіонах, де немає активних бойових дій, держава організовує спеціальні програми для забезпечення медичного обслуговування внутрішньо переміщених осіб. Створюються тимчасові медичні центри, де переселенці можуть отримати медичну допомогу безпосередньо у місцях компактного проживання. Програми психологічної підтримки та реабілітації. Велика кількість населення страждає від психологічних наслідків війни, таких як посттравматичний стресовий розлад, депресія, тривожні розлади. Держава підтримує ініціативи з надання безкоштовної психологічної допомоги для переселенців, ветеранів і родин, що втратили близьких.

Політика соціального захисту в умовах війни набуває критичної важливості, адже соціальні програми повинні оперативно адаптуватися до нових реалій. Державні органи соціального захисту розробляють нові підходи для підтримки найбільш вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, люди з інвалідністю, родини, що втратили годувальників.

Система соціального захисту включає надання допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які залишили свої домівки через війну. *Основні напрями підтримки включають:*

- житлові субсидії для ВПО;
- матеріальну допомогу на базові потреби;
- підтримку у працевлаштуванні.

Таким чином, державна політика соціального захисту в умовах війни спрямована на забезпечення стабільності та підтримки населення, яке стикається з численними викликами. Завдяки ефективній роботі соціальних служб та розширенню програм допомоги держава намагається зменшити соціальну напругу та забезпечити базові потреби найбільш вразливих категорій громадян.

В умовах війни бізнес стає ключовим економічним гравцем та важливим соціальним партнером, який відіграє надзвичайно важливу роль у підтримці суспільства, відновленні економіки та забезпеченні соціальної стабільності. Підприємства, які продовжують працювати, не тільки підтримують економічну активність, але й активно беруть участь у соціальних ініціативах, спрямованих на допомогу населенню, підтримку армії та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Основна частина бізнесу – це людські ресурси. Проблема браку кадрів є однією з вирішальних для розвитку, продовження функціонування, побудови бізнесу. «З початком війни знайти працівників із необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через такі додаткові фактори, як мобілізація, трудова міграція (як зовнішня, так і внутрішня) та зруйноване житло в регіонах, що постраждали від війни [3].

Крім того, бізнес відіграє ключову роль у відновленні економіки. Незважаючи на військові дії, багато підприємств продовжують працювати, адаптуючи свою діяльність до нових умов. Деякі компанії змінюють профіль виробництва, щоб задовольнити нагальні потреби країни — виготовляють товари для військових або продукти першої необхідності. Важливою є також роль малого та середнього бізнесу, який, незважаючи на втрати, продовжує функціонувати, створювати нові робочі місця і наповнювати державний бюджет. Це забезпечує стійкість економіки на місцевому рівні та дозволяє підтримувати фінансову стабільність у кризовий період.

Іншим важливим напрямом є інвестиції в інфраструктуру та відбудову. Бізнес бере активну участь у відновленні зруйнованих об'єктів, зокрема доріг, мостів, житлових будинків та інших критичних елементів інфраструктури. У цьому контексті держава і бізнес стають партнерами, реалізуючи спільні проекти з відбудови та модернізації економіки, залучаючи внутрішні та міжнародні інвестиції. Відновлення інфраструктури є критично важливим не тільки для підтримки економічної активності, але й для створення умов для повернення людей у зони, які постраждали від бойових дій.

Бізнес також активно долучається до підтримки ветеранів та постраждалих від війни, забезпечуючи їх можливостями для працевлаштування, реабілітації та адаптації до мирного життя. Підприємства створюють програми перенавчання та підтримки тих, хто повертається з фронту, допомагаючи їм інтегруватися в економічне та соціальне життя. Це включає спеціальні робочі місця, реабілітаційні програми та підтримку в психологічній адаптації.

Малий бізнес в умовах сьогодення не тільки відіграє важливу роль у економіці України, а й здійснює один з найбільших внесків у контексті

підтримки обороноздатності країни та соціального сектору. Розвиток малого бізнесу під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеності та ризиків, тому держава оперативно провела низку реформ для стимулювання і підтримки роботи суб'єктів малого підприємництва [4, с. 83].

Одним із найважливіших напрямків взаємодії держави, бізнесу і суспільства є спільні зусилля щодо відбудови зруйнованої інфраструктури. Це стосується не тільки матеріальних ресурсів, але й відновлення економічної активності в постраждалих регіонах, реабілітації постраждалих громадян, зокрема через створення робочих місць та інвестиції в місцеві підприємства. Держава активно залучає бізнес до реалізації програм відбудови, пропонуючи партнерські проекти та сприяючи інвестиціям. Водночас громадські організації координують волонтерські ініціативи з відновлення житлових будинків, шкіл та лікарень.

Крім того, важливою складовою взаємодії держави, бізнесу і суспільства є підтримка психологічного здоров'я населення, яке страждає від наслідків війни. Держава розробляє програми психологічної допомоги, надає доступ до безкоштовних консультацій та реабілітаційних послуг. Бізнес також долучається до цієї сфери, фінансуючи програми реабілітації, а суспільство, у свою чергу, бере активну участь у наданні волонтерської психологічної допомоги через різноманітні громадські організації та фонди.

Крім того, важливою складовою взаємодії держави, бізнесу і суспільства є підтримка психологічного здоров'я населення, яке страждає від наслідків війни. Держава розробляє програми психологічної допомоги, надає доступ до безкоштовних консультацій та реабілітаційних послуг. Бізнес також долучається до цієї сфери, фінансуючи програми реабілітації, а суспільство, у свою чергу, бере активну участь у наданні волонтерської психологічної допомоги через різноманітні громадські організації та фонди.

Отже, бізнес як соціальний та економічний партнер відіграє вирішальну роль у подоланні викликів, зумовлених війною. Його внесок у підтримку населення, відновлення інфраструктури та розвиток економіки є ключовим фактором у забезпеченні стійкості та відновлення України. Завдяки тісній співпраці з державою та суспільством, бізнес стає не тільки економічним рушієм, але й активним учасником соціальної підтримки і відбудови країни.

Список використаних джерел

1. Кравець А. В., Албул І. В., Кравченко О. О. Соціально-правовий захист внутрішньо переміщених осіб в умовах територіальної громади: випускна кваліфікаційна робота. Умань, 2023. 78 с.
2. Світовий банк в Україні. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
3. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07.

4. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції, 17 травня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Ю. Кондратюка, 2023. 264 с.

