

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
Кафедра менеджменту та публічного управління**



ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

*Всеукраїнської науково-практичної
онлайн-конференції*

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ»**



**25 березня 2025 року
м. Ірпінь**

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**



**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

**Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції**

25 березня 2025 року

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Ірпінь
2025

УДК 005:351(06)

ББК 65.050я431

А 43

*Затверджено вченою радою
Державного податкового університету
(протокол № 13 від 24 квітня 2025 року)*

Рецензенти:

Долгий О. А., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри фінансового та податкового права Державного податкового університету;

Олешко А. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну.

А 43 **Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах** [Електронне видання] : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 25 березня 2025 р. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – 276 с. – PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний репозитарій.
ISBN 978-966-337-757-5

У збірнику матеріалів конференції висвітлюються результати наукових досліджень з менеджменту та управління проєктами в умовах глобалізації, виклики сьогодення й вектори розвитку публічного управління та адміністрування, запропоновано інноваційні рішення для вдосконалення управлінських процесів на місцевому, державному й глобальному рівнях.

Видання розраховане на науковців, викладачів, представників органів державного управління й органів місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, аспірантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.

**Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів
і не несе відповідальності за недостовірність опублікованих даних.**

**Тези друкуються в авторській редакції. Автори відповідають
за достовірність викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел,
посилання на них і достовірність інших відомостей.**

УДК 005:351(06)

ББК 65.050я431

ISBN 978-966-337-757-5

© Кафедра менеджменту
та публічного управління, 2025
© Державний податковий університет, 2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Зикун Н. І., д-р наук соц. ком., професор, декан факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації Державного податкового університету;

Гусятинський М. В., канд. тех. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Васильєва О. І., д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Лощихін О. М., д-р юрид. наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Близнюк А. С., д-р наук з держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Канцур І. Г., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Ключка О. В., канд. екон. наук, доцент, заступник декана факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації з навчально-методичної роботи;

Котов І. В., канд. наук з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Мартинович Н. О., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету;

Немировська О. В., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету.

ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ / УСТАНОВИ – УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Відокремлений структурний підрозділ «Автотранспортний фаховий коледж Криворізького національного університету»;

Відокремлений структурний підрозділ «Машинобудівний фаховий коледж Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара»;

Вінницький технічний фаховий коледж;

Волинський національний університет імені Лесі Українки;

Державний податковий університет;

Державний університет «Київський авіаційний інститут»;

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»;

Дослідницька служба Верховної Ради України;

Житомирський державний університет імені Івана Франка;

Запорізький національний університет;

Західноукраїнський національний університет;

Ізмаїльський державний гуманітарний університет;

Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України;

Київський національний університет технологій та дизайну;

Львівський національний університет імені Івана Франка;

Миколаївський національний аграрний університет;

Національний університет «Одеська політехніка»;

ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Одеський національний економічний університет;

Полтавський державний аграрний університет;

ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом», ДНУ «Інститут освітньої аналітики»;

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, факультет управління;

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка;

Українська державна льотна академія;

Університет імені Альфреда Нобеля;

Університет Короля Данила;

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Божкова Вікторія Вікторівна, Вознесенській Владислав Владиславович IMPROVING THE QUALITY OF INITIATIVE PROJECTS	14
Бондаренко Анна Віталіївна ЧОМУ МЕНЕДЖЕР ТАКИЙ ВВАЖЛИВИЙ.....	17
Бондаренко Світлана Михайлівна ПОДвійНИЙ ПЕРЕХІД ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІЗАЦІЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	19
Брянська Юлія Олексіївна КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	23
Вареник Вікторія Миколаївна, Кравцов Роман Олегович АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	27
Вареник Вікторія Миколаївна, Неделько Андрій Анатолійович УКРАЇНСЬКА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	31
Ваховська Аліса Андріївна ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ: ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СВІТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	34
Воробець Тарас Іванович СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ	37

Гнаповський Дмитро Віталійович

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ 41

Дідківська Карина Олександрівна

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ:

ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 44

Дудко Євгеній Олександрович

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА:

ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ 47

Завальський Валерій Владиславович

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 51

Камінський Андрій Вікторович

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОСЕКТОРУ 55

Канцур Інна Григорівна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТАЛАНТІВ

В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 58

Кирилко Наталія Миколаївна,

Даценко Сергій Олександрович

ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОМАНДИ 62

Короста Тетяна Олександрівна

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МІЖНАРОДНИХ

ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ 65

Корсуненко Іван Григорович

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

У РАМКАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 67

Кудріна Ольга Юріївна, Колоколов Сергій Володимирович COMPLEMENTARITY OF PROJECT ACTIVITY PROCESSES.....	71
Леонова Єлизавета Сергіївна СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	74
Мірошниченко Інга Станіславівна СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	78
Нагара Марина Борисівна ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	81
Немировська Оксана Вікторівна ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	85
Осадчий Максим Леонідович УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	88
Павлюк Андрій Орестович НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Пестовська Зоя Станіславівна, Вернигора Володимир Костянтинович КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦСР ООН.....	94

Пестовська Зоя Станіславівна, Надточий Денис Володимирович ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	98
Продіус Оксана Іванівна, Афанасенко Микита Андрійович, ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	102
Сніжко Юлія Ігорівна ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ УНІКАЛЬНИХ ВРАЖЕНЬ.....	105
Фурман Олександра Олександрівна ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК АСПЕКТ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	109
Харченко Софія Олександрівна МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: НОВІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	113
Чепура Єлизавета Євгенівна УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	117
Шадюк Катерина Миколаївна ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНА КОНВЕРГЕНЦІЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	121
Ясенчук Христина Володимирівна АДАПТАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ СЬОГОДЕННЯ	126

СЕКЦІЯ 2
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ:
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Ananchenko Mykhailo Olehovych

MAIN TASKS OF PUBLIC ADMINISTRATION

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONS 130

Андрєєв Віталій Олександрович

МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ ЕНТРОПІЇ

В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 133

Андріянов Ігор Олександрович

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ

АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 137

Бутирський Олександр Анатолійович

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ:

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ..... 141

Бутрій Артем Петрович

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АІ-ІНСТРУМЕНТІВ

В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 146

Васильєва Олександра Іллівна

ПРИВАБЛИВІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА СУЧАСНІ

ВИКЛИКИ В ЇЇ ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ 149

Велієв Тимур Ельханович

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГРОМАДСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ..... 153

Гусятинська Анастасія Миколаївна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ

ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

З ГРОМАДСЬКІСТЮ 157

Дідик Наталія Дмитрівна ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я	159
Дорош Віктор Миколайович ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	163
Іванов Євгеній Юрійович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ	166
Kalchenko I. O. SOME APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES	171
Колосов Олександр Олександрович АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ	174
Котов Ілля Вікторович ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС	177
Коцюбинський Олег Володимирович ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	181
Курінний Євген Володимирович ПРО СТРУКТУРНИЙ ДУАЛІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	185
Литвин Олександр Сергійович ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	189

Ліщина Анастасія Сергіївна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	191
Лошихін Олександр Миколайович, Сірий Олександр Володимирович ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ Й ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА.....	193
Лужанський Олександр Станіславович ІНТЕГРАЦІЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ	197
Makhniuk V. V. SECTORAL PRIORITIZATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES' RECONSTRUCTION IN GLOBALIZATION CONDITIONS AS AN ELEMENT OF PRIORITY ADMINISTRATIVE AND MANAGERIAL DECISIONS AT THE LOCAL LEVEL.....	201
Myronenko A. I. COMMON FEATURES OF MODERN CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION	204
Павлюк Андрій Орестович ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	206
Романчук Станіслав Юрійович ПОНЯТТЯ «ЯКОСТІ ОСВІТИ» В КОНТЕКСТІ ОСВІТНІХ РЕФОРМ ЗЗСО В УКРАЇНІ.....	209
Синянський Олег Олександрович МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	213

Сухіна Олена Миколаївна НАПРЯМИ ЗНЕШКОДЖЕННЯ МАНІПУЛЯТОРІВ У НАУКОВИХ УСТАНОВАХ ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	216
Тимоха Анатолій Денисович НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	223
Щепанський Едуард Валерійович, Редванська Анастасія Олександрівна ВПЛИВ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА БОРотьБУ З КОРУПЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	227

СЕКЦІЯ 3
ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ:
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР

Гиріна Тетяна Сергіївна РОЛЬ ЖУРНАЛІСТИКИ У ФОРМУВАННІ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ МАСОВАНОЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ	231
Ільїна Марія Володимирівна УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КЛІМАТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ ДЕРЖАВИ.....	236
Кічурчак Маріанна Василівна ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В КРАЇНАХ ЄС ТА В УКРАЇНІ.....	240
Лега Ольга Василівна, Прийдак Тетяна Борисівна, Яловега Людмила Василівна ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	244

Максимова Лілія Сергіївна ВПЛИВ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ВИРІШЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В УКРАЇНІ.....	248
Мартинovich Наталія Олександрівна, Коваленко Віталій Петрович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІЖНАРОДНА ДИПЛОМАТІЯ: ЯК МЕНЕДЖМЕНТ СПРИЯЄ ЗМІЦНЕННЮ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ В СВІТІ.....	251
Міщенко Олексій Вікторович КОМУНІКАЦІЯ ДСНС УКРАЇНИ В ПЕРІОД МАСОВАНИХ ОБСТРІЛІВ ЯК ПРИКЛАД ЕФЕКТИВНОГО КРИЗОВОГО ІНФОРМУВАННЯ	255
Салюк-Кравченко Олександр Олексійович ІНДИКАТОРИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА СВІТОВИЙ ПОДІЛ ДЕРЖАВ-ЛІДЕРІВ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИК: ГЛОБАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА	259
Синяков Сергій Васильович, Архіпов Валерій Іванович ПРОТИРІЧЧЯ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	262
Скрипець Владислав Ігорович ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МОВНУ КАРТИНУ СВІТУ: ЗАГРОЗИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ МОВНОГО РІЗНОМАНІТТЯ.....	267
Sova Olena SOCIAL COHESION AS A BASIS FOR TERRITORIAL COMMUNITIES' RECOVERY IN CONTEMPORARY REALITY	271
Соломаха Максим Олегович, Тарасенко Кирило Володимирович СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ НА ЗАНЯТТЯХ ІЗ ФАХОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	274

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Божкова Вікторія Вікторівна,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки
та адміністрування;*

Вознесенській Владислав Владиславович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна*

IMPROVING THE QUALITY OF INITIATIVE PROJECTS

Project quality management is usually understood as the processes for ensuring project quality. According to the American Society for Quality (ASQ), quality assurance is a planned and systematic activity aimed at meeting the quality requirements of a product or service.

The ISO 9000 series of standards defines quality as the degree to which a set of inherent characteristics of an object meets requirements. According to ISO 9000, all processes of an organisation are part of the quality management system [2].

The Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK® Guide) identifies three main project quality management processes: quality management planning, quality management, and quality control. Let's take a closer look at each of them in relation to the management of initiative projects [1].

Quality management planning is aimed at identifying the existing requirements and quality standards related to the project and the expected results. The main outcome of the process is the formation of a list of project quality management and control activities throughout the project life cycle, including the development of quality metrics.

According to PMBOK®, the most effective tool for ensuring project quality is the Quality Management Plan [1].

Planning for project quality management helps reduce the risk of project failure associated with improperly structured project management processes that result in

deliverables that do not meet the requirements of regulations, standards, and stakeholders. A project quality management plan is a formal document that defines project management processes that comply with applicable methodologies and standards.

The quality management plan describes how the project management team will implement the quality policy. The plan should address the following areas: design control, documentation control, material procurement control, inspections, testing control, corrective actions, audits, etc.

Quality metrics are developed separately, which are a description of the characteristics and properties of the project and its results, as well as ways to monitor their compliance with the requirements of regulations, standards, and stakeholders.

In addition to the actual passage of the control points and management decision-making points mentioned above in this study, we propose to include the following quality metrics for the implementation of initiative projects:

- percentage of the actual contribution of the project to the achievement of national goals and indicators in relation to the planned value,

- percentage of actual achievement of project targets in relation to the planned volume,

- Percentage of milestones actually passed in full within the established timeframe compared to the planned ones,

- percentage of decision-making points actually passed on the first try compared to the planned ones,

- percentage of actual project implementation costs compared to planned costs,

- percentage of actual time spent on project implementation compared to the planned time,

- score of stakeholder satisfaction with the project results (e.g., satisfaction with the newly introduced public services by consumers – the population, organisations), etc.

The quality management planning process may also result in adjustments to the overall project management plan, including the risk management plan, risk registers, and stakeholder registers.

The quality management process describes the implementation of planned, systematic measures to ensure that all the processes required to ensure that the project and its results meet the quality requirements established at the previous stage are carried out. These activities are carried out throughout the project.

Quality management ensures the effectiveness of all processes of the project life cycle to meet the needs of stakeholders, as well as the improvement of all processes.

Quality control involves monitoring the results of project stages and operations to determine their compliance with accepted standards and quality requirements, as well as identifying ways to eliminate the causes of unsatisfactory performance. The results of the project implementation stages are monitored based on the quality metrics developed during the planning stage.

This process results in a problem log and a register of lessons learned that can be taken into account in the future implementation of new projects to improve their quality and minimise the occurrence of negative events (risks).

REFERENCES

1. PMI (Project Management Institute). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Project Management Institute.
2. Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, Inc.
3. Schwalbe, K. (2015). Information Technology Project Management. Cengage Learning.

Бондаренко Анна Віталіївна,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ЧОМУ МЕНЕДЖЕР ТАКИЙ ВАЖЛИВИЙ

Існує багато способів зробити підприємство більш прибутковим від його модернізації до заохочування працівників працювати краще. На практиці можемо зазначити, що успіх компанії значною мірою залежить від продуктивності її співробітників. Важливо, щоб менеджери вживали необхідних заходів для сприяння продуктивності співробітників, щоб цілі були перевершені, а бізнес процвітав. Менеджер – це людина, що професійно займається управлінською діяльністю, та повсякденно керує функціями фірми з метою збереження її основних пропорцій; це також людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати їхнє виконання [3].

Компетентний менеджер, буде заохочувати працівників працювати якісніше та швидше, що буде впливати на результати прибутковості підприємства.

Діяльність менеджера складається з:

- комунікацій (обмін інформацією, робота з документами);
- традиційного менеджменту (планування, прийняття рішень, контроль);
- роботи в мережі (взаємодія з індивідами, які не входять до організації, соціальна і політична діяльність);
- менеджменту людських ресурсів (мотивація, злагодження конфліктів, управління персоналом, підготовка / розвиток) [5].

Менеджер у сучасному світі повинен бути добре обізнаним фахівцем у тій сфері, в якій він працює, бути рішучим новатором і ланцюгом, який об'єднує працівників та допомагає їм якісніше працювати.

Щоб краще зорієнтуватися, що робити з працівниками аби підвищити їх ефективність, менеджер повинен провести опитування, що допоможе

проаналізувати проблеми з якими стикаються співробітники, для їх швидкого вирішення.

Також не менш важливо аби менеджер ставив реальні цілі працівникам. Адже втомлені робітники не зможуть ефективно працювати, що призведе до погіршення результатів у звітності підприємства. Коли очікування реалістичні, працівники відчують силу, щоб наполягати на собі та досягати нових висот у своїй продуктивності, працюють з натхненням.

Не менш важливим є нагородження працівників, які дійсно плідно працювали впродовж деяких термінів, це дасть стимул іншим робітникам працювати більше та краще, адже, наприклад, грошова винагорода буде створювати здорову конкуренцію на підприємстві.

Також досить важливо аби менеджер був мудрим, ввічливим. Він повинен розуміти, що працівники не читають його думки, і аби завдання було виконано так як він хоче треба це проговорювати. Також керівники повинні поважити співробітників та не турбувати їх, не вимагати працювати понаднормово, тим паче якщо це не оплачується, все це призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Best Practices for improving employees' performance. URL : <https://hospitalityinsights.ehl.edu/employee-performance-improvement>
2. 14 Strategies To Improve Employee Performance URL : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-employee-performance>
3. Менеджер як людина, що здійснює професійне управління. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14473/>
4. Being a Considerate Boss. URL : <https://ashleybrooke.com/being-a-considerate-boss/>
5. Роль менеджера в діяльності підприємства. URL : <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-11>
6. Євдокімова-Лисогор Л. А. Формування міжкультурної компетентності майбутнього менеджера як важливий чинник професійної діяльності. 2019.

Бондаренко Світлана Михайлівна,
*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
та смарт-інновацій,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ПОДВІЙНИЙ ПЕРЕХІД ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІЗАЦІЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В Україні назріла гостра необхідність розвивати власний військово-промисловий комплекс та створювати міжнародні альянси оборонних підприємств. Це дає змогу розвитку всіх суміжних галузей, які забезпечують ВПК, зокрема легкої промисловості. Потрібно будувати нову економіку країни, яка буде сильнішою і стабільнішою довоєнної.

Значимість легкої промисловості в розвитку економіки країни важко переоцінити, адже вона робить значний внесок в економіку України. Легка промисловість історично має потужний потенціал. Значення цієї сфери економічної діяльності особливо зростає в період воєнного стану. Щорічно українці купують товарів легкої промисловості на 5 мільярдів доларів, а це – робочі місця, податки, а отже, можливість підтримувати обороноздатність країни. Легка промисловість України є однією з пріоритетних секторів економіки, оскільки додана вартість продукції у цій сфері досягає 50 %. Виробництво товарів легкої промисловості в Україні складає лише 1 % промислового виробництва країни. Це малий показник, проте, як стверджують фахівці, він може бути збільшений мінімум у три рази [1; 2]. У легкій промисловості відмічається швидкий обіг капіталу. Серед працюючих 75 % складають жінки, галузь є соціально-орієнтованою сферою економічної діяльності. Легка промисловість України до війни та локдаунів забезпечувала майже 5 % бюджетних надходжень і 2,6 % українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку [3].

В Україні станом на березень 2024 року функціонувало більше 2500 виробничих підприємств легкої промисловості з понад 130 тис. працюючих, із

них 510 підприємств текстильного виробництва, де працює 23,1 тис. осіб, 1 669 швейних підприємств з виробництва одягу з 79,9 тис. осіб працюючих, та 339 підприємств з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів з 30,5 тис. осіб зайнятих. У період війни 70 % підприємств легкої промисловості з 111 тис. працюючих функціонує, з них 60 % є малими підприємствами [4].

Ємність внутрішнього ринку легкої промисловості становить 200 млрд грн, присутність імпорту – від 80 до 90%. Має місце 6-ти кратне перевищення обсягів імпорту над експортом товарів за підсумками 2023 року. Україна втрачає десятки мільярдів гривень на створення робочих місць не в себе, а за кордоном [2].

Легка промисловість України має, на жаль, достатньо велике коло проблем, найбільш вагомими з яких є наявність недобросовісної конкуренції в результаті наявності на ринку контрабандної та контрафактної продукції, секонд-хенду. Продукція, яка потрапила на ринок не в етичний спосіб, бо завезена нелегально або вироблена підпільно, вступає в недобросовісну конкуренцію з товарами вітчизняних виробників. Зазвичай вона дешевша у порівнянні з українською продукцією. Проблемою також є нехватка кадрів певних професій таких як конструктор, технолог, механік, оператор швейного устаткування, складальник верху взуття та ін. Особливо гострою проблемою є залежність українських виробників від імпорту устаткування, сировини та матеріалів.

Для ліквідації вищезазначених проблем в легкій промисловості необхідний подвійний перехід, тобто цифрова та зелена трансформація підприємств галузі. Стратегічне управління підприємствами надає можливість забезпечити подвійний перехід до еколого-орієнтованого розвитку та цифрової трансформації діяльності, що важливо в умовах війни та повоєнного відновлення України, так як зможе гарантувати виживання галузі та її успішне функціонування на сучасному глобалізованому ринку.

Зростання світової економіки та її сталий розвиток вимагають розумного підходу до використання ресурсів планети та скорочення впливу людини на екологію шляхом змін у виробництві та споживанні товарів і ресурсів. Легка промисловість – одна з найбільш впливових індустрій, які відіграють вирішальну роль у сталому розвитку суспільства. Вплив легкої промисловості на навколишнє природне середовище є достатньо істотним і має загальносвітове значення. У відповідності до дослідження ООН в сфері навколишнього середовища, модна індустрія відповідає за 20 % загальносвітових

промислових стічних вод і 10 % від викидів вуглекислого газу, що більше, ніж всі міжнародні рейси і морські перевезення разом узяті [5].