*Стогній Ірина Валеріївна,
старший викладач кафедри іноземних мов,
Національна академія статистики, обліку та аудиту;
Мирошніченко Ілона Михайлівна,
кандидат філологічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу слов'янських мов
Інституту мовознавства імені О. О. Потебні НАН України*

ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЛОВНИКІВ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Словникова робота є невід'ємним етапом занять з іноземної мови, на якій здобувачі освіти не тільки вивчають нові слова та розширюють професійний активний словник, а й розвивають навички мовного чуття і вміння використовувати вивчені лексеми в усному та писемному мовленні.

Словник є одним із найважливіших інструментів під час вивчення іноземних мов у закладах освіти. Хороший словник може допомогти студентові краще зрозуміти предмет та покращити своє спілкування іноземною мовою. Вивчення нових слів і фраз – це перший крок, який здобувачі освіти роблять під час вивчення іноземної мови. Відповідно потрібно бути уважними та знати, як вибрати найкращий словник, оскільки в подальшому це слугуватиме основою знань під час вивчення мови [1].

В умовах пост пандемічного та воєнного стану в Україні задля забезпечення безпечних умов навчання більшість закладів освіти вимушено перейшли на змішану та дистанційну форму навчання з активним використанням комп'ютерних технологій. У процесі навчання та пошуку необхідної інформації сучасна молодь, нині більш технічно грамотна, порівняно з попередніми поколіннями, та оснащена різними гаджетами, надає перевагу електронним носіям інформації, які прискорюють роботу та економлять їх час.

Використання електронних словників під час вивчення іноземних мов значно спрощують навчально-пізнавальний процес як для викладача, так і для студента. Багатофункціональність електронних словників є однією з їх переваг над їх книгодрукованими аналогами.

Незважаючи на те, що обидва типи словників є джерелами, які містять інформацію про слово, його утворення, значення і тлумачення тощо, електронні словники до того ж містять ілюстративний матеріал з фотографіями та малюнками, приклади вживання у контексті речення, тексту та у складі

фразеологічних сполучень, мають функціонал можливості прослухати слово (наприклад, англomовні словники містять голосовий запис слів англійською мовою та її американським варіантом).

Окрім того, серед переваг використання електронних словників є швидка та ефективна система пошуку необхідного слова з широким синонімічним рядом, варіативність, універсальність, актуальність та великий обсяг словникової бази, що постійно оновлюється.

На практичних заняттях з іноземної мови широкого використання набули перекладні словники. Їх умовно можна поділити на загальні, які дають переклад слова, мікро та макротексту, та спеціальні, які містять фахову термінологічну лексику. Використання таких словників під час навчального процесу значно спрощує розуміння професійно орієнтованих текстів. Така робота, на нашу думку, має відбуватися під керівництвом викладача, оскільки здобувачі освіти через брак досвіду та знань при перекладі припускаються помилок через механічно обрані лексеми у словниках. Завдання педагога полягає в тому, щоб навчити свого студента уважно та вдумливо працювати з текстом, обирати для перекладу доречні та відповідні до смислу слова і словосполучення.

Використання електронних словників для перекладу є тільки одним із методів роботи з іншомовною лексикою і не завжди передбачає можливості цілеспрямованого опанування мовним матеріалом. Для вирішення саме таких навчальних завдань формат роботи з електронними словниками теж повинен бути іншим, а не спрямованим лише на механічний переклад лексем та текстового матеріалу.

Важливим інструментом засвоєння нового лексичного матеріалу, розвитку навичок і вмінь його використання у мовленні, має бути розроблена викладачем система навчальних та тренувальних вправ, які передбачають пояснення значень слів та їх семантичне групування, розпізнавання й аналіз лексичних одиниць у тексті, складання словосполучень, речень, текстів тощо [2]. *Так, наприклад, викладач може запропонувати студентам такі види роботи:*

- заповнити пропуски у реченнях вибраними лексемами;
- знайти у словниках синоніми та антоніми до слова, розтлумачити його значення;
- виписати слова, вжиті у прямому та переносному значенні;
- скласти речення з багатозначними словами;
- відновити елемент речення з опорою на переклад;
- серед ряду синонімів знайти зайве за значенням слово;
- відновити порядок слів у реченні;
- дати відповіді на запитання до тексту з опорою на ключові слова;
- описати предмети або явища;
- знайти відповідник фразеологічним одиницям у рідній мові, уникаючи дослівного перекладу;
- літературно відредувати перекладений текст;
- навчитися робити зворотній переклад тощо.

В умовах розвитку комп'ютерних технологій використання електронних словників набувають широкого використання не лише у процесі навчання, але й і у повсякденному житті. Так, багато наших співвітчизників через воєнні дії в Україні змушені тимчасово проживати за кордоном та вивчати мови країн, у яких вони проживають. Електронні словники стали їм незамінними помічниками у спілкуванні з носіями мови в побуті, магазинах, аптеках та лікарнях тощо.

Отже, популярність електронних словників не є безпідставною: сучасні електронні словникові видання мають великий дидактичний потенціал, дають змогу ефективно вирішувати проблеми інформаційного забезпечення, контролю, корекції, діагностики вмій та знань студентів, що опановують іноземні мови [3].

Список використаних джерел

1. Черниш О. А., Вергун Т. М., Білошицька З. А. Особливості використання словника у вивченні/навчанні іноземної мови. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 57. Том 2. С. 252-256.

2. Новосьолова В. І. Методи формування в учнів лексичних умінь в умовах компетентнісного навчання. *Модернізація освіти як важливий чинник розвитку суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 22 листопада 2021 р). Дніпро: Міжнародний гуманітарний дослідницький центр, 2021. С. 27 – 29.

3. Спіцин Є. С., Кирикилиця В. В. Дидактичні можливості використання електронних словників для розвитку іншомовної мовленнєвої діяльності студентів немовних спеціальностей. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Том 85, №5. С. 270-287.

Терюханова Ірина Миколаївна,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці;
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

СУЧАСНІ РИЗИКИ НЕЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

Із-за війни з РФ чисельність ветеранів війни в Україні згідно державного реєстру становить 1,2 млн. осіб, а після війни з урахуванням членів родини, їх кількість зросте до 5-6 млн осіб [1]. Для переважної більшості ветеранів актуальною є професійна адаптація, під якою згідно вітчизняного законодавства заходи, спрямовані на здобуття, відновлення та удосконалення професійних знань, умінь та навичок, що здійснюються шляхом: підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за робітничою професією; отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше ступеня (рівня) освіти, підвищення кваліфікації, проходження спеціалізації; отримання другого (магістерського) рівня вищої освіти на основі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [2]. Кінцева мета професійної адаптації – працевлаштування ветерана.

Відсутність комплексної ефективної ветеранської політики, в тому числі щодо професійної адаптації, може стати підґрунтям для потужної соціальної кризи вже в найближчі роки, яка негативно відобразиться як на самих ветеранах війни та їхніх родинах, так і на суспільстві в цілому.