Відповідальне виробництво та споживання – це таке використання природних ресурсів Землі, яке передбачає задоволення виключно необхідних потреб людей. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання та виробництва – одна із 17 глобальних цілей сталого розвитку на 2016–2030 рр., які були затверджені у 2015 році на саміті ООН з питань сталого розвитку.

Сучасний споживач сьогодні звертає увагу на такі аспекти, як умови виробництва товару та дотримання виробником політики сталого розвитку, що включає в себе: вплив виробництва на навколишнє середовище, соціальну відповідальність виробників, належні умови праці працівників, дотримання бізнес-етики та ін. [6]. Відповідальність людства перед довкіллям є тоді, коли люди помірно споживають, при цьому якість життя підвищується, а виробники не збільшують обсягів виробництва товарів і застосовують дружні до довкілля технології.

Найбільш важливі заходи відповідального виробництва та споживання для легкої промисловості: підвищення якості продукції; застосування сучасних матеріалів та біотехнологій; використання фрісайклінгу, апсайклінгу, ресайклінгу; впровадження на підприємствах та в організаціях систем екологічного управління, які відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO та EMAS та ін.

На підприємствах легкої промисловості цифровізація передбачає електронну комерцію – продаж продукції в Інтернет-магазинах, на маркетплейсах та інших електронних майданчиках. Цифровізація є вагомим чинником згладжування сезонності у продажах продукції легкої промисловості. Продавати продукцію легкої промисловості онлайн можна цілий рік, а не по сезонам, як це зазвичай робиться при продажу офлайн, що є вагомою перевагою для підприємств, виробництво продукції яких має сезонний характер. Важливим є впровадження спеціальних застосунків, за допомогою яких можна онлайн «приміряти» виріб легкої промисловості – це так звані електронні дзеркала. Цифровізація на підприємствах легкої промисловості поширюється на виробництво, управління, логістику, маркетинг, постачання, збут та ін.

Висновки. Легка промисловість України, яка присутня у всіх сферах національної економіки, так як виробляє товари споживчого та промислового призначення, в період воєнного стану є важливою сферою національної економіки, так як забезпечує Збройні сили України та інші силові структури якісним обмундируванням, підтримує робочі місця та забезпечує сплату

податків до бюджету. Як показало дослідження, в умовах, які склались в Україні на сьогоднішній день, для забезпечення виживання та успіху на ринку підприємствам легкої промисловості потрібно забезпечувати подвійний перехід до еколого-орієнтованого розвитку та цифрової трансформації діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Легка промисловість України: бути чи не бути. *Індустрія моди*. 2019. № 2. С. 7–9.
2. Українська асоціація легкої промисловості (Укрлегпром) : офіційний вебсайт. URL : <https://ukrlegprom.org/ua/>
3. Легка промисловість в період пандемії. *Індустрія моди*. 2021. № 1. С. 8–12.
4. Матеріали засідання Антикризисового штабу стійкості економіки України в період військового стану, 28 березня 2024 р., м. Київ.
5. «Мода дуже швидко формує звалища»: 5 правил eco-friendly гардеробу. URL : <https://rubryka.com/video/eco-friendly-wardrobe/>
6. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва) : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ : Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.
7. Дорожня карта подвійного переходу легкої промисловості. Київ : APPAU, 2024. 13 с.

Брянська Юлія Олексіївна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному світі якісне управління відіграє вирішальну роль у досягненні успіху будь-якої організації. Оцінка його ефективності базується на здатності керівництва забезпечувати результативне досягнення цілей за умови раціонального використання ресурсів. Незалежно від масштабу та сфери діяльності, великою мірою успіх організації залежить від ефективності управління, яка визначається вмінням керівників досягати стратегічних завдань, оптимізуючи ресурси та створюючи сприятливі умови для розвитку.

Оскільки управлінський процес здійснюється людьми, його результативність напряму залежить від ефективності роботи керівного персоналу підприємства. Водночас результативність цього персоналу залежить від ефективності діяльності різних категорій працівників, зокрема тих, хто має різний рівень освіти, кваліфікації тощо [1].

Управління організацією, яка працює в ринкових умовах, вимагає високого рівня компетентності від управлінського персоналу. Сучасний менеджер повинен не лише добре знати основи управлінської науки, а й володіти спеціалізованими знаннями та навичками у сферах стратегічного управління, маркетингу, інновацій, управління персоналом і виробничими процесами [1].

У межах впливу управлінських рішень на виробничу діяльність можна виділити кількісно вимірювані показники, зокрема: зростання фондів, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на заробітну плату, покращення кваліфікації персоналу, зменшення обсягів незавершеного виробництва, мінімізація втрат робочого часу, зниження собівартості продукції,

зменшення фондомісткості, покращення технічного рівня виробничого оснащення та прискорення оборотних коштів [2].

Удосконалення системи управління підприємством сприяє досягненню як економічного, так і соціального ефекту. Зокрема, зростає обсяг виробництва та його товарність, стабілізується робочий процес, забезпечується економія живої праці, покращуються умови, підвищується якість виготовленої продукції, характер праці, збільшується кількість задоволених працівників та скорочується плінність кадрів.

Не всі аспекти економічного та соціального ефекту піддаються кількісному вимірюванню, що ускладнює оцінку ефективності управління. Важливо враховувати не лише кількісні, а й якісні показники. Хоча управлінська діяльність є продуктивною, вона не створює матеріальних цінностей безпосередньо, а впливає на ефективність виробничих процесів опосередковано. Тому доцільно оцінювати, як зміни в управлінні позначаються на кінцевих результатах виробничо-фінансової діяльності підприємства. Водночас безпосередні результати управлінської праці можуть бути застосовані лише до обмеженого кола управлінського персоналу [5].

Існують такі підходи оцінки ефективності управління:

- Застосування синтетичних показників, як-от коефіцієнти оперативності, інформаційності, надійності.
- Аналіз відхилень фактичних показників від нормативних, планових або даних попередніх періодів, включаючи оцінку чисельності управлінського персоналу, продуктивності та економічності управління.
- Залучення експертів для проведення якісної оцінки ефективності.
- Використання емпіричних формул для розрахунку відповідних показників [3].

Оцінюючи ефективність управління, розглядають абсолютну та порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність характеризує загальний результат, досягнутий завдяки впровадженню заходів із вдосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність визначає, наскільки один підхід до управління перевершує інший – чинний або запланований [3].

На практиці ефективність управлінської системи оцінюється за трьома основними групами показників:

1. Загальні показники результативності роботи підприємства, зокрема: зміна обсягів валової продукції, її виробництво в розрахунку на одного

працівника за рік, рівень фондівіддачі, прибуток на одного співробітника, рентабельність тощо.

2. Показники ефективності управлінської праці охоплюють такі аспекти: обсяг валової продукції, що належить на одного працівника управління або на один людино-день управлінської діяльності, а також прибуток на один людино-день управління.

Зарплата адміністративного персоналу становить чверть від загального фонду оплати праці.

3. Показники економічності управлінського апарату, до яких належать: частка витрат адміністративного персоналу складає чверть від загального фонду оплати праці та частка управлінських витрат у собівартості продукції [4].

Удосконалення системи управління здатне зменшити управлінські витрати шляхом оптимізації чисельності керівного персоналу та підвищення ефективності їхньої роботи. Оцінку ефективності управлінської системи можна здійснити за низкою критеріїв [4].

Удосконалення управлінських процесів забезпечує підприємству як економічний, так і соціальний ефект. Водночас не всі аспекти цього ефекту піддаються кількісному вимірюванню, тому важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники. Комплексна оцінка ефективності управління охоплює три основні аспекти: загальні показники діяльності підприємства, результативність управлінської праці та економічність функціонування управлінського апарату.

Поєднання цих показників дає змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності управління, з'ясувати шляхи його вдосконалення та оптимізувати використання ресурсів. Систематичний аналіз управлінської діяльності на основі чітких критеріїв сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність та критерії ефективної управлінської діяльності. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13575/>
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Критерії та показники ефективності управління. Основи менеджменту : навчальний посібник. К. : Кондор, 2006. 664 с. URL : <https://www.info-library.com.ua/books-text-5562.html>
3. Критерії та показники ефективності управління. URL : <https://studfile.net/preview/9168702/page:11/>

4. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством / ДВНЗ «Національний гірничий університет». Дніпропетровськ, 2014. URL : http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm

5. Семенова В. Г. Система показників оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-179_185.pdf

Вареник Вікторія Миколаївна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна;*

Кравцов Роман Олегович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна*

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

У складних економічних умовах підприємствам роздрібної та оптової торгівлі потрібно адаптуватися до умов, що склалися в результаті введення воєнного стану. Військові конфлікти та воєнні стани призводять до обмежень в діяльності підприємств, що охоплюють зміни в логістиці, зменшенні попиту на продукцію, збільшення цін на паливо, стан персоналу. Ці умови вимагають від підприємств торгівлі швидкої адаптації, пошуку нових рішень та оптимізації бізнес процесів.

Аналіз статистики демонструє зростання доходів компаній лідерів роздрібної торгівлі. За даними <https://opendatabot.ua/> [1] 457,32 млрд грн склав сукупний дохід найбільших компаній Індексу роздрібної торгівлі Опендатабота. Лідерами є 2023 році були АТБ та Сільпо. Проте за чистим прибутком перевагу отримали компанії групи Ольвія (Єва та Варус). Серед топ-10 Індексу Опендатабота найбільший приріст доходу – у 1,7 рази – стався у Комфі трейд, проте найбільший чистий прибуток отримала компанія РУШ (мережа супермаркетів Ева), яка входить до групи Ольвія.

До Індексу роздрібної торгівлі 2024 також потрапили: метро Кеш енд Кері Україна (український бізнес з материнською компанією в Німеччині – Metro Cash & Carry) – +27 % доходу, 25,5 млрд грн; (власники Владислав та Ірина Чечоткіни) – +38 % доходу (25,4 млрд грн) та у 10 разів меншим чистим прибутком: 12 млн грн; фудком (Рітейл Груп) – +27 % доходу (17,16 млрд грн), та у 1,4 рази більшим чистим прибутком: 310,63 млн грн.

За даними youcontrol.market [2; 3] у другий рік повномасштабної війни ритейлери збільшили чистий дохід від реалізації продукції майже на 380 млрд грн порівняно із 2022-м. На відміну від 2022 року, коли виторг компаній значно скоротився, у 2023 році українські ритейлери не тільки пристосувалися до нових умов роботи, але й наростили обороти. Так, у 2021 році чистий дохід ритейлу складав 1,44 трлн грн, у 2022 році він впав до 1,16 трлн грн.

Отже, статистичний аналіз довів, що підприємства, які вміють пристосовуватися до поточних умов залишаються на ринку і навіть збільшують обороти. Ключовим фактором зростання роздрібного ринку протягом 2023-2024 років стала здатність ритейлерів до швидкої адаптації. Вони продемонстрували гнучкість, подолавши труднощі, спричинені війною.

Поточна ситуація вимагає від менеджерів підприємств адаптувати бізнес-моделі до воєнних викликів, відсутності світла та звільнення персоналу.

Серед основних проблем, з якими стикнулися підприємства торгівлі є:

- логістична проблема – бойові дії призвели до руйнування інфраструктури, знищення або пошкодження складів, транспортних шляхів (доріг, мостів, залізниць), що ускладнило доставку товарів. Особливо постраждали підприємства, розташовані в прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Підприємства були вимушені шукати нові ринки збуту та нові ланцюги постачання. Пошук нових постачальників та налагодження нових логістичних зв'язків вимагали часу та ресурсів;

- міграційна проблема - масова міграція населення, як в середині країни, так і за її межі, змінила звичні моделі споживання, що зі свого боку вплинуло на логістичні потоки;

- енергетична проблема – обстріли об'єктів енергетичної інфраструктури призвели до перебоїв з електропостачанням, що ускладнило роботу складів та транспортних компаній;

- втрата персоналу – мобілізація, звільнення, виїзд за кордон, дефіцит водіїв та транспортних засобів, особливо на початку війни, ускладнив доставку товарів;

- фінансові проблеми – витрати на відновлення пошкодженого майна, релокація бізнесу.

Але, як показує практика, багато підприємств змогли адаптуватися і підняти свої обороти. Українська роздрібна торгівля демонструє адаптацію до світових трендів, одночасно реагуючи на специфічні виклики та ризики внутрішнього ринку.

Розглянемо приклади ефективних інновацій на підприємствах навіть в умовах воєнного стану.

По-перше, це розвиток онлайн-торгівлі, тобто підвищення замовлення продуктів через відповідні сервіси. Так, за словами генеральної директорки Glovo [4] в Україні, Україна у 2020 та 2021 роках за середньою кількістю замовлень їжі на рік на одного користувача була на рівні Іспанії, Франції та Великої Британії. Попри війну 2023 рік став успішним і для сервісу Glovo. Попит на доставку їжі та напоїв зріс на 73 %.

По-друге, зростання ролі мережевого ритейлу на вітчизняному ринку FMCG, підвищення його конкурентоспроможності. Так, за даними агенції Pro-Consulting, мережі «Novus» та «Фора» за результатами 2023 р. підвищили товарооборот на 39 та 52 % відповідно, АТБ та «Сільпо» – на 21 та 22 % «Ашан» – на 3 % [5];

По-третє, роздрібні підприємства активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності, залучення клієнтів та покращення обслуговування. За даними Державної служби статистики України, рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій 2023 р. становив 88,5 %, загалом відповідаючи загальному в країні [6].

Війна стала справжнім випробуванням для ринку роздрібної та оптової торгівлі в Україні. Логістичні проблеми, міграція, енергетична криза, втрата персоналу та фінансові труднощі – ці чинники змусили бізнес адаптуватися до нових реалій.

Проте, як свідчить аналіз, компанії, що зуміли швидко зреагувати на виклики, не тільки вистояли, а й досягли значного зростання. Розвиток онлайн-торгівлі, впровадження цифрових технологій та оптимізація бізнес-процесів стали ключовими факторами успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. На 23 % виріс дохід лідерів роздрібної торгівлі в Україні. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2024>
2. Корнілюк Р. Оборот сектору роздрібної торгівлі на другий рік повномасштабної війни зріс на 30 %. URL : <https://blog.youcontrol.market/oborot-siektoru-rozdribnoyi-torghivli-na-drughii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-zris-na-30/>
3. Єрмакова Я. Ритейл іде у наступ: оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн. URL : <https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/?ref=blog.youcontrol.market>

4. Стан ринку фуд-доставки в Україні: як зростає попит на доставку їжі та напоїв. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv> ;

<https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>

5. Ринок FMCG в Україні: збільшення обороту на 25 % у 2023 році. URL : <https://pro-consulting.ua/pressroom/rynok-fmcg-v-ukraine-uvelichenie-oborota-na-25-v-2023-godu>

6. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

Вареник Вікторія Миколаївна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна;*

Неделько Андрій Анатолійович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна*

УКРАЇНЬСЬКА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило всі сфери життя країни, включаючи логістичний ринок. Незважаючи на стійкість та адаптивність українського бізнесу, війна завдала нищівного удару по логістичній інфраструктурі, ланцюгах постачання та загальній ефективності галузі. Проведемо аналіз ключових проблем, з якими зіткнувся логістичний ринок України в умовах війни, та запропонуємо шляхів їх вирішення.

Сервіс youcontrol.market [1] демонструє, що в Україні діє 259 566 компаній, з них: 68 100 діючих, і 191 466 – це діючі ФОПи. Статистика демонструє [2], що погіршення інфраструктури призвели до того, що підприємствам прийшлося переформатовувати свої бізнес стратегії. 70 % обсягів перевезень морського транспорту перейшло на сухопутний.

Обсяги вантажних перевезень в Україні зростають, незважаючи на війну. За даними Держстату [3], за березень-грудень 2023 року перевезено на 22 % більше вантажів, ніж за аналогічний період 2022 року. У 2024 році позитивна динаміка зберігається. За перші п'ять місяців поточного року обсяги залізничних вантажних перевезень зросли на 30 % порівняно з минулим роком, причому експорт зріс на 57 %. Експерти відзначають зростання важливості автомобільних перевезень, які демонструють високу адаптивність до умов воєнного часу.

Дунайський шлях залишається важливим транспортним коридором, хоча його значення дещо зменшилося після відновлення роботи чорноморських портів. У структурі вантажоперевезень зростає частка комерційних вантажів, збільшуються обсяги перевезень зерна. Основними експортними товарами

залишаються сільськогосподарська та металургійна продукція, а імпорнтними – пально-мастильні матеріали та продукція машинобудування. Лідерами серед операторів із експедиції та обробки вантажів, організації перевезень у 2023 році за виручкою є [4]: Нова пошта 12 782 млн грн виручки, Солашро – 2 661 млн грн виручки, Компанія Транско – 1 566 млн грн виручки, Промвагонтранс – 1 071 млн грн виручки, Перша логістична компанія – 966 млн грн виручки.

Серед основних проблем логістичного ринку у 2024 році були такі: зростання дефіциту робочої сили та нестача енергоресурсів.

Українська логістика потроху відновлюється після спаду 2022 року, прагнучи перевищити довоєнні показники в деяких сегментах, попри руйнування інфраструктури. Залізничні та автомобільні перевезення стали ключовими, причому залізниця майже досягла довоєнних обсягів, а автотранспорт забезпечує доставку навіть у прифронтові зони.

Логістичні компанії підвищують ефективність за допомогою автоматизації та цифрових технологій, як-от M2M SIM-карти для відстеження транспорту та сповіщення клієнтів у реальному часі.

Основною проблемою залишається мобілізація водіїв, що створює дефіцит кадрів. Незважаючи на це та перебої з електроенергією, українські перевізники зберігають обережний оптимізм, зосереджуючись на внеску в перемогу.

Попри труднощі воєнного часу, українська логістика має значний потенціал розвитку, особливо в період відбудови. Пріоритетами є модернізація залізниці, розвиток портів Дунаю, будівництво транспортних хабів та сухих портів, а також спрощення митних процедур та гармонізація законодавства з ЄС.

Важливу роль відіграватимуть автоматизація, цифрові технології та штучний інтелект. Перспективними напрямками є також приватизація інфраструктури, розвиток B2B сервісів та відкриття філіалів українських логістичних компаній за кордоном.

Розвиток галузі залежить від багатьох факторів, включаючи швидкість відбудови, інвестиції, реформи та економічний стан країни.

Український логістичний ринок демонструє стійкість та адаптивність в умовах війни. Незважаючи на значні труднощі, галузь продовжує функціонувати та розвиватися, використовуючи нові можливості та технології. Подальший розвиток логістики залежить від ефективної відбудови інфраструктури, залучення інвестицій та впровадження інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Транспорт і логістика України. URL : <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka>
2. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL : https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zm_ina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya
3. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL : <https://gol.ua/galuzevi-trendy-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendy-ta-osoblyvosti/>
4. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti><https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>

Ваховська Аліса Андріївна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ: ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СВІТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Світовий ринок праці активно адаптується до потреб сучасного працівника, впроваджуючи новітні технології та індивідуалізований підхід у системах мотивації. Водночас традиційні методи, засновані на матеріальних заохоченнях та стандартних робочих умовах, часто виявляються недостатньо ефективними, знижуючи задоволеність та продуктивність працівників. В Україні існує гостра потреба у вдосконаленні системи мотивації персоналу, особливо у таких секторах, як державний, промисловий та фінансовий.

Основні теорії мотивації, як-от теорія Маслоу про ієрархію потреб, теорія Герцберга про фактори задоволеності й теорія самовизначення (Self-Determination Theory) Десі та Райана, вказують на важливість психологічних та соціальних потреб працівника, а не тільки матеріальних стимулів. Новітні теорії, такі як теорія Equity Theory, також наголошують на потребі справедливості та рівноправ'я у трудових відносинах, що відіграє важливу роль у сучасному підході до управління персоналом [1; 3].

Світовий досвід інноваційних систем мотивації:

У США та Європі широко використовуються програми, що дозволяють працівникам відслідковувати свої досягнення, отримувати миттєвий зворотний зв'язок та брати участь у внутрішніх конкурсах. Наприклад, корпорація Google запровадила платформу OKR (Objectives and Key Results), що дає змогу співробітникам та командам постійно оцінювати свої досягнення, чітко бачити

цілі компанії та визначати свій внесок у їх досягнення. Ця система не тільки підвищує продуктивність, але й стимулює відчуття залученості.

Японські та південнокорейські компанії активно використовують гейміфікацію, вводячи рейтингові системи, що дають змогу працівникам змагатися за віртуальні винагороди або навіть додаткові дні відпустки. У таких системах гра стає способом досягнення робочих цілей, підвищуючи залученість і знижуючи рівень стресу.