Основним ризиками від відсутності ефективної системи професійної адаптації ветеранів війни до цивільного життя через професійне навчання та працевлаштування є:

- *Зростання питомої ваги заходів пасивної політики зайнятості внаслідок, з одного боку, зростання соціальних виплат для підтримки соціально вразливих верств населення, в тому числі безробітних ветеранів. З іншого боку – буде відбуватись систематичне хронічне недофінансування державного бюджету за рахунок зменшення податкових надходжень.*

За даними дослідження Українського ветеранського фонду близько половини опитаних ветеранів та військових вважають, що держава не виконує своїх зобов'язань перед ветеранами [3].

Вже сьогодні серед заходів політики зайнятості по відношенню до ветеранів війни переважають пасивні заходи. Так, протягом останніх років прослідковується чітка тенденція щодо зниження рівня працевлаштування ветеранів війни, в тому числі УДБ, через службу зайнятості. У 2023р. отримали роботу за допомогою служби зайнятості 17,7% чисельності УБД, які отримали послуги через центри зайнятості, що значно нижче, ніж у 2022 році – 30%, у 2021 році – 22,5% відповідно. Також професійне навчання проходили у 2023р. 163 особи з числа УБД, що становило лише 2,2% від чисельності УДБ, які отримали послуги через центри зайнятості [4]. І такі негативні тенденції на користь

пасивної політики зайнятості ветеранів війни, в тому числі УДБ та осіб з інвалідністю внаслідок війни, можуть лише посилюватись, за умов відсутності ефективної системи професійного навчання та подальшого працевлаштування ветеранів війни з метою їхньої адаптації до цивільного життя.

- *Втрата людського капіталу* через трудову міграцію ветеранів війни в інші країни, куди виїхали їхні сім'ї, тікаючи від війни, для об'єднання із сім'єю, та де держава готова надавати гідні умови для праці у порівнянні з Україною.

У лютому 2024 року, за оцінками УВКБ ООН, загальна кількість зареєстрованих українських воєнних мігрантів з різним статусом захисту, які перебувають за кордоном, становила 6,48 млн осіб, з них 6,004 млн перебувають у Європі. Згідно з опитуванням УВКБ ООН, у січні 2024 року планували повернутися в Україну 65% респондентів (на 12% менше, ніж рік тому), тоді як бажання не повертатися засвідчили 11% опитаних (на 6% більше, ніж рік тому). Згідно з опитуванням Info Sapiens, основним фактором, який найбільше стимулює українців повернутися в Україну, є остаточне закінчення війни – 51,2%, відсутність боїв або повітряних ударів – 34,1%, гідно оплачувана робота в Україні – 28,3% [5].

- *Ймовірне зростання безробіття* серед ветеранів, що обумовлено низьким рівнем пропонованої заробітної плати по більшості вакансій, відсутністю програм переходу від військової служби до цивільної професії, неефективністю чинних програм професійного навчання ветеранів та їхнього подальшого працевлаштування, недостатньою підтримкою розвитку ветеранського бізнесу, існуючої стигматизації щодо працівника-ветерана.

В Україні, незважаючи на зменшення майже у 2 рази по відношенню до попереднього періоду чисельності УДБ, які мали статус безробітного у 2023р. до 5,9 тис. осіб (у 2022 р. таких осіб було 10,7 тис. осіб, у 2021 р. – 23, 2 тис. осіб), безробіття серед ветеранів війни буде зростати. А таке зниження чисельності ветеранів, які мали статус безробітного, на нашу думку, пов'язано із зниженням довіри до служби зайнятості як суб'єкта працевлаштування внаслідок невідповідності вакансій потребам ветеранів, в тому числі УДБ, рівня пропонованої оплати праці.

При цьому діюча програма професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в рамках запровадженого в Україні дворічного експериментального проекту, який регламентується «Порядком реалізації експериментального проекту з організації професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості», не є на сьогодні достатньо ефективною.

За даними дослідження Українського ветеранського фонду в майбутньому 30,2% ветеранів потребуватимуть допомоги щодо здобуття освіти (набуття нових знань), 34,1% – допомоги із працевлаштуванням, чекають інвестицій у

власний бізнес – 26,3% опитаних ветеранів (при цьому 63% опитаних ветеранів хочуть відкрити власний бізнес) [3].

- *Погіршення фізичного та морально-психологічного здоров'я ветеранів, які на фронті захищали країну, а у цивільному житті не знайшли себе, що формує відчуття «непотрібності» та поглиблює десолідеризацію українського суспільства.*

На думку фахівців, колишні військові з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) без відповідної допомоги небезпечні і для суспільства, і самі для себе. За інформацією зарубіжних джерел серед учасників бойових дій посттравматичні розлади мають від 30% (серед ветеранів в'єтнамської війни) до 11% (серед бійців армії Ізраїлю) [6].

За даними дослідження Українського ветеранського фонду серед різних видів допомог 18,2% ветеранів найбільше потребують медичної допомоги (яка після матеріальної допомоги на другому місці), а на питання анкети «Якої допомоги Ви потребуєте зараз або можете потребувати в майбутньому?» 53,8% ветеранів відповіли, що потребують зміцнення здоров'я [3].

- *Ймовірне збільшення кількості розлучень внаслідок проявів насильства в сім'ї, зловживання алкоголем, наркотиками деякими ветеранами, випадків суїцидів.*

У США самогубства серед ветеранів тривалий час залишалися у середньому на рівні 22 випадки щодня, що складало 18% всіх суїцидів у країні. Майже 1,4 млн. ветеранів постійно знаходяться під загрозою бездомності, 300 тис. вже мали такий досвід, а майже 39,5 тис. – перманентно живуть на вулиці [7].

В армії США небойові втрати, зумовлені психогенними причинами, під час Другої світової війни становили понад 17%, а під час війни у Південній Кореї були на рівні 24,2%, вже у В'єтнамі зросли до 30% військовослужбовців – серед поранених та покалічених, які склали 42%, близько 100 тис. ветеранів у різний час вчинили самогубство. Після війни у В'єтнамі США мали небойові втрати серед ветеранів значно більші, ніж під час бойових дій, а саме через алкоголізм, наркоманію, самогубства, криміналізацію колишніх військових [8].

У сім'ях «афганців» станом на листопад 1989 року, кількість розлучень і гострих сімейних конфліктів складала 75%; понад 2/3 ветеранів не були задоволені роботою і часто змінювали її через конфлікти, що періодично виникали; 90% мали заборгованість у вищих навчальних закладах або погану успішність; 60% страждали від алкоголізму і наркоманії, спостерігалися випадки суїциду або ж його спроб [6].