У Скандинавських країнах, як-от Швеція та Норвегія, співробітників мотивують залучатися до проєктів із соціальною відповідальністю, як-от участь у благодійності чи екологічних ініціативах, що позитивно впливає на корпоративну культуру та особистісний розвиток працівників.

Австралія та Канада активно інвестують у wellness-програми, які підтримують фізичне та психологічне здоров'я працівників. Такі компанії, як Atlassian, надають компенсацію за відвідування спортзалів, а також створюють зони для відпочинку, медитації та ментального відновлення на робочих місцях [2].

Можливості для вдосконалення системи мотивації в Україні:

1. Індивідуалізовані мотиваційні пакети: замість стандартизованих пакетів винагороди можна розробити індивідуальні пакети, де кожен працівник сам обирає пріоритетні для себе складові (курси підвищення кваліфікації, медичне страхування, додаткові дні відпустки тощо). Це особливо актуально для молодих спеціалістів та фахівців з високим рівнем кваліфікації, що прагнуть професійного та особистісного розвитку.

2. Гейміфікація: введення елементів гейміфікації у внутрішні процеси компаній, зокрема у сферах продажу та обслуговування клієнтів, може мотивувати працівників досягати кращих результатів у конкурентному середовищі. Це також дозволить зменшити рутину та підвищити залученість у робочий процес.

3. Підтримка ментального здоров'я та добробуту: організація програм ментального добробуту є критично важливою для українських працівників, що часто стикаються з високим рівнем стресу. Інвестування у психологічну підтримку та заходи зі зниження стресу, як-от заняття йогою, медитація або регулярні консультації з психологами, може значно підвищити продуктивність та рівень задоволеності персоналу.

4. Впровадження технологічних платформ для моніторингу ефективності: використання платформ для об'єктивного оцінювання ефективності працівників дозволить підприємствам України запровадити прозорі та чіткі методи оцінки результативності. Такі платформи, як OKR або KPI-менеджмент, дозволять українським компаніям досягати чітко вимірюваних результатів [4].

Український ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри та зростаючою мобільністю працівників, які шукають кращі умови роботи. Впровадження сучасних мотиваційних практик допоможе створити привабливіші умови для працівників, підвищить рівень залученості та зменшить плинність кадрів. Досвід показує, що індивідуалізовані та технологічні методи мотивації здатні підвищити продуктивність і покращити корпоративну культуру, що у довгостроковій перспективі сприятиме конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Можливі наслідки:

- підвищення продуктивності праці, інноваційні методи стимулюватимуть працівників досягати вищих результатів;
- зниження рівня вигорання, підтримка ментального добробуту зменшить негативні наслідки стресу та вигоряння;
- зростання задоволеності роботою, індивідуалізація пакету винагороди сприятиме лояльності та задоволеності персоналу;
- збільшення інвестицій в українські компанії, покращення корпоративної культури підвищить привабливість українських компаній для інвесторів та партнерів.

Отже, інноваційні підходи у мотивації мають високий потенціал для створення сучасного, ефективного й орієнтованого на розвиток робочого середовища в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
2. Денисенко М. П. The international experience of motivation of the personnel in the conditions of modern economy / Scientific notes of the University «KROK». 2019. С. 94–100. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (дата звернення: 31.10.2024).
3. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39> (дата звернення: 31.10.2024).
4. Vasiuta V., Radchenko A. Using modern theories of motivation in the practice of personnel management. *Galician economic journal*. 2024. Т. 86, № 1. С. 134–140. URL : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 (дата звернення: 31.10.2024).

Воробець Тарас Іванович,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління
та адміністрування,
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

Технологічний прогрес і соціально-економічні зміни суттєво впливають на підходи до менеджменту та управління проєктами. Для українських підприємців та управлінців ці виклики стають ще більш актуальними у зв'язку з військовими діями, економічною нестабільністю та необхідністю відновлення країни. В умовах нової реальності бізнес змушений швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Сучасні українські компанії стикаються з високим рівнем конкуренції не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному рівні. Зміни в логістичних ланцюгах, перебудова економіки та інтеграція до європейських і світових ринків потребують застосування новітніх методів управління. Водночас культурні та комунікаційні бар'єри, зумовлені активною міжнародною співпрацею, вимагають розвитку міжкультурної компетентності та вдосконалення навичок управління мультикультурними командами.

Додатковим викликом є управління ризиками в умовах невизначеності. Українські підприємства змушені працювати в нестабільних умовах, де ключову роль відіграють адаптивність, кризовий менеджмент та швидке реагування на зовнішні загрози. Водночас активна цифровізація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та автоматизація допомагають компенсувати негативні фактори, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність діяльності. На сьогодні можливо виділи ряд проблем, які формуються в умовах глобалізації (таблиця 1).

Таблиця 1

Проблеми управління проєктами в умовах глобалізації

№	Основні проблеми	Характеристика
1.	Високий рівень конкуренції	Глобальні ринки створюють жорстку конкуренцію між компаніями, що ускладнює завоювання та утримання позицій. Необхідність постійного вдосконалення стратегій управління, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності
2.	Культурні та комунікаційні бар'єри	Робота з мультикультурними командами потребує врахування відмінностей у стилях управління, цінностях та традиціях. Проблеми міжкультурної комунікації можуть впливати на ефективність командної роботи та прийняття рішень
3.	Управління ризиками та невизначеністю	Збільшення кількості ризиків, пов'язаних із геополітичною нестабільністю, економічними кризами. Важливість розробки ефективних стратегій адаптації та антикризового управління
4.	Впровадження сучасних технологій	Необхідність цифровізації процесів управління проєктами для підвищення ефективності. Використання штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих систем для ухвалення управлінських рішень
5.	Глобальні ланцюги постачання та логістика	Висока залежність від міжнародних постачальників та транспортної інфраструктури. Ризики, пов'язані з перебоями у постачанні та змінами митних і торговельних правил
6.	Управління людськими ресурсами в умовах дистанційної роботи	Виклики мотивації, контролю продуктивності та створення ефективного корпоративного середовища в онлайн-форматі. Необхідність адаптації HR-стратегій до гібридних моделей роботи
7.	Корпоративна соціальна відповідальність	Вимоги до компаній щодо екологічної та соціальної відповідальності. Виклики інтеграції принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у бізнес-моделі
8.	Динамічні зміни в нормативно-правовому регулюванні	Часті зміни міжнародних стандартів, правил торгівлі, податкового законодавства. Необхідність оперативного реагування на нові регуляторні вимоги

Джерело: сформовано автором, на основі економічної літератури [1; 2].

Як зазначено в таблиці 1, глобалізація створює нові виклики для управлінців, однак сучасні технології та методики дозволяють ефективно їх долати. На основі аналізу сучасних практик, ми маємо можливість виділити наступні підходи, що дозволяють знизити негативний вплив зазначених проблем, серед яких:

- використання гнучких методологій управління проєктами (зазначені підходи сприяють швидкій адаптації до змін, покращенню комунікації в командах та підвищенню ефективності управління. Scrum і Kanban дозволяють керувати процесами в режимі реального часу, мінімізуючи затримки та покращуючи прозорість;

- цифровізація та автоматизація управлінських процесів (системи управління проєктами (Trello, Asana, Jira, Monday.com) допомагають координувати команди, відстежувати прогрес завдань і забезпечувати ефективну співпрацю навіть у розподілених командах [3];

- використання великих даних та штучного інтелекту (аналітичні інструменти на основі Big Data дозволяють прогнозувати ризики, аналізувати ринкові тренди та покращувати прийняття рішень. Штучний інтелект сприяє автоматизації рутини та персоналізації бізнес-процесів;

- хмарні технології та кібербезпека (хмарні платформи (Google Workspace, Microsoft 365) забезпечують гнучкість роботи з будь-якої точки світу. Водночас системи кібербезпеки захищають дані компаній та клієнтів;

- розвиток міжкультурної компетентності (грантові проєкти, тренінги з крос-культурної комунікації та міжнародного менеджменту допомагають долати бар'єри в мультикультурних командах;

- ESG-стратегії та сталий розвиток (компанії інтегрують екологічні, соціальні та корпоративні принципи у свою діяльність, підвищуючи довіру споживачів та партнерів.

Отже, глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій та зміна економічних умов кардинально трансформують підходи до менеджменту та управління проєктами. У сучасному динамічному середовищі підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, що вимагає впровадження інноваційних управлінських рішень. Дослідження показало, що ключовими проблемами в умовах глобалізації є високий рівень конкуренції, міжкультурні бар'єри, управління ризиками та невизначеністю, цифровізація, розвиток глобальних логістичних ланцюгів, трансформація управління людськими ресурсами, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та зміни нормативно-правового середовища.

Для мінімізації негативного впливу цих викликів було проаналізовано сучасні методи та інструменти управління, які дозволяють підвищити ефективність бізнес-процесів. Зокрема, використання гнучких методологій управління проєктами (Scrum, Kanban) сприяє швидкій адаптації до змін, покращенню комунікації в командах та оптимізації управлінських рішень. Цифровізація та автоматизація, впровадження аналітичних інструментів на основі Big Data та штучного інтелекту, а також використання хмарних платформ забезпечують підприємствам конкурентні переваги. Крім того, розвиток міжкультурної компетентності, інтеграція ESG-принципів у бізнес-моделі та зміцнення системи кібербезпеки сприяють підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх викликів.

Варто зазначити, що успішне управління в умовах глобалізації вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Інтеграція сучасних технологій та гнучких управлінських методів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зменшувати ризики та зміцнювати свої ринкові позиції, що є особливо важливим для українського бізнесу в умовах післявоєнного відновлення та міжнародної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 24–30. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-24_30.pdf
2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
3. Voronkova V., Punchenko O., Azhazha M. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0) / *Humanities Studies*. 2020. Pp. 182–200. DOI : <https://doi.org/10.26661/hst-2020-4-81-11>

Гнаповський Дмитро Віталійович,
здобувач фахової передвищої освіти

Науковий керівник:
Нечипоренко Тетяна Дмитрівна,
кандидат економічних наук,
викладач фінансово-економічних дисциплін,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки логістика виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління проєктами. Зростання обсягів даних, розвиток штучного інтелекту, інтернет-речей (IoT) та хмарні технології сприяють формуванню нових підходів до управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Цифровізація логістики стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й чинником стратегічного розвитку підприємств, не дозволяє оптимізувати процеси постачання, скоротити витрати та підвищити гнучкість управління.

Актуальність дослідження обумовлена забезпеченням адаптації бізнесу до сучасних викликів, зокрема підвищеної конкуренції, змін у глобальних ланцюгах постачання та необхідності забезпечення сталого розвитку. Використання цифрових технологій у логістиці сприяє автоматизації процесів, забезпечує прозорість і прогнозованість управління проєктами, що є важливим результатом для ефективного ухвалення рішень.

З розвитком технологій, логістика стає все більш цифровою, що відкриває нові можливості для управління проєктами. Цифрова трансформація логістики дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити ефективність. Розглянемо основні напрями цифрової трансформації логістики в управлінні проєктами:

– впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM): SCM-системи забезпечують інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання, від постачальників до кінцевих споживачів, що дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух матеріалів, прогнозувати попит та оптимізувати запаси;

- використання технологій інтернету речей (*iot*): *iot*-датчики дозволяють збирати дані про стан вантажів, умови транспортування та місцезнаходження транспортних засобів, що забезпечує підвищення прозорості та безпеки логістичних операцій;

- застосування штучного інтелекту (*AI*) та машинного навчання (*ml*): *AI* та *ml* використовуються для аналізу великих обсягів даних, прогнозування ризиків, оптимізації маршрутів та автоматизації процесів прийняття рішень;

- використання хмарних технологій: хмарні платформи забезпечують доступ до даних та додатків з будь-якої точки світу, що сприяє підвищенню гнучкості та мобільності управління логістичними процесами;

- впровадження технологій блокчейн: технології блокчейн, дозволяють створити безпечні та прозорі ланцюги постачання, забезпечуючи відстеження походження товарів, запобігаючи фальсифікації та підвищуючи довіру між учасниками ринку;

- використання дронів та роботів: дрони та роботи використовуються для доставки вантажів, інвентаризації складів та виконання інших логістичних операцій, що дозволяє скоротити час та витрати на доставку [1].

Незважаючи на значні переваги, цифровізація логістики в управлінні проектами також стикається з низкою викликів. Впровадження нових технологій вимагає значних інвестицій, а інтеграція різних систем може бути складною. Крім того, необхідно забезпечити кібербезпеку даних та навчити персонал ефективно використовувати нові інструменти. Розглянемо детальніше основні проблеми, що виникають під час цифровізації логістики, а саме:

- фінансові витрати: висока вартість впровадження новітніх технологій, інвестиції в обладнання, програмне забезпечення та навчання;

- технічна інтеграція: складність поєднання різних цифрових систем, ризик несумісності обладнання та програм;

- інформаційна безпека: підвищення ризику кібератак та витоку даних, необхідність надійного захисту інформаційних систем;

- кадрова підготовка: недостатність кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями, необхідність в навчанні та підвищенні кваліфікації;

- опір змінам: незгода персоналу до нових методів роботи, необхідність роз'яснювальної роботи;

- інтернет залежність від стабільного інтернет з'єднання, ризику зупинки логістичних процесів;

- відсутність єдиних стандартів, ускладнення інтеграції та обміну даними;

- технологічна залежність: вразливість до технічних збоїв [2].

Отже, цифровізація логістики в управлінні проєктами – це не просто тренд, а необхідність для сучасного бізнесу. Вона відкриває безліч можливостей для оптимізації процесів, зниження витрат та підвищення ефективності. Від впровадження систем управління ланцюгами постачання до використання штучного інтелекту та блокчейну, цифрові технології дозволяють зробити логістику більш прозорою, передбачуваною та гнучкою. Враховуючи динаміку сучасного ринку, компанії, які зможуть ефективно використовувати цифрові технології в логістиці, отримають значні конкурентні переваги. Вони зможуть швидше реагувати на зміни, краще задовольняти потреби клієнтів та оптимізувати ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7628>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.51
2. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803-a780-2f362cee9447/content>
3. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3083/3006>

Дідківська Карина Олександрівна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:

Канцур Інна Григорівна,
*канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Війна в Україні створює безпрецедентні виклики для бізнесу, змушуючи компанії адаптуватися до нових умов. Менеджерам доводиться швидко реагувати на зміну обставин: забезпечувати безпеку співробітників, підтримувати ланцюги постачання та мінімізувати фінансові втрати. У цих умовах важливими стають гнучкість, стратегічне планування та здатність приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. Крім того, українському бізнесу потрібно зберігати стійкість і шукати нові можливості для розвитку, незважаючи на кризові обставини. Дослідження цієї теми допоможе зрозуміти, як підприємства можуть виживати та адаптуватися під час війни.

Під час війни бізнес стикається з численними викликами, що потребують оперативних рішень. Часто через інформаційне перевантаження керівництво затримується з реагуванням, що призводить до невизначеності та зниження ефективності команди. Невідповідна організаційна структура без чітких цілей спричиняє плутанину та втрату клієнтів. Прихильність до старих норм можуть лише посилити проблеми, які вже присутні. Надмірна залежність від порад або жорстке дотримання особистих принципів часто призводять до помилок у прийнятті рішень. Для успішного функціонування в кризових умовах потрібна гнучкість та адаптивність менеджменту [1, с. 3].

У сфері менеджменту важливими аспектами є очікування клієнтів та підтримка репутації бізнесу. Прозора комунікація з клієнтами, інформування їх про можливі затримки та відкритий підхід допомагають зберігати довіру та позитивний імідж компанії. Жорсткі ієрархічні структури можуть бути

ефективними в стабільних умовах, але під час війни важливо впроваджувати децентралізовані підходи для гнучкості й адаптації. Чіткість виробничих процесів та послідовність операцій допомагають уникнути плутанини й підтримувати стабільність у хаотичних умовах. Лідери повинні швидко адаптуватися до змін, використовуючи точні дані для ухвалення ефективних рішень. Це забезпечує бізнесу стійкість і можливість зростання навіть у складних умовах [1, с. 5].

Фінансовий менеджмент – це основа стабільного та успішного функціонування будь-якого бізнесу. Він дозволяє компаніям досягати своїх цілей, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокове зростання. Антикризовий фінансовий менеджмент в Україні сьогодні став необхідним навіть для успішних компаній, оскільки вони стикаються з новими викликами, такі як: втрата основних фондів, переміщення працівників, порушення ланцюгів постачання та зміни у валютних курсах. Уряд України та країни-партнери намагаються підтримати бізнеси, створюючи програми допомоги, що доступні через портал «Дія». Також підприємцям доступні гранти та підтримка для експортерів через платформи від Офісу з розвитку підприємництва та експорту та інших міжнародних партнерів. Зокрема, уряди інших країн, таких як США, пропонують гранти для українських підприємств. Така підтримка допомагає бізнесу пристосовуватись і працювати навіть в умовах війни [2].

Трансформація сучасного менеджменту під час війни полягає у пристосуванні бізнесу до нових реалій та підготовці основ для повоєнного розвитку компаній. Українські підприємства мають відповідати міжнародним стандартам, демонструючи професіоналізм, надійність та якість продукції. Підвищення якості товарів і послуг з урахуванням міжнародних вимог сприятиме виходу на глобальні ринки. Важливо також постійно розвивати підприємницькі навички, швидко навчаючись та адаптуючись до змін. Боротьба з корупцією і прозора співпраця з владою допоможуть побудувати довіру. Всі ці кроки сприятимуть економічному зростанню України та реалізації потенціалу «східноєвропейського тигра» у повоєнний час [3].

Війна поставила український бізнес перед серйозними викликами, які потребують швидких та ефективних рішень. Виживання компаній в умовах нестабільності залежить від їхньої здатності адаптуватися, зберігати гнучкість та ефективно керувати ресурсами. Важливо також підтримувати мотивацію і моральний дух співробітників, оскільки людський фактор є ключовим у складні часи. Перебудова бізнес-процесів, інновації та пошук нових ринків можуть стати шляхами до відновлення та подальшого розвитку менеджменту в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копчак Ю., Матвеєв М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 1–7. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 07.10.2024).
2. Фенченко М. В. Фінансовий менеджмент в умовах активної фази війни в Україні. 2022. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12902/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2022_84-85.pdf (дата звернення: 07.10.2024).
3. Трансформація сучасного менеджменту під час війни / Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій : офіційний вебсайт. URL : https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-12099-transformaciya-suchasnogo--menedzhmentu-pid-chas-viyni_kafedra-menedzhmentu (дата звернення: 07.10.2024).

Дудко Євгеній Олександрович,
здобувач вищої освіти

Науковий керівник:
Лега Ольга Василівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний
аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

Актуальність теми удосконалення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства зумовлена важливістю цих показників для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності підприємства. В умовах економічної нестабільності, коливань на ринку та змін у фінансовому законодавстві, ефективне управління заборгованістю є ключовим чинником для зменшення ризиків неплатоспроможності, мінімізації фінансових втрат та забезпечення стабільних грошових потоків. Підвищення ефективності цієї системи через оптимізацію процесів, впровадження сучасних методів моніторингу та автоматизацію обліку є необхідним для збереження конкурентоспроможності підприємства та підтримки його фінансової стійкості на сучасному етапі розвитку економіки.

Одним з основних завдань системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю є забезпечення ліквідності підприємства. Своєчасне й ефективне управління заборгованістю дозволяє забезпечити достатній рівень грошових коштів для виконання поточних зобов'язань, що критично важливо для підтримання стабільного фінансового стану. Це допомагає уникнути неплатежів та забезпечити безперервну роботу підприємства.

Другим завданням є мінімізація ризиків. Виявлення проблемних боргів на ранніх стадіях та вжиття відповідних заходів для їх погашення дозволяє значно зменшити фінансові втрати, пов'язані з безнадійними заборгованостями. Таким чином, своєчасна реакція на проблеми з дебіторською і кредиторською заборгованістю допомагає уникнути накопичення великих фінансових труднощів та зберегти здоровий грошовий потік.

Оптимізація обігу коштів є також важливою метою управління заборгованістю. Шляхом правильного контролю над дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємство може значно знизити витрати на кредитування, покращити обіг фінансових ресурсів та забезпечити їх раціональне використання. Це дозволяє більш ефективно використовувати наявні фінансові ресурси і сприяє зростанню ефективності бізнесу.

Останнім важливим завданням є покращення фінансової звітності. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю сприяє підвищенню точності та актуальності фінансових звітів, що має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує реальну картину фінансового стану, що дозволяє ефективно планувати стратегію розвитку і приймати виважені рішення.

Методи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю є важливою частиною фінансової стратегії підприємства, оскільки правильне їх застосування дозволяє знизити ризики, підвищити ліквідність та забезпечити сталий фінансовий стан компанії. Існує кілька основних методів управління, кожен з яких сприяє досягненню оптимальних результатів у роботі з заборгованістю.

Першим важливим методом є планування і моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості. Для ефективного управління необхідно встановити чіткі правила та процедури щодо термінів погашення боргів, а також регулярно здійснювати контроль за виконанням цих умов. Важливо також регулярно проводити аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості для своєчасного виявлення проблемних рахунків та вжиття відповідних заходів.

Другим методом є створення резервів під сумнівні борги. Це дозволяє підприємствам забезпечити себе від можливих фінансових втрат у разі непогашення боргів або банкрутства контрагентів. Створення резервів є важливим елементом у забезпеченні стабільності фінансових результатів, оскільки дає можливість заздалегідь підготуватися до можливих збитків.

Також важливим методом є встановлення умов для партнерів і клієнтів, що дозволяє знизити ризик виникнення простроченої заборгованості. Це можуть бути суворіші умови кредитування, обмеження строків платежів або застосування знижок за дострокову оплату. Підприємства часто використовують систему знижок для швидкого погашення боргів, стимулюючи клієнтів до своєчасних платежів.

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації

Невід’ємною частиною методів управління є використання факторингових і лізингових послуг. Факторинг дозволяє підприємствам передавати свої дебіторські заборгованості спеціалізованим компаніям, що займаються збором боргів. Це дозволяє отримати швидкий доступ до грошових коштів та зменшити ризики, пов’язані з простроченням платежів.

Не менш важливим методом є використання систем автоматизації та електронного моніторингу заборгованості. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє ефективно відслідковувати всі етапи взаєморозрахунків із контрагентами, автоматично нараховувати штрафи за прострочення та вчасно нагадувати клієнтам про необхідність виконання фінансових зобов’язань. Це значно зменшує ручну працю та знижує ризики помилок.

Усі ці методи допомагають підприємствам управляти дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечуючи стабільність фінансових потоків і ефективне використання ресурсів.

Однак на шляху до досягнення фінансової стабільності підприємства виникають різноманітні ризики – табл. 1, які можуть негативно вплинути на його економічну діяльність. Важливою задачею є своєчасне виявлення та мінімізація цих ризиків для забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства та підтримки довгострокових фінансових відносин.

Таблиця 1

Ризики в управлінні дебіторською та кредиторською заборгованістю
та способи їх мінімізації

Ризики	Опис	Мінімізація ризиків
1	2	3
Ризик неплатоспроможності дебіторів	ймовірність того, що контрагент не зможе виконати свої фінансові зобов’язання	оцінка платоспроможності клієнтів перед укладанням угоди; використання кредитних лімітів
Ризик прострочення платежів	затримка виплат за дебіторською або кредиторською заборгованістю, що може призвести до касових розривів	встановлення чітких умов оплати та строків; ведення регулярного моніторингу платіжної дисципліни
Ризик виникнення безнадійної заборгованості	за компанією залишається невиконана заборгованість, яку неможливо стягнути	створення резервів під сумнівні борги; використання факторингу для швидкого покриття заборгованості
Ризик зміни умов на ринку	зміна економічної ситуації, що може вплинути на здатність клієнтів виконати зобов’язання	моніторинг економічної ситуації та своєчасне коригування умов контрактів

Продовження таблиці 1

1	2	3
Ризик конфліктів з контрагентами	можливість виникнення суперечок або непорозумінь між сторонами через непорозуміння щодо платежів	проведення переговорів з клієнтами для вирішення спорів; використання юридичних консультантів
Ризик високих витрат на стягнення боргів	витрати на адміністративні процедури для стягнення боргу можуть бути високими	використання факторингу для стягнення заборгованості; своєчасне врегулювання боргів
Ризик валютних коливань	для міжнародних угод можливе значне коливання валютних курсів, що ускладнює розрахунки	хеджування валютних ризиків; використання стабільних валют для розрахунків
Ризик невиконання угод з кредиторами	невиконання зобов'язань перед кредиторами може призвести до фінансових санкцій або припинення співпраці	оцінка фінансових можливостей перед укладанням угоди; встановлення чітких графіків погашення боргів

Джерело: узагальнено на підставі [1–3].

Ризики в управлінні заборгованістю є невід'ємною частиною фінансової діяльності підприємства, але завдяки впровадженню ефективних методів контролю й управління, як-от аналіз платоспроможності контрагентів, встановлення чітких умов оплати, використання факторингу та створення резервів під сумнівні борги, можна мінімізувати негативний вплив цих ризиків. Це сприяє збереженню стабільності грошових потоків і підвищенню фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорненька О. Б. Методи управління заборгованістю підприємства відповідно до концепції процесно-структурованого менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 49–53. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-8>
2. Хохлов М. П., Корнієнко О. С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 402–407. URL : https://economyandsocietyin.ua/journals/10_ukr/70.pdf
3. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 41–46.

Завальський Валерій Владиславович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні глобалізаційні процеси характеризуються посиленням конкурентного середовища та прагненням до збалансованого розвитку людства. В цих умовах зростає розуміння визначальної ролі людського інтелекту та трудової діяльності у процесі завоювання та утримання високого рівня конкурентного статусу підприємства. Відбувається переорієнтація з матеріальних ресурсів на розкриття людського потенціалу, що зумовлює необхідність детального дослідження механізмів та резервів активізації людського фактору як ключового елемента розвитку. У такому контексті дуалістичним феноменом, який стимулює трудову активність, а також здійснює цілеспрямований вплив для досягнення конвергенції індивідуальних та організаційних цілей, є мотивація персоналу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що термінологічне впровадження поняття «мотивація» у науковий дискурс належить А. Шопенгауеру, який вперше використав його у праці «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.) [1, с. 43]. Подальша еволюція застосування цього терміна характеризується міждисциплінарною дифузією: від первинного використання у психології, соціології та юриспруденції до подальшої інтеграції в економічні науки та теорію управління персоналом.

Компаративний аналіз наукових праць демонструє плюралізм теоретичних підходів до концептуалізації феномену мотивації персоналу, що відображає відсутність консенсусу щодо змістовного наповнення цього поняття. Систематизуємо основні наукові підходи до трактування сутності поняття «мотивація»:

- це інтегративний інструмент, який охоплює спонукальний потенціал індивіда до дії, детермінованої прагненням до задоволення особистісних потреб;
- це процес усвідомленої активізації поведінкових стратегій особистості, що формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників;

- це багатовимірний метод стимулювання індивідуальної та групової діяльності в організаційному середовищі;
- це інтегративна система ендогенних та екзогенних каталізаторів, що детермінують активізацію потенціалу індивіда з метою досягнення індивідуальних та організаційних цільових орієнтирів.

На основі узагальнення наявних теоретичних підходів, пропонуємо трактувати мотивацію персоналу як динамічну систему формування поведінкових детермінант у сфері трудової діяльності, що є каталізатором професійної активності суб'єктів праці, спрямованої на реалізацію тріади цілей: задоволення пріоритетних потреб працівників, розвитку їх особистісного потенціалу та досягнення встановлених організаційних цілей.

Аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення сутності мотивації дозволяє констатувати, що мотиваційний механізм ефективної зайнятості має базуватися на створенні такого регуляторного середовища трудових взаємовідносин, яке спонукатиме працівника до сумлінного виконання професійних обов'язків через отримання винагороди як ключового інструменту забезпечення його потреб у професійній сфері. Не менш важливим аспектом є формування сприятливого робочого середовища, яке стимулюватиме підвищення трудової активності працівників та зростання продуктивності їх праці. Водночас критичного значення набуває досягнення конвергенції інтересів працедавців та найманого персоналу в площині соціально-трудових відносин, що створює передумови для гармонізації взаємодії соціальних партнерів та мінімізації потенційних конфліктних ситуацій у трудовій сфері.

Варто підкреслити, що формування системи мотивації персоналу на підприємстві орієнтоване на реалізацію комплексу стратегічних завдань:

- стабілізацію потенціалу людських ресурсів підприємства;
- імплементацію еквівалентного розподілу матеріальних винагород та оптимізацію преміальних систем;
- формування траєкторій професійно-кар'єрного розвитку працівників;
- забезпечення ергономічності робочого середовища та охорони здоров'я персоналу;
- створення атмосфери корпоративної довіри та розвиток системи комунікацій;
- стимулювання креативно-інноваційної активності;
- формування інфраструктурних передумов для інтеграції передових технологій та генерування на їх основі інноваційних продуктів і послуг.

Теоретична концептуалізація феномену мотивації зумовлює необхідність виокремлення її конститутивних елементів. До внутрішніх чинників генерування мотивації працівників належать потреби, інтереси та мотиви, що утворюють інтегративну єдність взаємопов'язаних компонентів. Феномен потреби проявляється через суб'єктивне відчуття дефіциту визначених благ, що актуалізує потенціал особистості та детермінує формування інтересу до конкретних видів цільової активності. Мотиви інтерпретуються як чинники діяльності, що виступають внутрішніми регуляторами поведінкової активності суб'єкта [2, с. 517].

Зовнішній компонент мотиваційної системи репрезентований стимулами. Диференціація мотиваційних та стимуляційних механізмів базується на їх спонукальній дії: стимул є зовнішнім каталізатором професійної активності, тоді як мотив є внутрішньою детермінантою, яка може формуватися як під впливом зовнішніх чинників (матеріальної винагороди, кар'єрного просування, адміністративних рішень), так і внаслідок актуалізації особистісних чинників, зокрема почуття обов'язку та відповідальності. Отже, комплексна концептуалізація внутрішніх і зовнішніх компонентів мотиваційної системи персоналу створює методологічне підґрунтя для імплементації ефективних управлінських стратегій у сфері регулювання соціально-трудових відносин.

Потрібно зазначити, що процес побудови ефективної системи мотивації персоналу має розпочинатися з комплексного аналізу наявних мотиваційних механізмів на підприємстві. Наступний важливий крок - визначення ключових стратегічних орієнтирів мотиваційної системи та розробка її фундаментальних складових. Наступним етапом є формування сукупності матеріальних заохочень працівників, яка органічно доповнюється системою нематеріальних стимулів. Завершальною фазою є створення регламентуючої документації, що формалізує всі аспекти впровадженої мотиваційної системи на рівні внутрішніх нормативних актів. Зазначений послідовний підхід забезпечує інтегрованість та цілісність у формуванні системи мотивації підприємства.

Методологічним базисом розробки дієвої системи мотивації працівників виступає інтеграція низки фундаментальних принципів, серед яких: всебічність та взаємопов'язаність мотиваційних інструментів, їх чітка регламентованість та цільова спрямованість, орієнтація на досягнення конкретних результатів, а також забезпечення прозорості, доступності для розуміння та неупередженості мотиваційних механізмів [3, с. 614].

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації працівників характеризується високою динамічністю та гнучкістю, постійно еволюціонуючи під впливом мінливих зовнішніх чинників середовища функціонування

підприємства. В контексті сучасних економічних реалій особливої актуальності набуває забезпечення оптимального співвідношення мотиваційних інструментів та їх адаптивність у відповідь на виклики середовища. При цьому ключовим аспектом є здатність мотиваційної системи своєчасно відображати трансформацію мотиваційних драйверів персоналу в умовах турбулентності зовнішніх умов функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Girdwichai L., Sriviboon C. Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. № 9. P. 42–54. DOI 10.9770/jssi.2020.9.J(4)
2. Ricardo R. The Effect of Salary, Career Development and Rewards on Job Satisfaction (Study Of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 2022. № 3 (3). P. 514–524. DOI 10.31933/dijdbm.v3i3.1327
3. The Effect of Compensation, Leadership Style, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior on Performance / Suprianto G., Lajaria R. T., Naim I., Umar U. *International Journal of Management and Education in Human Development*. 2022. № 2 (3). P. 610–617. URL : <https://ijmehd.com/index.php/ijmehd/article/view/91>

Камінський Андрій Вікторович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
Науковий керівник:
Вартанова Олена Вікторівна,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОСЕКТОРУ

У сучасних умовах у розвитку світового сільського господарства простежується тенденція широкого впровадження у виробничий процес генної інженерії, інформаційних технологій, роботизації з метою збільшення виробництва продовольства на основі підвищення врожайності з кожного гектара посівної площі та продуктивності з кожної одиниці худоби за одночасного зниження затрат праці й коштів на одиницю виробленої продукції. Технічний прогрес впевнено і стрімко рухає розвиток економіки. Розширення ринків збуту, залучення інвестицій і впровадження технологічних інновацій спонукають підприємства аграрного сектору до розроблення ефективних підходів щодо управління людськими ресурсами. Головною метою цих змін є збереження та розвиток найціннішого активу – людського капіталу. Визначальним завданням у цьому контексті є створення соціально-економічних умов, які сприятимуть збереженню, розвитку та капіталізації інтелектуального потенціалу працівників, забезпечуючи їхнє довготривале відтворення й продуктивне використання.

Загалом менеджмент людського капіталу слід розглядати як цілеспрямований вплив на об'єкт управління, що забезпечує відтворення, нагромадження, збереження та його ефективне використання. Термін «управління людськими ресурсами» вперше з'явився в спеціалізованій науковій літературі в 70-х рр. ХХ століття. У найбільш широкому контексті він являє собою сферу соціально-орієнтованої політики, передусім соціально-економічного управління, спрямованої

на створення умов і передумов формування та розвитку біофізичних, духовно-моральних та інноваційно-інтелектуальних здібностей населення з метою їхнього раціонально-продуктивного втілення в різних сферах суспільного життя.

У вузькому сенсі цього поняття цей процес слід розглядати як стратегічний аспект діяльності організації, спрямований на самозабезпечення висококваліфікованими, продуктивними кадрами за допомогою створення сприятливих соціально-економічних і психо-фізіологічних умов для самореалізації їхніх професійних здібностей у сукупності з можливостями належного фінансового життєзабезпечення [1, с. 6].

Управління людським капіталом було й залишається одним із ключових напрямів наукових досліджень і практичної діяльності упродовж різних історичних періодів. Аналіз існуючих концепцій дозволяє дійти висновку, що більшість учених розглядають управління як упорядковану сукупність взаємопов'язаних процесів, до яких належать планування, організація, мотивація й контроль. На думку Пітера Ф. Друкера, «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу. Управління є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін» [2, с. 59].

Під час побудови механізму управління людським капіталом підприємств агросектору доцільно враховувати чинники, що впливають на ефективне функціонування сучасного АПК у регіоні (політико-правові, економічні, соціальні, технологічні, екологічні), а також фактори внутрішнього середовища підприємства; тенденції розвитку галузі, її можливості та загрози; та, безсумнівно, передовий досвід спеціалістів-практиків у цій галузі [3, с. 5].

Проаналізувавши літературні джерела, хочемо виокремити, що у сфері управління аграрними підприємствами значну увагу приділяють концепції процесного підходу до управління людським капіталом. Цей підхід інтерпретується як безперервний та цілісний механізм реалізації управлінських функцій, що взаємопов'язані та синхронізовані в межах економічної системи – підприємства, галузі або національної економіки. Процесний підхід сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу через оптимізацію організаційно-управлінських процесів і забезпечення їх узгодженості з довгостроковими стратегічними цілями розвитку аграрної сфери.

Практика свідчить, що управлінські системи, що ґрунтуються на принципах процесного підходу, демонструють вищу ефективність та результативність порівняно з традиційними функціональними моделями аналогічного рівня

складності. Це пояснюється тим, що процесний підхід в у сфері управління людськими ресурсами дає змогу, на основі системи взаємопов'язаних показників, мати більш точну інформацію як за процесом загалом, так і за окремими його складовими, організувати цільове управління та забезпечити вжиття адекватних заходів для усунення виявлених відхилень, а також визначати напрямки для поліпшень.

Водночас розробка і впровадження системи управління, побудованої на засадах процесного управління є складною процедурою. В умовах структурних змін економіки України актуалізується потреба у вдосконаленні управлінських процесів у сфері агропромислового виробництва. Одним із ключових напрямів цього процесу є модернізація бізнес-моделей, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств галузі. Важливим аспектом є виявлення стратегічних пріоритетів розвитку, які дадуть змогу адаптувати агропромисловий комплекс до сучасних викликів і забезпечити його подальше зростання в умовах глобальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17.
2. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ / пер. з англ. Т. Літенської. К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 5–11.

Канцур Інна Григорівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТАЛАНТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Впровадження цифрових технологій стимулює розвиток економіки, сприяє формуванню нових моделей економічних відносин та зумовлює зміни в управлінні компаніями й організації їх діяльності. Цифрова трансформація є ключовим чинником сучасних економічних і технологічних перетворень, що сприяють появі нових ринків, соціальних структур та бізнес-процесів. Основою цих змін є цифровізація – процес, що включає розробку, впровадження та вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій. Вона не лише позитивно впливає на розвиток суспільства, а й формує інноваційні механізми управління у різних сферах діяльності.

Ключовими факторами успіху сучасного бізнесу є інноваційні методи менеджменту талантів. Адже «сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за таланти, що загострюється через демографічні зміни та міграційні процеси. Компанії зазнають труднощів у залученні та утриманні талановитих працівників, особливо в умовах, коли професійні компетенції швидко застарівають. Відсутність належної стратегії управління талантами може призвести до втрати кваліфікованих працівників, зниження продуктивності та погіршення фінансових результатів» [1, с. 77]. Саме тому «виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління талантами, які враховують сучасні тенденції та виклики. Це передбачає не лише розвиток нових методів залучення й утримання працівників, а й створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання та кар'єрного розвитку. Лише за умови ефективного управління талантами організації можуть забезпечити власний сталий розвиток і довгостроковий успіх у мінливому бізнес-середовищі» [1, с. 77].

У сучасних умовах ефективне управління талантами визначає конкурентоспроможність бізнесу. Інноваційні підходи до рекрутингу, цифровізація, розвиток корпоративної культури та стратегічне планування дозволяють

залучати й утримувати найкращих фахівців, що є запорукою сталого розвитку компаній в умовах глобалізації та технологічних змін. Ефективний рекрутинг передбачає не лише пошук нових талантів, а й розвиток наявних працівників. Успішні організації інвестують у створення привабливого бренду роботодавця, конкурентних умов праці та можливостей для професійного зростання. Збалансований підхід до залучення та утримання талантів забезпечує стабільний розвиток компанії та підвищує її конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифрової трансформації організації мають впроваджувати нові стратегії менеджменту талантів, орієнтовані на використання цифрових технологій. Це сприятиме не лише ефективному залученню фахівців, а й їхньому професійному розвитку та мотивації. Лідерство відіграє ключову роль у підтримці інновацій, спрямовуючи працівників на освоєння нових навичок. Постійне навчання та адаптація до технологічних змін формують конкурентоспроможність компаній та забезпечують їхню стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Сучасні інноваційні технології в управлінні талантами спрямовані на оптимізацію управлінських процесів через цифровізацію. Вони включають автоматизацію HR-функцій, застосування методів аналітичного оцінювання, автоматизоване прийняття рішень за допомогою інтелектуальних систем, а також інтеграція технологій віртуальної реальності для покращення взаємодії з персоналом. Ці технології підвищують ефективність управління талантами, сприяючи більш точному підбору, розвитку та утриманню фахівців.

«Основна відмінність у поглядах на інноваційні технології управління людськими ресурсами у теоретичному та практичному сенсі полягає в їхній спрямованості на вдосконалення ефективності, збільшення гнучкості та адаптивності HR-процесів через використання передових технологій. У той час як традиційні методи управління можуть базуватися на ручній роботі, стандартних процедурах і обмежених аналітичних можливостях, інноваційні технології відкривають нові можливості для персоналу в управлінні талантами, залученні і збереженні персоналу, а також стратегічному плануванні розвитку організації» [2].

Сучасному працівникові для ефективної роботи в умовах цифровізації необхідно володіти низкою ключових навичок, які забезпечують не лише успішну адаптацію до нових технологічних умов, а й сприяють постійному професійному розвитку, серед яких:

1. Цифрові навички та грамотність: здатність працювати з різними цифровими інструментами та платформами, використовувати програми для обробки даних, комунікаційні платформи, аналітичні інструменти та бази

даних. Розуміння основ програмування, кібербезпеки, роботи з хмарними технологіями також є важливим аспектом.

2. Аналіз і обробка даних: здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних (Big Data). Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, передбачати тенденції розвитку бізнесу та вдосконалювати робочі процеси.