За даними Єдиного реєстру досудових розслідувань станом на 1 квітня 2018 року, з 326 тисяч учасників АТО щонайменше 554 особи вчинили самогубство [8]. За різними даними, серед усіх бойових втрат учасників АТО до 20 % – це суїциди. Серед причин, які спонукають ветерана вкоротити собі віку, психологи називають конфлікти, зумовлені особливостями несення військової

служби, а також проблеми у родинному житті по поверненні додому, загальний стан здоров'я та соціально-побутові негаразди тощо [9].

Стосовно сучасних ветеранів, за даними опитування Українського ветеранського фонду, даючи відповідь на питання "З якими з перелічених проблем, на Вашу думку зіткнуться ветерани, які повернуться з російсько-української війни?", найбільш імовірними проблемами є: відсутність роботи (77,5%), зловживання алкоголем чи наркотиками (72,8%), конфлікти у сім'ї, родині (69,4%). Близько 30-40% респондентів відмітили також такі проблеми як: самогубства, складнощі з отриманням українського громадянства (для іноземців, що брали участь в бойових діях) та порушення законів, участь у злочинності [3].

За результатами дослідження «Вивчення потреб жінок з родин ветеранів та загиблих учасників конфлікту на сході України», проведеного ГО "Об'єднання дружин і матерів бійців учасників АТО" спільно з міжнародною організацією Раст за підтримки уряду Канади, кожна четверта жінка з родини воїна стикалась з криком, грубістю на її адресу, а у найгірших випадках з застосування до неї фізичної сили [10].

- *Ймовірне погіршення загальної криміногенної ситуації* в країні через нереалізованість деяких ветеранів у професійному або особистому плані. Ймовірне зростання нелегального бізнесу, який не наповнює бюджет та не гарантує якість товарів та послуг споживачам.

Це ж стосується і ветеранів афганської війни. Станом на листопад 1989 року 3700 ветеранів афганської війни знаходилися в тюрмах [6].

- *Внаслідок збільшення випадків* проявів деструктивних форм соціальної поведінки деяких ветеранів ймовірне формування у суспільстві негативного ставлення до ветеранів як до «небезпечних членів суспільства».

Починаючи з 2017 року в Верховній Раді, засобах масової інформації та серед пересічного населення з'явилася інформація, що 93% учасників АТО/ООС є потенційною загрозою для суспільства ("скритим ворогом") [11]. До повномасштабного вторгнення у суспільстві існував стереотип, що всі учасники російської збройної агресії проти України травмовані і мають ПТСР, тому можуть бути агресивними і навіть неадекватними, що потрібно бути до них особливо уважними.

Зараз ситуація змінилась. За даними опитування Українського ветеранського фонду на питання анкети «Наскільки суспільство сьогодні поважає ветеранів?» 9,5% ветеранів вважає, що однозначно поважає, 52,2% – скоріш поважає, проте 21,4% респондентів вважають, що на сьогодні суспільство скоріш не поважає ветеранів, а 4% переконані, що зовсім не поважає [3]. Проте такі відповіді свідчать про необхідність активізації роботи щодо просвітницької роботи, підвищення ролі патріотичного виховання серед населення, особливо серед молоді для формування поваги та почуття вдячності до наших Героїв-захисників та захисниць.

Вказані ризики можуть бути враховані при розробці Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року і Стратегії формування системи переходу від

військової служби до цивільного життя на період до 2032 року, розробку за затвердження яких передбачено Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України» від 22 серпня 2024 року № 512/2024.

Список використаних джерел

1. Після завершення війни кількість ветеранів зросте до 5-6 мільйонів осіб – Мінветеранів / URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/>
2. Порядок та умови забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України та постраждалих учасників Революції Гідності», затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2017 р. № 432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2017-%D0%BF#n8>
3. Потреби ветеранів 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/>
4. ДСЗ. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68>
5. Як інші країни після воєн повертали своїх мігрантів і що робити Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/2/713185/>
6. Комарова Н.М. Адаптація до цивільного життя ветеранів російсько-української війни. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/Adaptatsiia-ATO_Komarova_sajt_06_07.pdf
7. Соціальна адаптація учасників АТО та членів їх сімей. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/24175>
8. Проблемні питання психологічної реабілітації ветеранів учасників антитерористичної операції та військовослужбовців операції об'єднаних сил в Україні (аналітичний огляд літератури) // Україна. Здоров'я нації. 2019. № 1 (54) – 2019. URL: https://foundationdv.com/site-static/Uzn_2019_1_10.pdf
9. «Тільки живи»: як врятувати ветерана від суїциду. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30036757.html>
10. Як попередити й подолати домашнє насильство в родинах військових. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/01/8/243609/>
11. Виступ головного психіатра МОУ, начальника клініки психіатрії Головного військового клінічного госпіталю Олега Друзя на засіданні комітеті ВР з питань охорони здоров'я. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2017/11/8/7161095/>

Филипович Людмила,
*доктор філософських наук, професор,
провідний науковий співробітник;*
Горкуша Оксана,
*кандидат філософських наук, старший науковий співробітник;
Відділення релігієзнавства
Інституту філософії імені Г.С.Сковороди НАН України*

УКРАЇНЬСЬКА ГУМАНІТАРИСТИКА СЬОГОДНІ – МІСІЯ СВІДЧИТИ ГІДНІСТЬ ЛЮДИНИ НА МАПІ УКРАЇНЬСЬКОГО СВІТУ

Загалом покликанням гуманітаристики є забезпечити людину засобами та методами адекватного самовизначення, застосування яких дає можливість людині:

- 1) вижити;
- 2) бути і залишатись людиною (особливою формою актуалізованого самосвідомого буття, що спирається на певні цінності, є носієм певних властивостей, поширювачем певних моделей співжиття і регламентативних правил поведінки);
- 3) належно освоїти досяжний простір, перетворивши такий на космос людського життя;
- 4) змоделювати оптимальні шляхи досягнення комфортніших, зручніших, пристойніших, прийнятніших, належних умов життя;
- 5) актуалізувати ті власне людські цінності, які формують людину в її зростанні над тваринно-біологічним існуванням;
- 6) окреслити горизонт людських сподівань, образ адекватних очікувань і прагнень, гідної зусиль мети з урахуванням наявних та належних умов, досяжних можливостей, ефективних механізмів олюднення світу й зростання людськості у її ціннісних властивостях.

Однак споживацько-хижацькі, прагматично-утилітарні тенденції останніх років не сприяли належній увазі до гуманітаристики саме як до засобу самовпізнання та самозростання людини у її ціннісних орієнтирах. Натомість гуманітаристику визнавали корисною переважно у тій її частині, якою вона пізнавала людину в її елементарно-біологічних, інстинктивно-психологічних складових; та виробляла прикладні методи маніпуляції людиною як біологічно-психологічною машиною, виробничим засобом, суспільним предметом, політичним складником, маркетингологічним продуктом.