3. Адаптивність і гнучкість: здатність швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та постійно оновлювати свої знання й навички, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку праці.

4. Комунікаційні навички: вміння ефективно спілкуватися за допомогою різноманітних цифрових платформ і інструментів, а також вміння працювати в команді в умовах віддаленої роботи та розподілених команд.

5. Критичне мислення та вирішення проблем: уміння аналізувати ситуації, знаходити нестандартні рішення та приймати обґрунтовані рішення в умовах постійних змін та технологічних інновацій.

6. Ініціативність і самоорганізація: вміння працювати самостійно, організовувати власну діяльність, встановлювати цілі і досягати їх без необхідності постійного контролю з боку керівництва.

7. Інноваційне мислення та креативність: здатність впроваджувати нові технології, вдосконалювати процеси та знаходити нові підходи до виконання завдань.

8. Навички управління проектами: вміння ефективно керувати проектами, організовувати роботу в команді, розподіляти завдання та ресурси, а також контролювати виконання та досягнення результатів у цифровому середовищі.

9. Навички цифрової безпеки: знання основ захисту інформації та безпеки даних, а також уміння дотримуватись норм і стандартів щодо безпечного використання цифрових інструментів.

Розвиток цих навичок дозволяє працівнику бути більш гнучким, адаптованим до швидких змін і забезпечувати ефективну роботу в нових технологічних умовах. Водночас це також сприяє особистому розвитку, зростанню професійної кваліфікації та покращенню кар'єрних перспектив.

Отже, в умовах цифрової трансформації інноваційні підходи до менеджменту талантів стають критично важливими для забезпечення ефективності організацій. Впровадження передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та віртуальна реальність, дозволяє удосконалити процеси підбору, розвитку та утримання талановитих працівників. Крім того, цифровізація дає можливість створювати адаптивні стратегії для розвитку людського

потенціалу, забезпечуючи персонал необхідними навичками для роботи в нових технологічних умовах. Так, для успішного розвитку організацій необхідно інтегрувати інноваційні технології у систему управління талантами, що сприятиме підвищенню ефективності праці, розвитку конкурентоспроможних кадрів та стійкості бізнесу в умовах швидких змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації / Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. *Вісник економіки*. 2024. № 3. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53597/1/%d0%94%d1%8f%d0%ba%d1%96%d0%b2.PDF>

2. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>

Кирилко Наталія Миколаївна,
*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри управління
та смарт-інновацій,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна;*

Даценко Сергій Олександрович,
*здобувач першого бакалаврського рівня
вищої освіти кафедри управління
та смарт-інновацій,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОМАНДИ

В умовах сучасного світу, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, а виклики стають все більш складними, роль лідерства набуває особливого значення. Ефективність роботи команди багато в чому залежить від лідерських якостей її керівника. Саме лідер визначає стратегію, спрямовує зусилля команди у правильне русло, надихає на досягнення високих результатів та створює атмосферу довіри та підтримки.

Лідерство – це не лише мистецтво управління людьми, але й здатність приймати важкі рішення, брати на себе відповідальність у кризових ситуаціях, мотивувати колектив до продуктивної праці. У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані воєнного конфлікту, роль лідерських якостей набуває ще більшої ваги. Під час воєнного стану лідери повинні бути готовими не лише забезпечувати ефективну роботу команди, але й підтримувати моральний дух співробітників, допомагати долати стрес та тривогу, забезпечувати адаптацію до нових умов.

Лідерські якості включають у себе широкий спектр навичок та компетенцій, які допомагають створювати злагоджені та ефективні команди. Однією з ключових якостей є стратегічне мислення, що дозволяє лідеру бачити перспективу,

передбачати можливі ризики та розробляти плани для їх мінімізації. У кризових ситуаціях особливо важливою стає здатність до адаптації та гнучкості, коли лідер швидко реагує на зміни, коригує стратегії та допомагає команді зберігати ефективність навіть за умов невизначеності.

Ефективна комунікація – ще одна необхідна якість, адже вона дозволяє уникати непорозумінь, забезпечує чітке розуміння задач та сприяє кращій координації дій всередині команди. Важливим аспектом лідерства є також емоційна стійкість, яка дозволяє лідеру зберігати спокій у складних ситуаціях, підтримувати моральний дух команди та не допускати паніки. В умовах воєнного стану, коли психологічне навантаження на співробітників значно зростає, емоційна підтримка з боку лідера може відігравати вирішальну роль у забезпеченні стабільності роботи колективу.

В умовах війни в Україні лідери мають проявляти особливу емпатію та увагу до потреб своїх підлеглих. Вони повинні створювати атмосферу взаємодопомоги та підтримки, демонструвати готовність допомагати не лише у професійних, але й у особистих питаннях. Лідер повинен не лише забезпечувати виконання робочих завдань, але й дбати про психологічне благополуччя команди, організовувати заходи для зниження рівня стресу, проводити індивідуальні розмови для виявлення можливих проблем. Важливим аспектом є також підтримка професійного розвитку співробітників, навіть у складних умовах воєнного стану. Лідер повинен створювати можливості для навчання, надавати доступ до ресурсів для підвищення кваліфікації, заохочувати ініціативність та творчий підхід до роботи. Підтримка інновацій та генерації нових ідей сприяє не лише підвищенню ефективності роботи команди, але й зміцненню її стійкості до кризових ситуацій.

Отже, лідерські якості мають безпосередній вплив на ефективність роботи команди. В умовах воєнного стану в Україні ця тема набуває особливої актуальності, оскільки лідери відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та безперервності робочих процесів. Розвиток таких якостей, як стратегічне мислення, емоційна стійкість, гнучкість, ефективна комунікація та підтримка команди, дозволяє лідерам створювати умови для досягнення високих результатів навіть у найскладніших умовах. Важливо, щоб лідери постійно працювали над собою, розвивали свої навички та вдосконалювали підходи до управління, адже саме від їх ефективності залежить успіх всієї команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пророк М. В. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2015. № 1. С. 79–85. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2015_1_13
2. Вишко Т. Дихай і живи. Як опанувати себе в кризових ситуаціях. Київ : Віват, 2022. 192 с.
3. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Львів : Старий Лев, 2023. 320 с.
4. Робертс Е. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії. Київ : Фоліо, 2023. 216 с.
5. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів: досвід ЕРАМ – Vector. URL : <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995> (дата звернення: 14.03.2025).

Короста Тетяна Олександрівна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Міжнародні ланцюги постачання відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного руху товарів та послуг. Глобалізація економіки призводить до ускладнення міжнародних ланцюгів постачання, що вимагає ефективного проєктного управління. Ланцюг постачання – це послідовність процесів та інформації, де супроводжується доставка послуг або товарів від виробника до споживача. Ланцюг постачання є ключовим в логістиці та міжнародному менеджменті. Управління ланцюгами постачання включає проектування, планування, виконання, контроль та моніторинг діяльності на міжнародному ланцюзі постачання з метою створення чистої вартості та побудови конкурентної інфраструктури [1].

Метою управління ланцюгами постачань є збільшення прибутку та мінімізація витрат, що забезпечує конкурентоспроможність та стабільність бізнесу.

Управління ланцюгами постачань визначають як інтеграцію ключових бізнес-процесів, що починаються від кінцевого споживача та охоплюють усіх постачальників товарів, послуг та інформації, додають цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб [2]. М. Вебер та К. Олівер розглядали потоки матеріалів від виробника до споживача в рамках інтегрованої стратегії, як управління ланцюгами постачань.

Перед ефективним управлінням проєктами в міжнародних ланцюгах постачання стоять такі виклики, як географічна розкиданість, культура, валютні ризики, політичні ризики, митні та логістичні процедури.

Щоб ефективно управляти проєктами необхідно керуватися такими аспектами, як планування, координація, контроль, комунікація, управління ризиками та використання сучасних технологій. Усе це допоможе досягти високої ефективності під час управління та забезпечить успішну діяльність будь-якої компанії, яка працює на міжнародному ринку.

Ефективне управління залежить від уважності до деталей та вміння зменшити складність під час постачання. Останні дослідження в галузі логістики та управління ланцюгами поставок підкреслюють зростаючу роль цифрових технологій у трансформації галузі. У науковій літературі розглядаються питання діджиталізації ланцюгів поставок через використання таких технологій, як інтернет-речей, блокчейн, штучний інтелект, автоматизація та аналітика великих даних [3].

Менеджери, що займаються ланцюгами постачання повинні бути адаптовані до змін у вимогах та умовах ринку, вміти приймати стратегічні рішення щодо постачання. Вибір постачальників, концепції використання запасами та проектування шляху переміщення товарів важливе завдання, яке постає перед ними.

Отже, варто зазначити, що ефективне управління проєктами ланцюгів постачання на міжнародному ринку призводить до продуктивності роботи бізнесу. Також це забезпечує контроль витрат, підвищує прибуток та задовольняє клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руда М. В., Пукас Ю. А. Роль міжнародних ланцюгів постачання у становленні циркулярної моделі економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). URL : <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/rol-mizhnarodnyh-lancyugiv-postachannya-u-stanovlenni>

2. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Управління ланцюгами постачань : конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

3. Мицько Р. І., Зачко О. Б. Генезис управління логістичними проєктами в умовах воєнного стану: від концептуальних до інтелектуальних моделей. *Вісник ЛДУБЖД*. 2024. № 30. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/2793-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-9215-1-10-20250102.pdf>

Корсуненко Іван Григорович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Бондаренко Світлана Михайлівна,
доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У РАМКАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним розвитком цифровізації, який призводить до зміни підходів у побудові фінансових та економічних відносин. У зв'язку з цим трансформуються також і бізнес-моделі ведення підприємницької діяльності, оскільки структура галузей економіки змінюється в бік збільшення частки секторів високотехнологічного виробництва. Вплив цифрової економіки на функціональні сфери діяльності підприємства, які потребують застосування сучасних технологій управління вивчається у праці А. О. Касич [1]. Традиційні бізнес-моделі організацій, що сформувалися раніше, стають неконкурентоспроможними і змушені або трансформуватися, або залишати ринок.

Подальший розвиток цифровізації економіки характеризується такими тенденціями [2]:

- комплексна автоматизація звичних виробничих процесів;
- застосування в управлінні та аналітиці цифрових технологій, включно зі штучним інтелектом;
- створення нових спеціальностей і професій на ринку праці;
- впровадження екологічно безпечних технологічних і виробничих процесів;
- збільшення споживчих витрат на інформаційні технології та послуги.

Враховуючи зазначені тенденції, цифровізація економіки спричиняє зміну бізнес-моделей сучасних підприємств. Це зумовлено трансформацією споживчих звичок та поведінки, що формує нові запити, які задовольняються за рахунок інноваційних виробничих рішень. Все більше підприємств орієнтуються на створення цифрових екосистем, які розширюють їхні можливості у сфері комерційної діяльності.

З поширенням цифрових технологій підприємницька діяльність все частіше переноситься у віртуальне середовище, що сприяє вирішенню не лише комерційних, а й соціальних завдань. Однак це також породжує нові виклики, зокрема необхідність чіткого визначення особливостей функціонування бізнес-моделей у цифрових екосистемах. Для таких моделей особливо важливим є розвиток електронної комерції та ефективне застосування цифрових технологій і соціальних мереж для маркетингових комунікацій.

Загалом успішне впровадження цифрової трансформації в бізнес-процеси вимагає від керівництва підприємства усвідомлення того, що поряд із цифровими змінами необхідні й внутрішні організаційні вдосконалення. Зокрема, важливо забезпечити узгоджений розвиток управлінських процесів, інтеграцію цифрових технологій і підвищення компетентності керівного складу у сфері їх використання [3].

Нові технології змінили вигляд багатьох сервісів, які раніше неможливо було уявити. Цифрова трансформація бізнес-моделі зачіпає різні галузі економіки, починаючи від виробництва і надання логістичних послуг, закінчуючи фінансовим сектором і банківським обслуговуванням. Підприємства, які проводять трансформацію бізнес-моделі в умовах цифровізації економіки, набувають таких переваг [4]:

- відбувається відхід від критерію географії представництва бізнесу підприємства, з'являються нові сегменти збуту продукції;
- трудомісткість ланцюга створення цінності та вартості знижується;
- з'являється можливість виходу на віртуальні ринки і продажу нових цифрових продуктів, які викликають попит населення;
- формується можливість продажу додаткових послуг до основної продукції підприємства, що збільшує середній чек.

Також досягається покращення наступних показників економічної ефективності бізнес-діяльності підприємства, у яких відбувається цифрова трансформація бізнес-моделі: оптимізація виробничих і комерційних витрат; прискорення зростання доходів і виручки; підвищення показників прибутковості та рентабельності, а також покращення рівня ліквідності та платоспроможності.

Однією з ключових тенденцій трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці є впровадження онлайн-платформ у підприємницьку діяльність. Основними відмінностями платформних бізнес-моделей від традиційних є:

- метод взаємодії зі споживачами - на основі цифрової платформи;
- високий темп взаємодії зі споживачами;

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації

- відсутність додаткових перепон для зовнішніх комунікацій, оскільки платформні моделі сприяють їх усуненню;
- низький рівень операційних витрат завдяки оптимізації бізнес-процесів;
- значні початкові інвестиції у створення цифрової платформи через необхідність розробки спеціалізованих програмних рішень.

Незважаючи на ступені впливу наведених вище факторів, в Україні активно розвиваються платформні бізнес-моделі, зокрема маркетплейси та електронної комерції (e-commerce). Основною конкурентною перевагою торговельних маркетплейсів є ефективне зниження витрат, пов'язаних із організацією торговельної діяльності. Відображенням зростання популярності вітчизняних маркетплейсів є збільшення обсягу доходу електронної комерції в Україні за довоєнний період з 2018 по 2021 рр. та відносно стрімке відновлення росту обсягів доходу після початку повномасштабного вторгнення (рис. 1) [5].



Рисунок 1 – Динаміка доходу ринку електронної комерції в Україні за період 2018–2024 рр.

Отже, в умовах цифрової економіки бізнес-моделі зазнають суттєвих змін, що зазвичай сприяють покращенню бізнес-процесів, розширенню присутності підприємства на ринку, збільшенню географії збуту продукції, а також підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. Як підсумок, орієнтація бізнес-моделі на платформний розвиток дозволить створити необхідні передумови для модернізації підприємства у контексті його цифровізації, сприяючи виходу підприємства на якісно новий рівень стратегічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційні активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21–24.
2. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
4. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 47–56. DOI 10.15276/ETR.02.2021.6
5. Statista Market Forecast. eCommerce-Ukraine. URL : <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>

Кудріна Ольга Юріївна,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки
та адміністрування,
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка;*
Колоколов Сергій Володимирович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка,
м. Суми, Україна*

COMPLEMENTARITY OF PROJECT ACTIVITY PROCESSES

It should be noted that an important component of project activity is the complementarity of processes, which ensures their integration.

In management, complementarity is seen as the correspondence of economic objects to each other in terms of certain quantitative parameters and qualitative characteristics, which ensures the sustainability, specificity and efficiency of their combination.

Some scholars understand complementarity as the complementarity of objects based on their conformity, distinguishing functional, subject matter, and characteristic variants. That is, the property of complementarity should be inherent in the elements and processes within the methodology. At the same time, we consider sub-processes as criteria of the assessment methodology.

The evaluation criteria within any methodology must meet the following key characteristics: independence, redundancy, consistency, and measurability.

Analysis of the works of scientists on this issue allows us to interpret these characteristics as follows:

Independence – there is no possibility of expressing one criterion through another or by aggregation (combination).

Redundancy – the exclusion of duplicate criteria.

Consistency – non-contradiction of the criteria to each other.

Measurability – the ability to assess the criterion within the framework of qualitative and (or) quantitative indicators.

Analysis of the names of the elements of the methodology allows us to conclude that they are complementary. At the same time, the complementarity of indicators is limited by links on various grounds.

Complementarity in terms of compliance with the functional component of the process is inherent, for example, in the following components of the assessment methodology: identification, portfolio authorization, project launch, project planning, organization of the project office. The functional component is planning.

Specific correspondence of processes by some characteristics was found for the following components: organization and functioning of project committees, assessment of the level of qualification of project participants, formation and development of a personnel reserve of project participants, maintaining a register of project participants, planning and assessment of efficiency and effectiveness of project participants, implementation of material incentives, implementation of non-material incentives. A connecting characteristic of projects is the effectiveness of project participants in a public administration entity.

The presence of a subject (subject, object) linking the processes is typical for the following components: expertise, project launch, project planning, operational management, monitoring and change management, completion, interaction with external experts and public communities. The subject of the association is the participation of experts in the processes.

At the same time, some complementarity of the processes can be explained by the violation of the principles of criteria formation within the sub-processes.

Violation of the principle of «independence» (the ability to express one criterion through another or the possibility of aggregation) can be traced within the subprocesses:

annual planning of project portfolio management activities by public administration entities, portfolio planning (preliminary formation of the state program and its implementation schedule), detailing of the portfolio plan (agreed state program);

preparation of monthly portfolio reports, annual reports on the progress of implementation and evaluation of the effectiveness of the project portfolio within the state program (annual consolidated report on the progress of implementation of the portfolio components) and review of portfolio reports; preparation of an annual portfolio report, including preparation of a decision on the planned completion of the portfolio, a final report on the implementation of the portfolio within the state program, an annual report on the portfolio in case of its early termination, and an annual consolidated report on the progress of project implementation;

reviewing proposals for compliance with strategic goals, expert evaluation of proposals and assessment (content, feasibility and impact on the goal);

application of the portfolio ranking model (ranking), expert evaluation of the ranking results;

risk and opportunity assessment, risk and opportunity planning;

organizing and conducting meetings, including meetings and knowledge sharing events, and implementing the communications plan.

REFERENCES

1. Panchenko K. Yak kolaboratsiia biznesu ta derzhavy dopomozhe vidnovliuvaty Ukrainu [How the collaboration of business and the state will help restore Ukraine] / Ekonomichna Pravda. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/> (accessed: 10.12.2024).

2. Public-Private Partnerships. Reference Guide. Washington, D. C., 2012. 230 p.

3. Kumar M. (2017) Law, Statistics, Public-Private Partnership and the Emergence of a New Subject. Accumulation in Post-Colonial Capitalism. Singapore: Springer, pp. 59–74.

4. Chou J. S. et al. (2012). Critical factors and risk allocation for PPP policy: Comparison between HSR and general infrastructure projects. *Transport Policy*. № 22. P. 36–48.

Леонова Єлизавета Сергіївна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Салямон Віталій Петрович,
*старший викладач кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний світ бізнесу – це бурхливий потік змін, що викликаний стрімким розвитком технологій, глобалізацією та новітніми підходами до організації праці. Щоб успішно функціонувати в таких умовах, менеджменту необхідно постійно вдосконалюватися, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів. Розвиток лідерських якостей, гнучкість та інвестиції в навчання персоналу є ключовими факторами, які дозволяють компаніям не просто виживати, а процвітати в епоху постійних трансформацій. Ефективне управління в сучасному світі – це здатність швидко реагувати на зміни, переорієнтовувати стратегії та забезпечувати стійке зростання, незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища.

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 всі аспекти діяльності організації, а людський капітал є її найціннішим активом. І для того, щоб менеджери досягали успішних результатів – організація має інвестувати в людський капітал своїх спеціалістів. Адже саме люди генерують нові ідеї, впроваджують інновації та створюють конкурентну перевагу, вони є рушійною силою будь-якого бізнесу.

Інвестування в людський капітал є важливим 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.

Світ праці переживає значні зміни, які пов'язані зі зміною поколінь на ринку праці. Молоді фахівці мають нові цінності, пріоритети та очікування від роботи, що створює як нові можливості, так і виклики для сучасного 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.

Вони можуть принести в компанію нові ідеї та підходи, сприяти її розвитку та зміцненню її репутації. Однак, щоб залучити та утримати талановиту молодь, компаніям необхідно створити сприятливі умови для їхньої роботи та розвитку. Це передбачає не тільки гідну оплату праці, але й можливість професійного зростання, гнучкий графік, розвиток корпоративної культури, заснованої на довірі та взаємоповазі.

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 варто 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, варто сформувати команду професіоналів, яким дійсно довіряєш і з якими готовий спільними діями розвивати свій бізнес і розвиватись самим. 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. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. Вип. 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2649>

2. Роль коучингу для бізнесу / Бочківська С., Перетятко О., Орловська Р., Шевчук О. 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.