Наразі в Україні із зневажливим ставленням у суспільстві та системі науки і освіти зіткнулись більшість гуманітарних галузей наук. Не будемо тут нагадувати про скорочення у системі української освіти годин/дисциплін/цілих гуманітарних предметів – саме тих, у яких увага зосереджувалась на ціннісних світоглядних підвалинах та ідентичнісних мапах для юних українських громадян. Іноді складалось враження, що аксіологічно-ідеологічна грамотність

вважається шкідливою чи такою, що заважає здобувати грамотність економічну; недоцільною для набуття практичної ефективності та професійної компетенції. Понад те, економічна продуктивність проголошувалась провідним критерієм ефективності зокрема й гуманітарних наук. Що в принципі є безглуздом, а в контексті екзистенційної війни, яку впродовж останніх понад 10 років здійснює російська федерація проти України – злочинним. Не будемо тут вдаватись до аналізу такої трагічної для української гуманітаристики ситуації, її причин і пошуку замовників. Просто нагадаємо, що гуманістичні цінності – не бур'ян, який сам собою засіюється і проростає в білогічному матеріалі.

Зневага, з якою українська держава ставилась до гуманітаристики, навіть сумні думки про планомірне легковаження українською ідентичністю та самовизначенням української політичної нації як дієвого свідомого суб'єкта сучасної глобальної історії. Бо навіть ж самовизначення тому, кого намагаються скасувати як суверена і самосвідомого діяча?

Та й навіть сама українська гуманітаристика популяризувалась саме тими її концепціями, у яких спростовувалась здатність, спроможність та досяжність українцями повносправної глобально-історичної суб'єктності: то ми тлумачились лише одним (меншим, тож меншовартісним) із трьох ніби-то-братніх народів; то як мешканці вічного фронтиру виявлялись випадковою сумішшю різнорідних генетично-цивілізаційних складників; то як населення міжцивілізаційного розламу уявлялись залишеним після бою між великими цивілізаційними нарративами відпрацьованим людським матеріалом, завдання якого адаптувати та узгоджувати різноспрямовані картини світу заходу та сходу; то раптом ставали україно/російсько (какая-разніца) мовним носієм «великої руской», «єдиной советской» чи глобально-людської цивілізації. У будь-якому разі нам відводилась місія несамосвідомого виконавця чийхось сценаріїв та носія кимось іншим сформульованих змістів.

Натомість та затятість і наполегливість, з якою попри зовнішні і внутрішні спроби зневажити чи й скасувати українську ідентичність, українська політична нація відроджувалась у свідомості пасіонаріїв – носіїв смисложиттєвих цінностей понад споживацько-біологічно-інстинктивного порядку – вказує на неабиякий життєвий та сенсотворчий потенціал українського світогляду. І справа не лише у мові чи історичних передумовах, у культурі чи духовності, цілком певних схильностях характеру та моделях поведінки, притаманних українцям різних епох, які раз-по-раз хоча й варіативно, але відтворюються хоч піснею, хоч традиціями у нових буттєвих обставинах. Справа саме у тих підвалинних цінностях, які, попри всі спроби московитів приборкати українців, ламаючи рабським уярмленням нашу волю та гідність й винищуючи (зброєю, голодоморами та сандормохами) їхніх найщиріших носіїв, проростали в юних серцях нових поколінь нестримним волінням свободи і гідності в жертвовній любові до свого й живого та творчому прагненні дарувати світові щирю правду й розмаїту красу.

Не варто нагадувати, що та сама улюблена нами Свобода (так само Гідність, Любов, Краса) вважається універсальною цінністю. Але зміст цієї аксіологічної максими визначатиметься в конкретних мовних, світоглядних, історичних, дійсних параметрах. Тож і гуманітаристика так само має бути пов'язаною з цими визначниками. Про що ми наполягали, пропонуючи пріоритетним сьогодні для гуманітарних (зокрема релігієзнавчих) досліджень спиратись на принцип контекстуальності. Адже немає Свободи, Гідності, Любові, Краси поза межами людської свідомості. А людська свідомість спирається на конкретні світоглядні мапи, сформульовані певною мовою в певних культурно-історичних обставинах. Тож гуманітарій, незаангажований дійсністю та самовилучений із мовно-культурно-історично-подійного контексту – фальсифікатор, що продукує сфальшовані з маніпулятивною метою тлумачення під обгорткою універсальних істин.

Між іншим, така сама проблема – невідповідність змісту висловленої глобально істини та її контекстуального прочитання в дійсних обставинах, що спонукає до висновків про маніпулятивне застосування невідповідного контексту тлумачення – проявляється і в справі релігійної риторики. Яскравою ілюстрацією тут можуть бути глобально-універсальні віроповчальні висловлювання папи Франциска та неадекватність змісту висловленого понтифіком в оптиці українського дійсного контексту.

Це наслідок того, що абсолютна чи універсальна істина завжди висловлюється контекстуально (бо саме так вона може бути зрозумілою). І висловлене потребує адекватної адаптації для артикуляції в іншому контексті. Тому і існують переклади Біблії (Корану, Тори та інших Священних книг) національними мовами, розтлумаченими в тому чи іншому історико-культурному локусі належним цьому локусу авторитетним Вчителем віри у зрозумілих адресатах вербальних, символічних культово-обрядових позначниках, а послідовники об'єднуються спільним життєвим досвідом та цими варіативними прочитаннями в різні конфесії, церкви, релігійні течії. Саме тому у Православ'ї існують помісні Церкви, а кожна протестантська Церква має власне історико-культурно локальне походження та контекстуально (національний, мовний, історико-культурний вимір) адаптовані відгалуження.

Бо немає суперечностей між Словом Божим та Його контекстуальним прочитанням. Зловживання починаються тоді, коли вічний абсолютний сенс підміняється тимчасовим конкретним ексклюзивно-контекстуальним тлумаченням, яке універсалізується з метою утвердження цілком земної ідеології, картини світу, моделі бажаного і належного, стратегічно спрямованого на досягнення окремої, персонально сформульованої диктатором, авторитарним лідером, правителем або ж уособленими ним суспільними вершками політичної мети, що камуфлюється релігійною риторикою під сакральні речі. Саме так відбувається в РПЦ – етатистське кремлівсько-імперське ідолопоклонство подається як «істинно православная вера».

Українським гуманітаріям сьогодні випала неймовірна нагода – ми, викуплені жертвністю найкращих дітей українського народу, які зараз на полі бою ціною власного життя захищають наші робочі кабінети, вихоплюючи з небуття висловлені нами тексти, зобов'язані не лише свідчити перед Богом, людством, історією, але й самим українським народом та майбутнім про ті цінності, що надихають наших пасіонаріїв протистояти російсько-кремлівській шовіністичній ідеології, яка намагається «цивілізувати» своїм макабричним «руським міром» глобальний світ й окупувати експансивно-імперською диктатурою цілий всесвіт включно із сакральним виміром. Але зазіхнувши на уярмлення «руським міром» навіть самого Господа Бога, кремлівська ідеологічно-пропагандистська машина зламала свою псевдорелігійну зброю бронєю сили волі свідомості вільного українця, серце якого є святилищем самовідданої любові до свого й живого.

Покликання гуманітаристики – зменшення безглуздя олюдненого світу шляхом самозрозуміння, самовпізнання та самовиховання людини за допомогою аксіологічних параметрів, застосованих для висвітлення онтологічних, історичних, культурологічних, релігійних, політичних вимірів. І нам – українським гуманітаріям – просто сьогодні відмовитись від будь-яких хибних стереотипів та сфальшованих концепцій, адже дійсність у своїй відвертості промовляє до нас безпосередньо. І ми маємо змогу висловити українською її справжній зміст. Нам не потрібно брати у дужки український контекст, адже саме він і є тією живою матерією всесвіту, у якій відроджуються, воскресають і утверджуються у своїй сакральній суті ті людські цінності, які підносять окрему людину над твариною, машиною чи елементом системи до статусу відповідального громадянина та вільного співтворця живого світу. І в боротьбі екзистенційно ворожих, онтологічно взаємовиключних систем світоустрою та самоусвідомлення людини (демократично-діалогічної парадигми співжиття взаємоповажних суб'єктів, та авторитарної диктатури нав'язаної світові силою зброї «єдиноістинної картини міра») Український світ сьогодні став епіцентром.

Не ми розпочали цю війну. Але нас як носіїв артикульованої українською мовою, історією, культурою та свідомістю свободи волі та гідності особистості, «руській мір» всіма виробленими ним методами та засобами намагається знищити, витерти з мапи всесвіту, вирвати з книги життя та вилучити із свідомості Господа. Хоча метою «руської цивілізації» насправді є глобальна експансія, на заваді якої стоїмо ми – діти і мешканці Українського світу. Кремль та спресована ним у скажену ненаситну геотрансформаційну машину маса «расійского населенія» прагне переламати глобальний світ, розтрощивши світовий устрій, збудований на демократичних засадах та людських цінностях, з-поміж яких свобода та гідність особистості є базовими. Тож ми заради збереження світу, життя та людини зобов'язані вижити, залишитись собою і перемогти.

Це не значить, що ми маємо наполягати на якійсь окремій українській цивілізації. Наша відповідальність перед тими, хто щиро формулював життєві

цінності українською навіть у момент власної жертовної смерті, полягає у завданні засвідчити повносправність української свідомості і зрілість української волі висловлювати Гідність, Свободу, Любов і Красу спільно з демократично-цивілізованим світом, але відповідно до ціннісної шкали Українського світу.

Список використаних джерел

1. Филипович Л., Титаренко В., Горкуша О. Контекстуалізація як один із головних методологічних підходів релігієзнавчого дослідження в період російсько-української війни. *Філософська думка*. 2023. № 1. URL: <https://dumka.philosophy.ua/index.php/fd/article/view/651>
2. Український світ в його релігійних вимірах: колективна монографія / За ред. професорів Л.Филипович та А.Арістової. Київ, 2022. https://drive.google.com/file/d/1FhWP6mH_76WKJ6tzoMtQrxsEevx6KLVu/view
3. Георелігійні процеси і конфесійні трансформації в Україні: колективна монографія / За заг. ред. О.Сагана. Київ : Світ Знань, 2023. 318 с. ISBN 978-617-14-0162-4 (електронне видання) <https://drive.google.com/file/d/1cGui9VMY7K6Uvo-x24CRTIxVtsz1im4J/view>

*Черушева Галина Борисівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін;
Пархоменко Вікторія Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
декан фінансово-економічного факультету;
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ГОСТЬОВА ЛЕКЦІЯ ЯК АКТИВНИЙ МЕТОД НАВЧАННЯ СУЧАСНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Система вищої освіти України, яка розвивається в умовах постійних соціальних перетворень у суспільстві та євроінтеграційних процесів, потребує якісних змін, зокрема у соціально-психологічній підготовці управлінських кадрів. Переосмислення ролі керівника в управлінні організацією спонукає до пошуків нових підходів та впровадження різних механізмів соціально-психологічного впливу для досягнення високої результативності.

Закономірним є підвищені вимоги до особистості управлінця, здатного до критичного і творчого мислення, адаптивного до соціально-економічних змін, мобільного у прийнятті оперативних та ефективних рішень. Сьогодні роботодавці все частіше висловлюють думку про непідготовленість молодих спеціалістів до роботи в реальному бізнесі, відірваність теоретичних знань від практики. Управлінці нового часу мають володіти не тільки високим професіоналізмом, а й певними індивідуально-психологічними властивостями й характеристиками. Тому вища освіта повинна стати важливим дійовим осередком соціалізації та розвитку особистості на засадах культурних й духовних цінностях суспільства [3].

Сучасні вимоги до якісного рівня освіти передбачають використання активних методів навчання, що сприяють активізації процесу учіння, формування у здобувачів освіти інтересу до дисципліни, її осмислення у контексті майбутньої професійної діяльності, творчого самостійного пошуку шляхів розв'язання практичних завдань. Одним із таких методів є гостьова лекція, яка поширена в системі вищої освіти.

Запрошення на лекційні, практичні заняття та тренінги провідних науковців й досвідчених практиків, управлінських кадрів сфери бізнесу та державних адміністративних структур, роботодавців та експертів галузі сприяє як набуттю професійних компетенцій, так і формуванню лідерських якостей, розвитку креативного мислення, генеруванню творчих ідей тощо. Гостьові лекції допомагають усвідомити зв'язок теоретичного знання з практикою, спонукають здобувачів освіти до активної розумової діяльності, творчого процесу, підвищують рівень засвоєння матеріалу, сприяють професійному зростанню. На гостьових зустрічах студенти мають можливість ознайомитись з актуальними

проблемами управлінської діяльності, зокрема новітніми тенденціями в системі державного управління

Така співпраця з різними категоріями спеціалістів збагачує освітній процес, сприяє підвищенню соціально-психологічної готовності до реальних викликів у професійній сфері й впливає на якість управлінських дій. Водночас робота з гостьовими лекторами та професіоналами-практиками значною мірою підвищує статусний рівень (репутацію) ЗВО у підготовці конкурентоспроможних фахівців.