Мірошниченко Інга Станіславівна,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному світі, де глобалізація сприяє швидкому розвитку технологій та посиленню міжнаціональних зв'язків, управління проєктами стає все більш складним і багатогранним процесом. Завдання, що стоять перед керівниками та виконавцями проєктів, охоплюють не лише локальні фактори, а й глобальні виклики, такі як міжкультурні різниці, зміни в економічному середовищі, політична нестабільність, воєнні дії, новітні технології та глобальні екологічні проблеми.

Ефективне управління проєктами в таких напружених умовах вимагає високого рівня адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни та застосовувати інноваційні стратегії для досягнення цілей проєкту в межах обмежень часу, бюджету та ресурсів [1]. У цьому контексті важливим є не лише володіння класичними методами управління проєктами, але й здатність швидко орієнтуватися у глобальних тенденціях та застосовувати гнучкі, інноваційні підходи для забезпечення ефективності при досягненні бажаних результатів.

Така гнучкість в управлінні проєктами стає надзвичайно важливою, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війни чи великі геополітичні конфлікти. Воєнний стан може спричинити численні зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі, що, в свою чергу, має значний вплив на ризики при реалізації проєктів [2].

До основних викликів ефективного управління проєктами в умовах глобалізації належить необхідність інтеграції різних управлінських підходів, адаптація до нових технологій, управління командою в умовах мультикультурних різниць, а також подолання труднощів, спричинених нестабільними умовами на міжнародних ринках (рис. 1).

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації



Рисунок 1 – Ключові виклики ефективного управління проєктами в умовах глобалізації

Зазначені на рис. 1 виклики вимагають від менеджерів проєктів розвитку стратегічного мислення, високого рівня гнучкості, вміння приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та високої конкуренції, а також ефективно застосовувати інноваційні підходи для досягнення успіху в умовах глобальної інтеграції та змін. Отже, ефективне управління проєктами є ключовим фактором успіху у будь-якій сфері та передбачає досягнення цілей, застосування сучасних методологій для підвищення ефективності, а також оптимізацію ресурсів через збалансоване використання часу, фінансів та людського капіталу.

Глобалізація надає нові можливості для розвитку проєктів, однак вона також приносить з собою нові складнощі, зокрема у плануванні, координації, управлінні ресурсами та забезпеченні стабільності. Зростаюча кількість міжнародних ініціатив приносить численні виклики для менеджерів проєктів, оскільки підвищуються вимоги до бізнес-структур не лише забезпечувати ефективність бізнес-процесів, а й враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності. Тому для досягнення успіху менеджери повинні застосовувати інтегровані стратегії управління, активно використовувати новітні технології та інструменти, оптимізувати взаємодію команд і активно працювати з ризиками.

Отже, у сучасному глобалізованому середовищі ефективного управління проєктами стикається з численними викликами, що вимагають від менеджерів високого рівня адаптивності, стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зміни. Важливим є також використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і аналітика великих даних, які дозволяють значно покращити ефективність виконання завдань і знизити вплив зовнішніх чинників.

Для успішного досягнення цілей у таких умовах менеджери повинні володіти інструментами для ефективного управління ресурсами, ризиками, змінами та забезпеченням стійкості проєктів. Отже, ефективне управління проєктами в умовах глобалізації потребує постійного розвитку професійних навичок, здатності до швидкої адаптації та впровадження інновацій, а також готовності до прийняття складних рішень у швидко мінливому та невизначеному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 24–30. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-24_30.pdf (дата звернення: 24.02.2025).
2. Мірошніченко І. С. Ризики проєкту: основні характеристики в умовах дії воєнного стану. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження* : матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Ужгород 16–17 травня 2024 р. Київ, 2024. С. 335–337. URL : https://drive.google.com/drive/folders/10COse9SNIjFzKZfYYf64z2NfK_RDGinp (дата звернення: 24.02.2025).

Нагара Марина Борисівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація та поглиблення інтеграційних процесів у глобальній економіці зумовлюють кардинальні зміни в бізнес-моделях та організаційних структурах сучасних підприємств. Традиційні лінійні моделі управління підприємствами поступаються місцем екосистемним підходам, що базуються на принципах мережевої взаємодії, коеволюції та спільного створення цінності різними учасниками бізнес-середовища. Екосистеми підприємств функціонують як складні адаптивні системи, що характеризуються динамічністю, емерджентністю, самоорганізацією та здатністю до трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, методологічні аспекти моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання інтеграції різних методологічних підходів до моделювання бізнес-екосистем, визначення принципів та інструментарію управління їх розвитком.

Методологічні засади моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств мають базуватися на розумінні їх ключових властивостей [1]: емерджентність – наявність у системи властивостей, не притаманних її окремим елементам; самоорганізація – здатність системи впорядковувати свою структуру та функції; коеволюція – спільний розвиток взаємопов'язаних елементів системи; адаптивність – здатність системи пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; стійкість – спроможність системи зберігати свою структуру та функції під впливом зовнішніх змін; синергія – посилення ефективності функціонування системи внаслідок інтеграції її елементів.

Розробка ефективної методології моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств можлива лише на основі синтезу різних методологічних підходів, кожен з яких дозволяє досліджувати певний аспект функціонування екосистеми. Інтеграція цих підходів забезпечує формування цілісної методологічної бази, що дозволяє враховувати складність, багатовимірність та динамічність екосистем підприємств як об'єкта дослідження. Розглянемо детальніше підходи, які формують методологічну основу дослідження екосистем підприємств та дозволяють комплексно аналізувати різні аспекти їх функціонування і розвитку:

- системний підхід розглядає екосистему підприємств як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем;
- мережевий підхід фокусується на аналізі структури та динаміки мережевих взаємодій між учасниками екосистеми;
- еволюційний підхід дозволяє досліджувати розвиток екосистеми підприємств як процес адаптації до змін зовнішнього середовища;
- стейкхолдерський підхід акцентує увагу на балансі інтересів різних зацікавлених сторін в екосистемі;
- інституційний підхід аналізує вплив формальних та неформальних інститутів на функціонування екосистеми;
- цифровий підхід досліджує роль цифрових технологій у формуванні та розвитку екосистеми.

Методологія моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств передбачає використання комплексу методів, що відповідають багатовимірній природі досліджуваного об'єкта. Оскільки екосистеми підприємств є складними адаптивними системами з нелінійною динамікою, їх моделювання потребує застосування специфічних методів, здатних відображати емерджентні властивості, зворотні зв'язки, самоорганізацію та коеволюційні процеси. Розглянемо детальніше методи, які найбільш релевантні для дослідження екосистем підприємств:

Системно-динамічне моделювання – метод, що дозволяє аналізувати динаміку розвитку екосистеми підприємств з урахуванням зворотних зв'язків між її елементами. Основою системно-динамічного моделювання є представлення екосистеми як системи запасів і потоків, пов'язаних інформаційними зв'язками.

Агентне моделювання – передбачає вивчення поведінки окремих учасників (агентів) екосистеми та їх взаємодію на мікрорівні, з подальшим аналізом емерджентних властивостей, що виникають на макрорівні [2].

Мережеве моделювання – фокусується на аналізі структури зв'язків між учасниками екосистеми. Мережеве моделювання базується на теорії графів і дозволяє досліджувати топологію мережі та виявляти ключових акторів.

Імітаційне моделювання – метод, що дозволяє відтворювати динаміку розвитку екосистеми підприємств у різних сценаріях шляхом комп'ютерної симуляції складних процесів.

Просторове моделювання – метод, що дозволяє аналізувати просторовий вимір розвитку екосистем підприємств з використанням геоінформаційних систем (ГІС) та методів просторової економетрики.

Інтеграція вищезазначених методів моделювання в єдиний методологічний комплекс дозволяє забезпечити всебічний аналіз процесів управління розвитком екосистем підприємств, враховуючи їх багаторівневу структуру, нелінійну динаміку та емерджентні властивості. Важливою умовою ефективного застосування цих методів є їх адаптація до специфіки конкретної екосистеми та цілей дослідження, а також забезпечення відповідною інформаційною базою.

Варто зазначити, що важливість здійснення моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств обумовлена низкою вагомих факторів. По-перше, цифрова трансформація економіки радикально змінює характер міжорганізаційних відносин, переводячи їх з площини лінійних ланцюгів створення вартості до складних мережевих структур з багатосторонніми взаємодіями. По-друге, емерджентна природа екосистем підприємств створює ситуацію, коли традиційні лінійні моделі управління виявляються неефективними. Нелінійні взаємодії, зворотні зв'язки, коеволюційні процеси та самоорганізація потребують специфічних методів моделювання, здатних відображати складну динаміку екосистем та прогнозувати їх розвиток в умовах невизначеності. По-третє, глобальні виклики, такі як пандемії, кліматичні зміни, геополітичні конфлікти, підвищують вимоги до стійкості та адаптивності бізнес-структур. Моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств дозволяє аналізувати їх стійкість до різних типів ризиків, оцінювати здатність до відновлення та адаптації, розробляти стратегії підвищення життєздатності в турбулентному середовищі.

Отже, можна зробити висновок, що моделювання процесів управління розвитком екосистем підприємств є стратегічно важливим управлінським інструментарієм, що безпосередньо впливає на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування бізнес-структур у контексті всеохоплюючої цифровізації економічних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Autio E., Llewellyn T. Researching Ecosystems in Innovation Contexts. *Innovation & Management Review*. 2021. DOI 10.1108/INMR-08-2021-0151
2. Jacobides M., Cennamo C. Externalities and Complementarities in Platforms and Ecosystems: from Structural Solutions to Endogenous Failures. *Research Policy*. 2024. Vol. 53. Issue 1. DOI 10.1016/j.respol.2023.104906

Немировська Оксана Вікторівна,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні соціально-економічні виклики, спричинені військовими діями та економічною нестабільністю в Україні, вимагають пошуку ефективних механізмів відновлення та розвитку територіальних громад. Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому процесі є проєктне управління. Воно дозволяє системно підходити до реалізації програм відновлення, ефективно використовувати ресурси та залучати інвестиції. Саме тому, надзвичайно важливим є аналіз ролі проєктного управління у відновленні економіки територіальних громад України та визначення ключових інструментів і методик, які сприяють досягненню сталого розвитку. Автори Н. В. Белікова та Д. В. Єрсьомка [1, с. 33] підтверджують нашу думку, що проєктна діяльність є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку громад, зосереджуючись на об'єднаних територіальних громадах і розглядаючи проєктну діяльність як механізм активізації місцевого розвитку.

Проєктний менеджмент у територіальних громадах охоплює п'ять основних напрямів:

1. Реалізація стратегій розвитку громад – використання проєктного підходу дозволяє структурувати довгострокові цілі розвитку, забезпечити системне впровадження змін і підвищити ефективність виконання місцевих програм.
2. Залучення грантів – проєктне управління допомагає розробляти якісні заявки на грантове фінансування від міжнародних організацій (USAID, ЄС, ООН), що забезпечує додаткові ресурси для відновлення громад.
3. Залучення інвестицій – чітка структура та ефективне управління проєктами підвищують привабливість громади для приватних інвесторів і державних програм.
4. Підвищення якості людського капіталу – через навчальні та освітні проєкти відбувається підготовка та перепідготовка кадрів, що підвищує професіоналізм місцевих управлінців та фахівців.

5. Розв'язання соціальних проблем – соціально орієнтовані проекти сприяють покращенню якості життя, соціальній адаптації, розвитку інклюзії та вирішенню питань охорони здоров'я та освіти.



Рисунок 1 – Вирішення наявних управлінських проблем у громадах за допомогою інструментів проєктного менеджменту

Джерело: [2].

Рисунок 1. демонструє комплексний підхід до застосування проєктного менеджменту в територіальних громадах як інструменту для вирішення ключових управлінських проблем і досягнення стратегічних цілей. Застосування проєктного менеджменту дозволяє: підвищити ефективність використання ресурсів; залучити додаткове фінансування через гранти та інвестиції; поліпшити соціально-економічні умови життя; забезпечити стійкий розвиток через модернізацію управлінських процесів.

Рисунок показує складну мережу зв'язків між інструментами проєктного менеджменту та управлінськими проблемами. Кожен інструмент може вирішувати кілька проблем одночасно (наприклад, навчально-освітні проєкти вирішують проблему браку кадрів і інертності мислення). Деякі проблеми мають мультифакторне вирішення (наприклад, низька якість соціального капіталу вирішується через соціальні, інвестиційні та екологічні проєкти).

Розширення використання проєктного менеджменту потребує розвитку компетенцій місцевих управлінців, впровадження цифрових інструментів та посилення співпраці з міжнародними партнерами.

Крім того, проєктне управління є потужним інструментом відновлення економіки територіальних громад України. Його застосування дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість процесів та залучити міжнародну допомогу. У майбутньому розвиток компетенцій у сфері проєктного управління, а також інтеграція сучасних цифрових інструментів сприятимуть успішній реалізації програм відновлення та сталого розвитку територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белікова Н. В., Єрьомка Д. В. Проєктна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 32–36. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/48986>
2. Джус М. Спроможні громади – надійний тил / Дзеркало тижня.
3. Немировська О. В. Перезапуск громадських економічних стосунків та розбудова регіональних кластерів: парадигма управління на основі маркетингу територій. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови* : VII Міжнародна науково-практична конференція, 31 травня 2024 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 628, [207–211] с. ISBN 978-966-337-738-4

Осадчий Максим Леонідович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний
економічний університет,
м. Одеса, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Модернізація транспортної інфраструктури є одним із ключових факторів економічного розвитку України, адже ефективна транспортна система забезпечує мобільність населення, підвищує конкурентоспроможність національного бізнесу та сприяє інтеграції в глобальні ринки. Сучасні транспортні коридори, які відповідають європейським та світовим стандартам, відкривають нові можливості для залучення інвестицій, сприяють зниженню логістичних витрат і створюють передумови для економічного зростання регіонів. Водночас застаріла інфраструктура та неефективне управління транспортними ресурсами призводять до значних втрат для економіки, ускладнюючи міжнародну торгівлю та внутрішню мобільність.

Ефективне управління проєктами модернізації транспортної інфраструктури є критично важливим для досягнення якісних змін у цій сфері. Враховуючи складність таких проєктів, які передбачають значні фінансові вкладення, тривалий термін реалізації та залучення великої кількості зацікавлених сторін, необхідно використовувати сучасні методології управління, що забезпечують контроль за строками, бюджетом і якістю робіт [1]. Одними з найпоширеніших підходів у цій сфері є PRINCE2, Agile та PMI, кожен із яких має свої особливості та застосовується залежно від масштабів і специфіки проєкту.

PRINCE2, як одна з найструктурованіших методологій, дозволяє детально розподіляти завдання між командами, встановлювати ключові етапи реалізації проєкту та забезпечувати чітке документування всіх процесів. У транспортних проєктах цей підхід особливо ефективний на етапах стратегічного планування та оцінки ризиків, коли необхідно забезпечити прозорість і підзвітність перед державними органами та міжнародними фінансовими інституціями [2].

Методологія Agile, яка більш гнучка та адаптивна, активно застосовується у випадках, коли необхідно швидко реагувати на зміни, проводити тестування проміжних результатів і коригувати проєктні рішення без значного затримання робіт. У транспортній сфері вона корисна при впровадженні цифрових інструментів управління трафіком, розробці інтелектуальних транспортних систем та інтеграції автоматизованих процесів у систему управління міським транспортом. PMI, що поєднує стандартизовані підходи до управління ризиками, бюджетом і комунікаціями між усіма учасниками проєкту, широко використовується в міжнародних інфраструктурних ініціативах, оскільки забезпечує узгодженість стандартів і методів реалізації.

Сучасне планування транспортних проєктів неможливе без використання BIM-технологій, які дозволяють створювати цифрові моделі об'єктів і детально прораховувати всі етапи будівництва ще до початку реальних робіт. Завдяки цьому значно зменшуються фінансові ризики, оптимізується використання ресурсів, а також підвищується якість інфраструктурних об'єктів. Інформаційне моделювання будівель дозволяє проєктувати складні транспортні вузли, інтегруючи залізничні, автомобільні та авіаційні потоки в єдину систему. У Німеччині BIM-технології активно використовуються при будівництві швидкісних автомагістралей та залізничних вузлів, що дозволяє мінімізувати відхилення від початкового плану і значно скорочувати витрати на ремонт і обслуговування.

Один із найяскравіших прикладів застосування сучасних методів управління транспортними проєктами – це будівництво високошвидкісної залізниці HS2 у Великій Британії. Реалізація цього масштабного проєкту базується на поєднанні підходів PRINCE2 та PMI, що дозволяє ефективно керувати тисячами підрядників, координувати різні етапи будівництва та мінімізувати екологічний вплив. Використання BIM-дизайну дозволило інтегрувати всі інженерні комунікації, транспортні розв'язки та природоохоронні заходи в єдину цифрову модель, що дало змогу скоротити терміни будівництва та зменшити непередбачені витрати. Подібний досвід демонструє важливість інноваційного підходу до управління інфраструктурними проєктами, і Україна має можливість впровадити ці передові практики для створення сучасної та ефективної транспортної системи [3].

Крім того, значну роль відіграє інноваційний підхід до управління транспортними потоками, включаючи розумні технології (Intelligent Transport Systems – ITS). У Сінгапурі ITS активно використовується для управління транспортними потоками, що дозволяє зменшувати затори завдяки динамічному

регулюванню дорожнього руху та системі електронного збору плати за проїзд (ERP), яка змінює тарифи залежно від завантаженості доріг. Це сприяє рівномірному розподілу транспортних потоків і стимулює громадян до використання громадського транспорту [4]. Швеція, яка є одним із лідерів у сфері інноваційного транспорту, застосовує інтелектуальні системи управління дорожньою інфраструктурою, що включають автоматизовані системи контролю швидкості, адаптивні світлофори та платформи прогнозування дорожніх умов. Це дозволяє значно знизити рівень аварійності та підвищити ефективність перевезень.

Не менш важливим є питання екологічної стійкості транспортної інфраструктури. Використання зелених технологій, розвиток електромобільного транспорту та впровадження принципів сталої мобільності сприяють зниженню викидів парникових газів. Передовий досвід Нідерландів демонструє, що інтеграція екологічних рішень у транспортну систему приносить значні довгострокові вигоди. Амстердам та інші міста країни активно розвивають велосипедну інфраструктуру, зменшуючи залежність від автомобільного транспорту, що сприяє зниженню рівня забруднення повітря та підвищенню якості життя мешканців. Крім того, розвиток водного транспорту як альтернативи наземним перевезенням допомагає розвантажити міські дороги та сприяє ефективному використанню природних ресурсів. Політика підтримки екологічного транспорту включає також стимулювання використання електромобілів шляхом надання субсидій та створення широкої мережі зарядних станцій.

Для забезпечення ефективного розвитку транспортної інфраструктури в Україні необхідні комплексні реформи, спрямовані на модернізацію галузі з урахуванням світових стандартів. Передусім варто удосконалити нормативно-правову базу, яка визначатиме правила інтеграції новітніх технологій, розвиток інтелектуальних систем управління рухом, електромобільного транспорту та екологічних стандартів. Важливим кроком є залучення міжнародних інвесторів та фінансових установ для підтримки масштабних інфраструктурних проєктів, а також розширення державно-приватного партнерства, що дозволить ефективніше реалізовувати транспортні ініціативи [5]. Інтеграція міжнародного досвіду, включаючи впровадження цифрових технологій управління трафіком, стимулювання сталого транспорту та електрифікацію дорожньої інфраструктури, дасть змогу створити сучасну та конкурентоспроможну транспортну систему, яка сприятиме економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осадчий М. Л. Інституційно-економічні механізми розвитку інфраструктури господарювання морських портів України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.104>
2. A proposed framework for improving the quality and profitability of industrial projects using the PRINCE2 methodology / Obeidat M. S., Alhulayil A., All E. A., Dweiri F. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2024. 43.3: 350–370.
3. HS2 Construction Update. Website. URL : <https://www.hs2.org.uk/documents/collections/hs2-construction-update/>
4. Ключев С. О., Сігонін А. Є., Цимбал С. В. Розвиток інтелектуальних транспортних систем. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. 18.2: 80–86.
5. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7–8 (320–321). С. 166–174. DOI : <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-166-174>

Павлюк Андрій Орестович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Близнюк Андрій Станіславович,
*доктор наук державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Система надання адміністративних послуг має важливе значення для сталого розвитку України та ефективного державного управління. Вона забезпечує взаємодію між державою та громадянами, допомагаючи не тільки в задоволенні потреб населення, але й сприяючи досягненню стратегічних цілей модернізації державного управління. Впровадження інноваційних технологій, створення ефективної нормативно-правової бази та забезпечення прозорості і доступності адміністративних послуг є необхідними кроками для досягнення високої результативності та сталого розвитку суспільства.