Вже доброю традицією у Національній академії статистики, обліку та аудиту стало проведення гостьових лекцій, що сприяє налагодженню співробітництва між закладами та комунікації науковців, студентів та викладачів. Так, на засадах співпраці кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін та Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України в рамках вивчення курсу «Психологія управління» магістранти освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», зустрілися з доктором психологічних наук, професором, провідним науковим співробітником Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, членом Виконавчої Дирекції Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці (УАОППП) Оксаною Креденцер, яка започаткувала та активно досліджує інноваційний напрям з психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Темою гостьової лекції для обговорення стала «Економічна психологія та поведінкова економіка: як емоції впливають на економічні рішення».

Предметом розмови були актуальні проблеми економічної психології, роль економічної свідомості та економічної поведінки у їх взаємозв'язку, як впливових чинників економічної активності суб'єктів управління.

Спікер познайомила аудиторію з багатьма цікавими аспектами з когнітивної психології, концептуальними положеннями теорії прийняття рішень та поведінкової економіки. Лектор представила авторів найбільш вагомих здобутків в галузі економічної психології, що були відзначені Нобелівською премією, та їх внесок у теорію поведінкових фінансів. Зокрема обґрунтувала доцільність застосування психологічної методики в економіці на основі наукових розробок лауреата Нобелівської премії Деніеля Канемана у побудові зв'язку між економікою та психологічним аналізом процесу прийняття рішень. Його емпіричні результати та теоретичні ідеї мали важливе значення для створення та швидкого розвитку нового напрямку в поведінковій економіці».

На завершення студентам були запропоновані діагностичні вправи Q&A-сесія, під час якої вони мали змогу не тільки поставити запитання спікеру, а й поділитись власним баченням перспектив застосування знань економічної психології в подальшій професійній діяльності.

Наявність в аудиторії лектора-науковця значно пожвавило заняття, спонукало здобувачів порівнювати, оцінювати, аналізувати процеси з різних сторін, сприймати різні точки зору які взаємодоповнювали одна одну. Високий

професіоналізм, педагогічна майстерність та компетентність науковця, дозволили доступно розкрити основні питання *поведінкової економіки*.

Предметом розмови другої зустрічі була проблема психології управління «Формування управлінської команди».

Особливу увагу лектор зосередила на різних підходах щодо сутності поняття управлінська команда організацій та видах команд, ролі командної роботи у менеджменті.

Інтерактивний підхід у взаємодії зі студентами сприяв їх активізації в обговоренні ключових питань теми. Студенти на основі асоціативного мислення висловлювали власне розуміння поняття «команда» із визначенням основних характеристик даного феномену. У ході обговорення піднімалися питання змісту та напрямів командної роботи, її рольової структури та функцій лідера, особливостей стилю управління.

На основі аналізу діяльності різних організацій спікер розкрила основні підходи та структурні складові процесу командоутворення (Team building), зокрема: формування і розвиток навичок командної роботи (team skills), як основи командного менеджменту; формування командного духу (team spirit); формування команди (teambuilding) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу. Творчу дискусію викликало питання типології ролей та їх розподілу в команді. Лектор запропонувала студентам пройти тест Белбіна «Ролі в команді».

Під час лекції було презентовано авторські техніки роботи. Інформативний матеріал доповнювався цікавою, змістовною мультимедійною презентацією.

Розкриття основних положень теми через призму досягнення науки та різноманітні парадигми психології управління, актуалізація проблем сучасного управління, узагальнення практичного досвіду організацій викликало жвавий інтерес, позитивні враження, зацікавленість, відповідну розумову й поведінкову реакцію магістрантів. Цінним елементом зустрічі було надання практичних рекомендацій щодо використання основних теоретичних положень у сфері управлінської діяльності.

Не менш цікавою була зустріч майбутніх управлінців зі стейкхолдером, заступником начальника Бориспільської районної військової адміністрації Андрієм Синяковим, який зосередив увагу на ролі психологічного знання в системі управління. В рамках зустрічі спікер охарактеризував особливості командної роботи в органах державної адміністрації та стилю управління в кризових ситуаціях, зокрема в умовах війни.

На прикладах роботи колективу Бориспільської районної військової адміністрації гість розкрив креативні підходи щодо психологічної допомоги, виходу зі стресових ситуацій, подоланню тривоги та емоційного виснаження, підкреслив роль комунікативної компетентності управлінців, враховуючи широкий спектр комунікації як всередині трудового колективу, так і в системі зовнішніх зав'язків. Студенти мали змогу поставити питання, висловити свої

думки, зробити певні висновки. Як настанова майбутнім керівникам, прозвучала ключова теза: «*Хочеш управляти людьми, навчись управляти собою*».

Активність здобувачів вищої освіти, їхня зацікавленість у таких зустрічах мотивує колектив кафедри продовжувати практику проведення гостьових лекцій.

Таким чином можна зробити висновки:

- такий вид діяльності сприяє налагодженню співпраці між закладом вищої освіти, науковими установами, органами державного управління;
- проведення гостьових лекцій є важливим інструментом для забезпечення якісної підготовки здобувачів освіти майбутніх фахівців;
- гостьові зустрічі стимулюють активний розвиток особистості, впливають на формування професійної та наукової активності;
- забезпечують діалогічне проблемне навчання, яке найбільш повно розкриває сутність процесів творчої взаємодії викладачів і студентів на основі «суб'єкт-суб'єктних» відносин.

Список використаних джерел

1. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: [навч. посібн.] Київ: Академвидав, 2004. 320 с.
2. Дяченко-Богун М. Активні методи навчання у вищому навчальному закладі. Вісник педагогічної майстерності. 2014. Вип. №14. С. 74-76.
3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. (2020). Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini02-10-2020.pdf> (дата звернення: 02.01.2022 р.)

Щеглова Ярослава Сергіївна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
кафедри статистики, обліку та аудиту;
науковий керівник:
Кущенко Олена Іванівна,
кандидат економічних наук (PhD),
доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту;
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІТИКА ДИНАМІКИ ЗМІН У СОЦІОГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Соціогуманітарні аспекти є важливими факторами для життя населення протягом усього існування держави. Під час війни важливість цих аспектів зростає в рази, як і залежність від них. Окрім цього, вони можуть суттєво впливати на рівень бідності і економіку в цілому як у окремих регіонах, так і по всій країні.