Сучасна ситуація в Україні пов'язана з військовою агресією в країні та введенням в 2022 році воєнного стану вимагає швидкого та ефективного реагування на виклики, пов'язані з наданням адміністративних послуг в умовах сьогодення. Враховуючи особливі умови, важливо зосередитися на розвитку цифрових платформ, підтримці мобільних груп, забезпеченні безперервності роботи органів реєстрації та гнучкості правового регулювання. Лише так можна забезпечити належний рівень надання адміністративних послуг в умовах військових дій, а також гарантувати доступність цих послуг для всіх громадян України.

Однією з основних проблем є відсутність чітко визначеного, узгодженого та універсального нормативного забезпечення для надання адміністративних послуг. Хоча в Україні вже розроблено ряд нормативно-правових актів, що регулюють цю сферу, законодавство часто виявляється фрагментарним і недостатньо адаптованим до нових вимог, які виникають у процесі євроінтеграції.

Відсутність єдиних стандартів якості надання послуг, а також наявність численних адміністративних бар'єрів, значно ускладнюють доступ громадян до державних послуг.

Адміністративні процедури в Україні часто є заплутаними і не завжди прозорими. Вони можуть відрізнятися залежно від регіону, що створює нерівний доступ до послуг у різних частинах країни. Крім того, виявлені численні випадки зловживань та корупційних схем у процесі надання послуг, що також свідчить про необхідність удосконалення нормативно-правових механізмів.

Взаємодія органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування також є важливою складовою правового регулювання надання адміністративних послуг. Зокрема, неузгодженість в підходах, відсутність належної координації між різними органами та рівнями влади можуть призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів і затримок у наданні послуг.

В Україні необхідно прийняти комплексний закон, який би регулював всю систему адміністративних послуг, визначав чіткі стандарти якості, порядок надання послуг, права та обов'язки громадян і органів влади. Це забезпечить правову визначеність, знизить бюрократію та корупційні ризики, а також підвищить доступність послуг для громадян.

Адміністративні процедури в Україні часто є заплутаними і не завжди прозорими. Вони можуть відрізнятися залежно від регіону, що створює нерівний доступ до послуг у різних частинах країни. Крім того, виявлені численні випадки зловживань та корупційних схем у процесі надання послуг, що також свідчить про необхідність удосконалення нормативно-правових механізмів.

Варто зазначити, що важливо створити загальні стандарти для надання адміністративних послуг, включаючи визначення термінів надання послуг, розробку чітких інструкцій і вимог до якості. Такі стандарти повинні бути адаптовані до європейських практик і включати моніторинг результатів для забезпечення відповідності наданих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 № 523-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text>

2. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. Вип. 30. Ст. 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Пестовська Зоя Станіславівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;*
Вернигора Володимир Костянтинович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна*

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦСР ООН

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-практики підприємства стикаються з новими викликами та ризиками. Реалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН вимагає від компаній адаптації стратегій управління та впровадження нових підходів до оцінки та мінімізації ризиків. Цілі сталого розвитку, прийняті ООН у 2015 році, спрямовані на забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку. Для бізнесу це означає інтеграцію принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії та операційну діяльність. Однак впровадження цих принципів супроводжується низкою ризиків, які потребують ідентифікації та ефективного управління [1]. Ризики, пов'язані з впровадженням ЦСР, можна класифікувати за такими ознаками: за сферою походження, за можливими наслідками, за ступенем впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків в умовах реалізації ЦСР

Ознаки	Види ризиків	Підвиди ризиків
За сферою походження	Економічні	коливання ринкових цін
		зміни в податковому законодавстві
		економічні кризи
	Соціальні	незадоволення працівників
		конфлікти з місцевими громадами
		порушення трудових прав
	Екологічні	забруднення навколишнього середовища
		неефективне використання ресурсів, зміни клімату
	Технологічні	відставання в технологічному розвитку
		кіберзагрози
		техногенні аварії

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації

Продовження таблиці 1

	Політичні	зміни в державній політиці
		нестабільність
		регуляторні обмеження
За можливими наслідками	Стратегічні	втрата конкурентних переваг
		невідповідність стратегії ринковим умовам
	Операційні	збої в бізнес-процесах
		неефективність управління ресурсами
	Фінансові	втрата прибутку
		зниження ліквідності
		підвищення витрат
	Репутаційні	втрата довіри споживачів, партнерів, інвесторів
За ступенем впливу	Критичні	ризики, які можуть призвести до банкрутства або значних втрат
	Суттєві	ризики, які можуть вплинути на фінансові результати та стійкість підприємства
	Несуттєві	ризики з мінімальним впливом на діяльність підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 4].

На нашу думку, до управління ризиками в умовах реалізації ЦСР можна застосувати адаптований традиційний комплексний підхід, який включає ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку стратегії управління ризиками, моніторинг і контроль [5].

Першим етапом є виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з впровадженням ЦСР. Це може бути досягнуто шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, консультацій з зацікавленими сторонами та використанням спеціалізованих методик оцінки ризиків.

Після ідентифікації необхідно оцінити ймовірність настання кожного ризику та можливі наслідки для підприємства. Це дозволяє визначити пріоритетність ризиків та зосередити ресурси на найбільш критичних з них.

Залежно від характеру та ступеня впливу ризиків, підприємство може обрати різні стратегії управління ними:

- уникнення ризику, тобто відмова від діяльності, пов'язаної з високим ризиком;
- зменшення ризику – передбачає впровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності або наслідків ризику;
- передача ризику – означає перекладання ризику на інші сторони, наприклад, через страхування або аутсорсинг;
- прийняття ризику, тобто усвідомлене прийняття ризику з розробкою плану реагування на випадок його реалізації.

**Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція
«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління
в сучасних глобалізаційних процесах»**

Постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів з їх управління дозволяє своєчасно виявляти зміни та коригувати стратегії управління ними.

На думку багатьох дослідників, реалізація ЦСР створює як нові можливості, так і виклики для бізнесу [3; 4; 5] (табл. 2).

Таблиця 2

Можливості і виклики для бізнесу в умовах реалізації ЦСР ООН

Виклики		Можливості	
Необхідність інвестицій	впровадження екологічно чистих технологій та соціальних програм вимагає значних фінансових вкладень	Конкурентні переваги	компанії, що інтегрують ЦСР у свою діяльність, можуть отримати нові ринки та підвищити лояльність клієнтів
Регуляторні вимоги	посилення екологічних і соціальних стандартів вимагає відповідності новим нормам, що може ускладнювати діяльність підприємств	Оптимізація витрат	впровадження ресурсозберігаючих технологій допомагає знизити витрати та підвищити ефективність
Ризики змін у ринкових уподобаннях	споживачі стають більш екологічно та соціально свідомими, що може змінювати попит на продукцію або послуги	Привабливість для інвесторів	сталі компанії частіше отримують доступ до «зеленого» фінансування та інвестицій від ESG-фондів
Вплив глобальних криз	економічні рецесії, зміни клімату та пандемії можуть створювати додаткові ризики, що ускладнюють реалізацію ЦСР	Підвищення довіри та репутації	соціально відповідальний бізнес користується більшою підтримкою з боку держави, громадськості та партнерів

Управління ризиками в умовах реалізації ЦСР ООН є важливим завданням для підприємств, яке вимагає системного підходу та стратегічного планування. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати нові можливості для розвитку. Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на розробку інноваційних моделей управління ризиками, адаптованих до викликів сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL : <https://sdgs.un.org/2030agenda> ; <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981> (дата звернення: 01.03.2025).
2. The Global Risks Report 2023 / World Economic Forum. 2023. URL : <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023> (дата звернення: 06.03.2025).
3. Corporate Governance and Sustainability / OECD. 2022. URL : <https://www.oecd.org/corporate/> (дата звернення: 10.03.2025).
4. Sustainability and ESG Reporting Trends 2023 / KPMG. 2023. URL : <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/sustainability-esg-reporting.html> (дата звернення: 09.03.2025)..
5. Sustainability Reporting Standards / GRI. 2023. <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 02.03.2025).

Пестовська Зоя Станіславівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту;

Надточий Денис Володимирович,

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти,

Університет імені Альфреда Нобеля,

м. Дніпро, Україна

ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) є концепцією, яка передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у діяльність підприємств. В умовах сталого розвитку впровадження КСВ стає не лише етичним обов’язком, але й стратегічною необхідністю. 17 ЦСР ООН спрямовані на вирішення ключових проблем людства – бідність, нерівність, зміна клімату та ін. Підприємства можуть сприяти досягненню цих цілей через впровадження КСВ-практик, які відповідають конкретним ЦСР, через партнерство з неурядовими організаціями, участь у глобальних ініціативах, впровадження інновацій для вирішення соціальних та екологічних проблем. Скажімо, заходи щодо зменшення викидів парникових газів відповідають Цілі 13 «Боротьба зі зміною клімату», забезпечення гідних умов праці відповідають Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» [1]. У рамках ESG-підходу компанії використовують такі інструменти, як нефінансова звітність та оцінка ESG-ризиків [2]. Розглянемо переваги й виклики впровадження корпоративної соціальної відповідальності сучасними підприємствами (табл. 1).

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації

Таблиця 1

Переваги та виклики впровадження корпоративної соціальної відповідальності
в умовах реалізації цілей сталого розвитку

Переваги впровадження КСВ		Виклики впровадження КСВ	
1	2	3	4
Покращення репутації і бренду, підвищення довіри споживачів	Компанії, які активно впроваджують КСВ, часто сприймаються споживачами як відповідальні та надійні партнери	Недостатнє розуміння та обізнаність	Багато підприємств не мають достатньої інформації про КСВ та її переваги, що стримує впровадження відповідних практик
Залучення та утримання талановитих працівників, підвищення їх лояльності	Соціально відповідальні компанії приваблюють фахівців, які цінують етичні стандарти, що може знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці	Опір змінам з боку працівників та керівництва	Впровадження нових практик може зустрічати опір через небажання змінювати звичні процеси або через побоювання щодо додаткового навантаження
Підвищення інвестиційної привабливості	Інвестори все частіше звертають увагу на соціальні та екологічні аспекти діяльності компаній, тому впровадження КСВ може стати додатковим аргументом для залучення інвестицій	Фінансові обмеження	Впровадження КСВ може вимагати значних фінансових ресурсів, що є суттєвим бар'єром для компаній з обмеженими бюджетами
Зниження ризиків та підвищення стійкості до криз	Компанії, які враховують соціальні та екологічні фактори, краще підготовлені до непередбачуваних ситуацій, можуть швидше адаптуватися до змін, ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з екологічними та соціальними аспектами	Недосконалість нормативно-правової бази, відсутність чітких стандартів	Незважаючи на існування стандарту ISO 26000, відсутність обов'язкових нормативних вимог веде до різного трактування та впровадження КСВ, до нерозуміння підприємствами своїх обов'язків та ролі в суспільстві

**Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція
«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління
в сучасних глобалізаційних процесах»**

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Покращення відносин із зацікавленими сторонами	Активна взаємодія з місцевими громадами, постачальниками та іншими стейкхолдерами сприяє створенню позитивного іміджу та зміцненню партнерських відносин	Ризик «зеленого камуфляжу»	Дехто може використовувати КСВ як маркетинговий інструмент без реального впровадження відповідних практик, що підриває довіру до концепції сталого розвитку
Доступ до нових ринків	Дотримання міжнародних стандартів КСВ може відкрити для компанії можливості виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів	Відсутність чітких показників ефективності, складність вимірювання результатів	Оцінка ефективності КСВ-практик ускладнена через відсутність єдиних метрик та показників, що ускладнює оцінку її впливу на бізнес-показники

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 4; 5].

Детальний аналіз переваг та викликів впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах дозволив сформулювати певні рекомендації, які можуть стати у нагоді:

по-перше, підвищення обізнаності та навчання за допомогою тренінгів та семінарів для керівництва та працівників щодо важливості та переваг КСВ;

по-друге, інтеграція КСВ у стратегію компанії на основі розробки стратегічних планів, які враховують соціальні та екологічні аспекти діяльності;

по-третє, налагодження партнерств з неурядовими організаціями, державними установами та ін. для обміну досвідом та ресурсами.

по-четверте, розробка системи оцінки ефективності, яка містить ключові показники для моніторингу та оцінки впливу КСВ на діяльність підприємства;

по-п'яте, політика комунікацій і прозорості, заснована на інформуванні громадськості про ініціативи та досягнення у сфері КСВ через звіти і соцмережі.

Отже, впровадження корпоративної соціальної відповідальності є важливим елементом сучасного бізнесу, який сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на наявні виклики, переваги КСВ перевищують потенційні труднощі, роблячи її невід'ємною частиною стратегії успішних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Sustainable Development Goals. URL : <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Friede G., Busch T., Bassen A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2015.1118917> (дата звернення: 27.02.2025).
3. ISO 26000 – Social Responsibility. International Organization for Standardization. URL : <https://surl.li/snpfwr> (дата звернення: 01.03.2025).
4. European Commission. Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct. URL : <https://surl.gd/zmjquio> (дата звернення: 08.03.2025).
5. Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. 2020. URL : <https://surl.li/qqqykс> (дата звернення: 09.03.2025).

Продіус Оксана Іванівна,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту;*
Афанасенко Микита Андрійович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Національний університет
«Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації світова економіка значною мірою розвивається завдяки інноваційним процесам, пов'язаним зі створенням і впровадженням передових наукових і технологічних досягнень. Інноваційна діяльність стає ключовим ресурсом держави, а її ефективне використання визначає темпи та прогресивність розвитку національної економіки. З огляду на це активне впровадження інновацій у діяльність підприємств є необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та економічної безпеки на рівні регіону й держави.

Міжнародний досвід свідчить, що одним із найбільш ефективних інструментів розвитку інновацій є проєктний менеджмент, основою якого є комплексне управління ресурсами – людськими, матеріальними, фінансовими – протягом усього життєвого циклу проєкту. Використовуючи сучасні методи та технології управління, проєктний менеджмент дає змогу досягти визначених у проєкті цілей у межах встановлених обсягів робіт, бюджету, строків і вимог до якості.

Зростання конкуренції, підвищення очікувань споживачів щодо якості продукції та необхідність швидкої адаптації підприємств до змінних умов ринку роблять проєктне управління все більш затребуваним. Сьогодні цей підхід застосовується не лише у будівництві чи розробці нових продуктів, а й у впровадженні інформаційних систем, реорганізації бізнесу, реалізації маркетингових стратегій і програм розвитку персоналу.

Теоретичні та практичні аспекти проєктного менеджменту досліджуються багатьма вітчизняними науковцями. Їхні праці свідчать про високу актуальність цього напрямку в сучасних умовах господарювання для інноваційного розвитку

економіки, оскільки ефективне управління проєктами стає тим інструментом, який надає можливість підприємствам ефективно реалізовувати інноваційні стратегії в межах визначених ресурсних та часових обмежень [1–5].

Сучасний проєктний менеджмент охоплює всі аспекти діяльності підприємства – виробництво, маркетинг, управління персоналом та інноваційний розвиток. Його впровадження є ефективною відповіддю на виклики, що виникають у процесі реалізації інноваційних проєктів. Управління проєктами передбачає систематичний підхід: ідентифікацію проблеми, збір та аналіз інформації, розробку можливих рішень, їхню оцінку, вибір оптимального варіанту, впровадження та контроль виконання.

Для підвищення ефективності управління інноваціями доцільно створювати умови, які сприятимуть адаптації підприємств до нових проєктів. Це передбачає комплексний аналіз їхнього стану за такими критеріями: попит на нову продукцію, конкурентне середовище, доступність ресурсів і фінансів, виробничі потужності, рівень розвитку інфраструктури, кваліфікація персоналу, наявність спеціалізованих управлінських підрозділів, фінансування інноваційних розробок, можливість залучення інвестицій, а також система мотивації працівників до освоєння нових технологій. Оптимізація організаційно-економічного механізму управління інноваціями має бути спрямована на налагодження ефективної взаємодії між внутрішніми структурами підприємств, а також державними, регіональними та виробничими рівнями управління. Це сприятиме прискоренню темпів оновлення виробництва та впровадженню нових розробок.

При побудові нової моделі проєктного управління інноваціями потрібне впровадження практики прискорення окремих процесів та усунення внутрішніх бар'єрів, створення операційної моделі інноваційної діяльності, для якої характерна наявність у структурі організації підрозділу чи колегіального органу, який виконує функції центру інновації. Пошук нових ідей та проєктів перебуватиме в зоні компетенції співробітників, відповідальних за реалізацію цього напрямку на підприємстві. За такої моделі управління інноваціями на підприємстві пілотування та масштабування інноваційних проєктів відбуватися в рамках сформованих бізнес-процесів. Також потрібно додати, що підприємству варто використовувати інструменти як внутрішніх, так і зовнішніх інновацій, розраховані на проєкти з низьким рівнем ризику, що дозволить перейти до системного підходу управління інноваційними проєктами. В умовах обмеженості ресурсів рекомендується працювати з технологіями високого ступеня зрілості і фокусуватися на найбільш доступних для впровадження ідей [3–5].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що інструментарій проектного менеджменту може сприяти підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств. Найбільш важливим та ключовим у сучасних умовах є зміна технологічного забезпечення функцій, коли змінюються не лише засоби та методи досягнення цілей у бізнес-середовищі, а й самі цілі як наслідок зміни основних пріоритетів інноваційного розвитку. Загальні принципи реалізації сучасних підходів до проектного управління на інноваційних засадах ґрунтуються на широкому застосуванні інформаційних технологій. Будь-яке підприємство є цілеспрямованою соціально-економічною бізнес-системою, і його конкурентоспроможність залежить від успішного впровадження передових технологій.

Отже, здатність вітчизняних підприємств ефективно та швидко реалізовувати інноваційні проекти з мінімальними витратами є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності. Проектний менеджмент відіграє важливу роль у гармонізації стратегічних і тактичних завдань підприємства, що сприяє підвищенню його прибутковості. Саме розвиток цього підходу на основі сучасних інформаційних і технологічних рішень відкриває нові можливості для вдосконалення управління інноваційним розвитком в умовах глобалізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Продіус О. І., Звонарьова В. О. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25, ч. 2. С. 82–87.
2. Старченко Г. В. Проектно-орієнтоване управління інноваційним розвитком національної економіки: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : ВАДЕКС, 2019. 326 с.
3. Продіус О. І., Бойко А. Є. Необхідність проектного менеджменту в сучасних умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник. електронне наукове фахове видання*. 2019. Випуск 3 (14). С. 217–221.
4. Проектний менеджмент: управління наукомісткими проєктами та портфелями проєктів у наукомістких галузях : монографія / О. Б. Данченко, О. Ю. Савіна, Д. І. Бедрій та ін. ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Видавець ФОП Пономаренко Р.В., 2023. 315 с.
5. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

Сніжко Юлія Ігорівна,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ УНІКАЛЬНИХ ВРАЖЕНЬ

У сучасному бізнесі, де конкуренція на ринку досягає високого рівня, забезпечення лояльності клієнтів стає одним із ключових факторів успіху. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей, де задоволеність клієнтів і їхня лояльність грають вирішальну роль у досягненні успіху. Унікальні враження, які залишають гості після відвідування готелю чи ресторану, можуть стати потужним інструментом для залучення постійних клієнтів та формування позитивної репутації. Одним із найефективніших способів забезпечення лояльності є створення унікальних вражень, які залишають у клієнтів позитивні емоції та спогади.

Одним із основних заходів, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі через створення незабутніх вражень є персоналізація обслуговування. Персоналізація є одним із найпотужніших інструментів для створення унікальних вражень. Дослідження, проведене McKinsey & Company, показало, що 71 % клієнтів очікують персоналізованого підходу, а 76 % розчаровуються, якщо цього не відбувається [1]. Клієнти цінують індивідуальний підхід, який може проявлятися у врахуванні їхніх уподобань, історії бронювань, харчових обмежень та особливих подій. Наприклад, мережа готелів Ritz-Carlton використовує систему збору даних про постояльців, щоб запропонувати їм персоналізований сервіс під час повторного візиту. У ресторанах персоналізація може реалізовуватися через спеціальне меню для постійних гостей або індивідуальні рекомендації страв на основі їхніх вподобань.

Другим заходом є емоційний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі. Він спрямований на створення особливих відчуттів у гостей. Важливу роль у цьому відіграє атмосфера закладу – дизайн інтер'єру, музичний супровід, обслуговування та навіть ароматизація приміщення. Наприклад, мережа готелів Four Seasons використовує унікальні аромати у своїх номерах, що створює атмосферу, яка запам'ятовується. У ресторанах важливою складовою емоційного маркетингу є історія бренду та концепція кухні – гості приходять не лише за їжею, а й за враженнями.