Дане явище наочно можна простежити на ринку нерухомості. Чим ближче регіон до лінії фронту, тим нижчі ціни на купівлю і оренду житла. Із початком повномасштабного вторгнення, на Заході України ціни суттєво зросли. В той час, як на Півдні та Сході знизилась. Підвищення цін на оренду значно погіршило матеріальне становище населення, яке вимушено перемістилося в більш безпечні регіони України. З іншого боку, в регіонах, де ціни знизилась, стало простішим переміщення людей з одного в інший населений пункт однієї й тієї самої області. Також більш поширеним стало явище, коли люди надають житло внутрішньо переміщеним особам за оплату комунальних послуг або зовсім безкоштовно. Безсумнівно, це полегшує життя ВПО у матеріальному аспекті, проте держава не отримує податків з такої «оренди». З війною становище орендодавців у регіонах, де ціни зменшились, також погіршилось, відповідно, стало більше випадків ухиляння від сплати податків на прибуток за здачу житла в оренду.

Окрім вищезазначеного, можливо помітити тенденцію, що на ринку нерухомості пропозиція значно перевищує попит. *Це пов'язано з:*

- факторами потенційної небезпеки;
- руйнуванням деяких житлових споруд внаслідок влучання;
- виїздом значної кількості населення закордон;
- переміщенням населення всередині країни

Спостерігається така тенденція, що знизився попит на квартири у новобудовах через те, що у них відсутнє постачання газу. Внаслідок цього, опалення, нагрівання води і побутова техніка в такому житлі підтримуються за допомогою електроенергії. Враховуючи її відключення як планові, так і екстрені, проживання у таких квартирах не є комфортним за даної ситуації. Ринок оренди нерухомості поступово відновлюється, чого не можна наразі сказати про купівлю-продаж нерухомості.

Іншим важливим аспектом є життя внутрішньо переміщених осіб. Автори погоджуються з думкою Возняк Галини Василівни: «Питання надання публічних послуг, гарантування соціальних виплат, отримання спеціальних статусів, виплати вразливим верствам населення, захист прав дітей, забезпечення оперативного доступу до освітніх послуг, фінансова підтримка, забезпечення ВПО житлом – не повний перелік проблем, які потребують реагування і впровадження низки дієвих інструментів зі сторони різних рівнів публічної влади (національного, регіонального чи місцевого)» [1.с.527]. Зазначені проблеми також можливо доповнити такою, як проблема пошуку роботи. Багатьом ВПО довелося шукати нову роботу у населених пунктах фактичного проживання. Проте значна частина роботодавців не має бажання офіційно оформлювати таких працівників і сплачувати за них податки. Тому можуть вчиняти недоброчесно: брати працівника на неоплачуване стажування, а потім повідомляти його, що він дане стажування не пройшов успішно. Таким чином як результат маємо те, що податки не сплачуються, людина фактично без роботи і оплати за стажування.

Майже від самого початку повномасштабного вторгнення Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову про «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам»[2]. Фінансова підтримка, як ніколи, доречна у такі часи. Проте населення може нею зловживати. Наприклад, людина стала на облік як ВПО, оформила фінансову допомогу і повернулася до зареєстрованого місця проживання. Тобто, насправді людина вже не є ВПО, отримує виплати, але не знаходиться у фактичному місці реєстрації проживання.

У Харкові та інших населених пунктах видають гуманітарну допомогу для тих, хто цього потребує: їжу, одяг, інші потрібні для життя речі. Але цим недоброчесно користуються ті, хто по-справжньому такої допомоги не потребує, бажаючи при цьому зекономити кошти.

У таких ситуаціях було б доречним ввести певні перевірки або залишити тільки іменну чи адресну допомогу. Це б заощадило державі значну частину економічних ресурсів, які могли б спрямувати на інші сфери, при цьому не забираючи у населення соціальну підтримку.

Під час повномасштабного вторгнення також змінюються певні демографічні показники. *Наразі відбувається старіння нації через такі події:*

- значна частина молоді виїхала закордон;
- кожен день через війну помирає усе більше людей;
- багато сімей не мають бажання народжувати дітей в умовах війни;
- якщо запитати працівника ДРАЦС про статистику укладення шлюбів, він відповість, що на одне укладення приходиться близька п'яти розірвань шлюбу. Це вказує на те, що багато пар розлучаються через війну з різних причин;
- погіршення рівня здоров'я населення через стрес та забруднення навколишнього середовища внаслідок війни.

Існують певні прогнози щодо того, яким чисельно буде населення України у майбутньому. На рис. 1, що наведений нижче, показано прогнози, які було створено різними організаціями у різних роках.



Рис. 1. Динаміка прогнозів чисельності населення України до 2100 року

Джерело: візуалізовано авторами за даними [3]

Прогнози щодо чисельності населення України є невтішними, адже очікується значне скорочення кількості людей, що проживатимуть на території України. Цілком можливо, що для того, щоб запобігти здійсненню даних прогнозів у держави з'явиться потреба розробити нові інструменти фінансової підтримки населення, які б мотивували людей залишатися в Україні, тим самим підіймаючи демографічні показники.

Окрім цього доцільним було б розробити інструменти підтримки бізнесу. Це важливо, бо після закінчення війни необхідно відновлення економіки і це можливо зробити однаково підтримуючи як населення, так і бізнес. Одне без іншого не існуватиме.

Отже, під час повномасштабного вторгнення соціогуманітарні аспекти зазнали певних змін, як позитивного так і негативного характеру, які потребують удосконалення та значної мірою вплинуть на життя українців.

Список використаних джерел

1. Возняк Г.В. Адаптація ВПО до життя у приймаючих громадах: окремі інструменти підтримки. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 20 жовтня 2023 р.) Київ: НАСОА, Інтерсервіс, 2023. С. 526- 529.

2. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022

№332 (Редакція станом на 01.09.2024 р.) / База даних «Законодавство України» / Кабмін України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.10.2024).

3. Як змінюються прогнози щодо чисельності населення України: прогнози експертів. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/17/infografika/suspilstvo/yak-skorochuvatymetsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-prohnozy-ekspertiv> (дата звернення 30.10.2024)

Наукове видання

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ГУМАНІТАРНИЙ
АСПЕКТИ

МАТЕРІАЛИ ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Підписано до друку 18.11.2024 р.
Формат 60x84/16. Друк офсетний
Гарнітура TimesNewRoman. Умов. друк. арк.: 24.9
Наклад прим.: 300. Замовлення № 684

Видавець: ТОВ «НВП «Інтерсервіс»
м. Київ, вул. Бориспільська, 9
Свідоцтво: серія ДК № 3534 від 24.07.2009 р.

Виготовлювач: ТОВ «НВП «Інтерсервіс»
м. Київ, вул. Бориспільська, 9
Свідоцтво: серія ДК № 3534 від 24.07.2009 р.