Третім заходом є організація ексклюзивних заходів та програм лояльності. Для підвищення лояльності клієнтів готелі та ресторани можуть організовувати спеціальні заходи – тематичні вечери, кулінарні майстер-класи, дегустації, виступи музикантів або ексклюзивні події для постійних гостей. Такі заходи сприяють залученню клієнтів і формуванню емоційного зв'язку з брендом. Наприклад, ресторан Noma у Копенгагені регулярно проводить гастрономічні подорожі, де гості можуть відчути нові смаки та культури. Готелі ж можуть запроваджувати програми лояльності, що дозволяють накопичувати бали за проживання та отримувати додаткові бонуси.

Сучасні технології значно покращують якість сервісу та створюють унікальні враження для гостей. Згідно з дослідженням Oracle 73 % клієнтів очікують, що технології покращать їхній досвід у готелях та ресторанах [3]. Серед інноваційних рішень: мобільні додатки для бронювання столів, замовлення їжі чи реєстрації в готелі, використання штучного інтелекту для рекомендації страв або послуг, віртуальні тури по готельних номерах або ресторанах. Наприклад, Marriott International використовує віртуальну реальність для демонстрації готелів, що дозволяє гостям обрати найкращий варіант ще до бронювання.

У готелях також широко використовуються «розумні» номери з голосовими помічниками, автоматизовані системи клієнтського обслуговування та VR-технології для віртуального огляду номерів перед бронюванням. У ресторанному бізнесі інтерактивні меню, мобільні додатки для замовлення та доповнена реальність у презентації страв допомагають зробити відвідування закладу ще більш унікальним. Наприклад, у ресторанах мережі Inamo в Лондоні гості можуть використовувати інтерактивні столи для замовлення страв і перегляду процесу приготування в реальному часі.

Зворотний зв'язок від гостей є важливим інструментом для вдосконалення сервісу. За даними BrightLocal, 87 % клієнтів читають відгуки перед тим, як

обрати готель чи ресторан [2]. Для ефективного використання зворотного зв'язку потрібно:

- Заохочувати гостей залишати відгуки після відвідування.
- Аналізувати відгуки та впроваджувати зміни на основі отриманих даних.
- Показувати гостям, що їхня думка важлива, наприклад, через особисті відповіді на відгуки.

Крім того, важливим є активна взаємодія з клієнтами через соціальні медіа та інші канали комунікації, щоб клієнти відчували себе частиною спільноти [3]. Часто клієнти шукають додаткову інформацію про заклад у соцмережах. Тому необхідно постійно підтримувати активність. Потрібно публікувати нові фотографії, розповідати про акції та знижки. Необхідно також передбачити способи збору зворотного зв'язку. У гостя не повинно виникати труднощів у цьому питанні. Водночас збирати зворотний зв'язок краще після кожного відвідування, оскільки думка може змінюватися. Найкраще, якщо поділитися своєю думкою клієнт зможе через смартфон. Система має провокувати гостя залишити відгук. Але далеко не весь зворотний зв'язок має бути публічним, оскільки це позначиться на репутації закладу.

Ще не менш ефективним для утримання клієнтів є програми лояльності. Програми лояльності повинні заохочувати повторні відвідування та пропонувати спеціальні привілеї, знижки, бонусні бали або подарунки для постійних клієнтів [4]. Однак у готельно-ресторанному бізнесі вони повинні бути більш ніж просто накопиченням балів. Важливо пропонувати унікальні винагороди, як-от:

- Безкоштовні номери або оновлення категорії номерів.
- Доступ до ексклюзивних подій (наприклад, кулінарні майстер-класи або дегустації вин).
- Персональні знижки для постійних гостей.

Наприклад, Hilton Honors пропонує своїм учасникам можливість обмінювати бали на унікальні враження, такі як відвідування концертів або спортивних заходів.

Отже, створення унікальних вражень у готельно-ресторанному бізнесі – це стратегія, яка дозволяє не лише задовольнити клієнтів, але й перетворити їх на постійних прихильників бренду. Персоналізація сервісу, створення емоційного зв'язку через атмосферу, використання технологій, інноваційні програми лояльності й ефективний зворотний зв'язок є ключовими елементами цього процесу. Як показали дослідження, готельно-ресторанні заклади, які інвестують у створення незабутнього досвіду для гостей, отримують значні переваги у вигляді підвищення лояльності та зростання прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey & Company. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. 2021. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing#/>
2. BrightLocal. Local consumer review survey. 2022. URL : <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey-2022/>
3. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 118–125. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-3-118-125>
4. Маркетинг та просування готельних послуг: стратегії залучення та утримання клієнтів / Hotel Solution. URL : <https://hotel-solution.com.ua/news/marketing-and-promotion-of-hotel-services>

Фурман Олександра Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Науковий керівник:
Сідельник Олена Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
в. о. завідувача кафедри
фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК АСПЕКТ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із ключових чинників вдалого та перспективного функціонування організації є удосконалення системи управління персоналом, адже головним фактором національної конкурентоспроможності є людський ресурс, який відповідає за виконання поставлених цілей та завдань. В умовах сучасної економіки суб'єктам господарювання необхідно впроваджувати інноваційні методи управління персоналом, аби забезпечити стійкий розвиток та швидку адаптацію до можливих викликів.

Управління людськими ресурсами можна охарактеризувати як комплексний підхід до управління найціннішим активом організації – персоналом, котрий як індивідуально, так і колективно сприяє досягненню цілей організації. Важливу роль в успішній діяльності підприємств відіграє відбір людських ресурсів, ефективне використання людських знань, навичок і талантів, а також їх розвиток, це все показує необхідність застосування сучасних технологій в системі управління персоналом [1]. Оскільки управління людськими ресурсами є конкурентною особливістю кожного суб'єкта господарювання, а сучасний ринок вимагає постійного вдосконалення та професійного розвитку, то важливим аспектом є створення ефективних програм підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників. Серед них: використання онлайн-платформ для навчання, залучення менторів і коучів, проведення тренінгів та семінарів, це дозволить підтримувати високий рівень компетентності персоналу та розвивати його.

До інших можливих заходів підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом можемо віднести:

– Автоматизація процесів та використання цифрових технологій – впровадження HRM-систем. Це дозволить значно зменшити адміністративне навантаження, оптимізувати процеси підбору персоналу, а також допоможе підвищити рівень аналізу ефективності роботи співробітників.

– Оптимізація системи мотивації персоналу. У зв'язку з тим, що високий рівень залученості працівників безпосередньо пов'язаний із їхньою продуктивністю та лояльністю до компанії, тому важливо забезпечення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами.

– Запровадження ефективної системи оцінювання роботи співробітників. Використання KPI (Key Performance Indicators), OKR (Objectives and Key Results) та регулярних атестацій допомагають керівництву визначати слабкі та сильні сторони персоналу, коригувати стратегію розвитку та вчасно реагувати на зміни у продуктивності працівників. Важливим є те, щоб система оцінювання була прозорою та справедливою, адже це безпосередньо впливає на рівень мотивації колективу.

Важливу роль в ефективному управлінні людськими ресурсами відіграють наступні стратегічні моделі: Гарвардська модель, гостьова, Мічиганська, Кайдзена, універсальна, національна та модель Уорвіка.

На нашу думку, найбільш ефективною є Гарвардська модель, адже, згідно з нею, співробітники є цінним активом, а не пасивом. Також цей підхід містить у собі дружню до працівників кадрову політику та успішні методи для досягнення цілей суб'єктів господарювання. Переваги цієї моделі згруповані та представлені у таблиці нижче.

Таблиця 1

Переваги Гарвардської моделі управління персоналом

Перевага	Опис
1	2
Колаборація	Гарвардська HRM-модель корисна для налагодження хорошої комунікації та взаєморозуміння між людьми з різних сфер та ієрархічних рівнів
Позитивне робоче місце	Ця модель допомагає створити позитивне та продуктивне робоче місце, яке може сприяти створенню атмосфери довіри та поваги один до одного

Секція 1

Менеджмент та управління проєктами в умовах глобалізації

Продовження таблиці 1

1	2
Політика управління персоналом	Цей цілісний підхід формулює дружню до людей кадрову політику та довгострокове планування. Модель створює політику, яка також захищає інтереси стейкхолдерів
Розвиток навичок відповідно до візії компанії	Модель допомагає узгодити робочі ролі з потребами та цінностями організації. Вона спрямована на заповнення стратегічних прогалів і розробку навчальних програм для розвитку відповідних навичок
Життєвий цикл таланти	Управління талантами HRM управляє всім життєвим циклом кадрів – від пошуку талановитих людей із потрібним набором навичок до стратегій утримання співробітників
Вимірювання ефективності	Ефективна Гарвардська модель також відстежує та вимірює результативність за допомогою формальних систем оцінювання, позитивного зворотного зв'язку, підтримки тощо. Цей спільний і двосторонній процес зосереджений на встановленні реалістичних цілей та узгодженні цілей співробітників із потребами організації

Джерело: складено автором на основі [2].

Підсумовуючи вище наведені переваги Гарвардської моделі, варто зазначити, що вона є важливим інструментом у сфері управління людськими ресурсами, оскільки орієнтується на довгострокові відносини між організацією, її співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Її цілісний підхід акцентує увагу на балансі між потребами різних груп і забезпечує зростання організації за допомогою мотивації, розвитку та залучення співробітників.

Отже, управління персоналом є одним з основних факторів успішного розвитку організації. В умовах сьогодення організаціям необхідно впроваджувати інноваційні методи управління, що включають автоматизацію процесів, створення програм підвищення кваліфікації та ефективну мотивацію співробітників. Крім інноваційних методів, важливою складовою успіху є належна комунікація між керівництвом та персоналом. Це дозволяє знизити рівень непорозумінь, підвищити довіру до організації та створити сприятливе робоче середовище. Крім того, ефективне управління персоналом передбачає постійну оцінку та коригування мотиваційних стратегій. Важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників, створюючи персоналізовані мотиваційні пакети, які можуть включати не лише матеріальні, а й нематеріальні заохочення, такі як кар'єрний ріст та можливості для самореалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. URL : https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13683/1/%D0%95%D1%96%D0%A0_3_90_2023_15-20.pdf
2. Джексон А. Гарвардська модель: у чому полягає її важливість для управління талантами. URL : <https://www.management.com.ua/hrm/hrm371.html>
3. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану. URL : [file:///C:/Users/Laptop/Downloads/MDES-2023-N2+\(8\)+144-152.pdf](file:///C:/Users/Laptop/Downloads/MDES-2023-N2+(8)+144-152.pdf)
4. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. URL : <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/view/307/284>

Харченко Софія Олександрівна,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня освіти

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: НОВІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Глобалізація є однією з ключових характеристик сучасної світової економіки, що дедалі інтенсивніше охоплює всі сфери суспільного життя. Цей процес є всеосяжним, і жодна країна не може уникнути його впливу. В його основі лежить прогресуючий розвиток світових ринків, в яких вільно переміщуються товари, послуги, робоча сила та капітал [1].

Хоча єдиного визначення терміна «глобалізація» досі не існує, узагальнюючи різні підходи, можна сформулювати, що це процес всесвітньої інтеграції та уніфікації країн і народів світу в економічній, політичній, культурній, науковій, військовій, технологічній, інформаційній та інших сферах, що характеризується посиленням взаємозалежності між ними, розширенням міжнародної торгівлі, міграцією капіталів, людських та виробничих ресурсів у масштабах планети, а також зближенням культур різних країн [2]. Згідно з тлумачним словником соціокультурних термінів це поняття визначається як «надання чому-небудь загального характеру, який стосується всієї земної кулі, до всього людства» [3].

У рамках сучасного менеджменту, зокрема й у сфері стратегій міжнародного бізнесу, глобалізація розглядається як всесвітня тенденція, що сприяє розширенню діяльності підприємств за межі власної національної економіки. В умовах глобалізації економіки, будь-яка організація, незалежно від країни її походження, може розглядатися як потенційний конкурент. Процес інтеграції стирає кордони та створює єдиний економічний простір, де успіх залежить від здатності

компаній адаптуватися до мінливих умов та ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

У менеджменті поняття глобалізації зародилося на початку 80-х років ХХ століття як наслідок розвитку технологій, транспорту та комунікацій. Це дозволило розширювати глобальний інформаційний простір та знизити вартість комунікацій, що, за прогнозами професора Гарвардської школи бізнесу Теодора Левітта, мало призвести до зближення смаків споживачів та формування глобальних ринків для стандартних товарів.

Сьогодні глобальний менеджмент у багатьох аспектах формується міжнародними організаціями, такими як НАТО, СОТ, ВМО, ЄС та іншими, які встановлюють «правила гри» у глобальному ринковому середовищі. Глобалізація має на меті сприяти збалансованому розвитку світової економіки, підтримуючи науково-технічний прогрес і сферу послуг, а також допомагаючи країнам, що розвиваються, стати більш конкурентоспроможними завдяки інноваціям [4].

Варто зазначити, що міжнародний менеджмент – це система методів управління, які спрямовані на формування, утримання, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах з метою підвищення ефективності, стабільності, зміцнення і розширення позицій міжнародних компаній на світових ринках [5].

Тож в умовах сьогодення для ефективного управління міжнародними компаніями керівники мають бути наділені такими якостями, як:

1. Адаптивність, адже ринок змінюється практично щодня, тому менеджери повинні швидко освоювати нові тенденції, перебудовувати стратегії відповідно до ситуації. Також важливою складовою є адаптація до різних культурних особливостей. Необхідно пристосувати не лише себе, а й бізнес до умов, що змінюються.

2. Емоційний інтелект та лідерство, тобто вміння розуміти та керувати власними емоціями, а також мотивувати та надихати команду. Це особливо важливо в багатокультурному середовищі, де різні підходи до роботи можуть викликати непорозуміння.

3. Міжкультурна компетентність – менеджери повинні розуміти особливості різних культур, володіти навичками ефективної комунікації та при звичаїти стиль управління до міжнародного середовища. Це охоплює розуміння менталітету, традицій та особливостей ведення бізнесу в різних країнах та допомагає уникати непорозумінь і конфліктів, а також будувати міцні ділові відносини.

4. З попереднього пункту витікає, що сучасному менеджеру необхідно володіти іноземними мовами, бо це є важливим інструментом для ефективної комунікації та побудови відносин з партнерами та клієнтами з різних країн.

5. Також не менш важливою навичкою виступає використання цифрових технологій, задля підвищення продуктивності компанії, спілкування з партнерами та клієнтами, просування свого бізнесу і прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.

6. Стратегічне мислення та бачення, яке означає, що менеджери повинні мати здатність бачити ширшу картину та розуміти, як локальні дії впливають на глобальний контекст. А також вміти розробляти та впроваджувати стратегії, які враховують довгострокові тенденції та зміни на глобальному ринку. Це забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії.

7. Успішний керівник повинен сприяти навчанню та розвитку співробітників, допомагаючи їм набувати необхідних навичок та компетенцій для роботи в міжнародному середовищі.

8. Для утримання конкурентоспроможності постає необхідність впровадження інновацій (нових ідей, технологій та бізнес-моделей). Глобалізація вимагає креативного мислення та готовності до експериментів, адже традиційні методи управління можуть втрачати ефективність у нових умовах.

9. Стресостійкість є важливою складовою управління міжнародним бізнесом оскільки робота в умовах високої невизначеності потребує здатності зберігати холодний розум у кризових ситуаціях, ефективно управляти емоціями та приймати обґрунтовані рішення навіть під тиском [6].

Успішний приклад такої компанії, як McDonald's, свідчить про те, що глобалізація може стати потужним фактором зростання та розвитку бізнесу. McDonald's – це один з найяскравіших прикладів успішної глобалізації, франчайзинг та мережа ресторанів швидкого харчування в світі, яка працює в 120 країнах світу, маючи понад 40 000 ресторанів (станом на 2023 рік). Це досягається завдяки чіткій системі управління та контролю якості, а також завдяки використанню сучасних технологій та обладнання. Компанія змогла адаптувати свою продукцію та сервіс до культурних особливостей різних країн, пропонуючи клієнтам саме те, що вони хочуть. Постійно розвивається та впроваджує нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку, а також активно інвестує в маркетинг та рекламу, створюючи позитивний імідж бренду та залучаючи нових клієнтів. McDonald's відомий своїми соціальними програмами та благодійними ініціативами, що сприяє зміцненню репутації

компанії. Мережа ресторанів серйозно ставиться до підготовки управлінських кадрів, має власну програму підготовки менеджерів, яку проводить в навчальному центрі Hamburger University. Результат програми – наявність великої кількості висококваліфікованих менеджерів, що сприяє розвитку компанії [7].

Отже, підходи до управління міжнародними компаніями докорінно змінюються під впливом глобалізації, що з'явилася в сфері менеджменту на початку 80-х років XX століття – всеосяжного процесу, який дедалі інтенсивніше охоплює всі сфери суспільного життя. За її сприяння в умовах сьогодення до керівників висуваються нові вимоги, включаючи стратегічне мислення, гнучкість та вміння працювати в багатокультурному середовищі. Успіх у глобальному бізнесі залежить від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати цифрові технології. Приклад відомої компанії McDonald's показує, що глобалізація може стати потужним фактором зростання та розвитку бізнесу. Використовуючи такі вміння та якості, менеджери можуть не лише забезпечити стабільний розвиток компанії, а й створювати конкурентні переваги на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зянько В. В. Глобалізація та інноваційний процес: їх взаємовплив. *Економіка України*. 2006. № 2. С. 84–89.
2. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. Електронні дані / Глобалізація. 2016. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/-Глобалізація> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Словник іншомовних соціокультурних термінів. URL : https://slovnky.me/dict/social_terms/глобалізація (дата звернення: 15.02.2025).
4. Літовченко Б., Куриляк В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 2. С. 109.
5. Розвиток міжнародного менеджменту на сучасному етапі глобалізації / Квактун О. О., Божанова В. Ю., Варламова О. А., Левченко Л. М. *Економічний простір*. 2015. № 101. С. 15–16.
6. Бобочка Т. В. Успішний менеджер XXI століття. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 26 листопада 2015 р. Дніпро, 2015. С. 29.
7. Шумаєва І. О. Франчайзинг як один із способів глобалізації економічних відносин : кваліфікаційна робота магістра / наук. кер. Е. М. Лимонова Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 40–36.

Чепура Єлизавета Євгенівна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Стамат Вікторія Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та маркетингу,
Миколаївський національний
аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Маркетингові проєкти, будучи інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, вимагають гнучких підходів до управління, особливо у світі, де глобалізація та цифрові технології радикально змінюють характер бізнес-операцій. У таких умовах компаніям необхідно адаптувати свої стратегії управління маркетинговими проєктами з урахуванням сучасних трендів, що формують нові правила взаємодії з аудиторією та способи просування товарів і послуг.

Розглянемо основні тренди маркетингу детальніше [3, с. 156]. Одним із ключових напрямів у маркетингу є автоматизація процесів. Впровадження CRM-систем, платформ для управління контентом, аналітичних інструментів сприяє ефективнішому управлінню маркетинговими кампаніями, забезпечуючи можливість глибокого аналізу ринку та поведінки споживачів. Не менш важливим є розвиток персонального бренду, що набуває особливого значення в умовах високої конкуренції. SEO-оптимізація та соціальні мережі залишаються фундаментальними елементами маркетингової діяльності. Активна присутність у соціальних мережах дає змогу компаніям встановлювати тісніший контакт зі споживачами, швидко реагувати на їхні запити та формувати лояльність аудиторії. Контент-маркетинг стає центральним елементом комунікаційних стратегій. Якісний, релевантний і корисний контент допомагає бренду виділитися серед конкурентів, формує довіру та підвищує впізнаваність. Застосування штучного інтелекту дає змогу аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати

поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції та автоматизувати рутинні завдання. Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) відкривають нові горизонти для взаємодії зі споживачами. Компанії використовують ці технології для створення інтерактивного контенту, що дозволяє споживачам «приміряти» товари перед покупкою або зануритися у світ бренду. Це не лише підвищує зацікавленість, а й збільшує ймовірність прийняття позитивного рішення щодо покупки. Для врахування цих всіх трендів, доцільно застосовувати гнучкі методики управління (Agile, Scrum), що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку й адаптувати маркетингові проєкти відповідно до актуальних тенденцій.

Вважаємо за необхідне зазначити етапи управління маркетинговими проєктами. Підготовчий етап включає визначення цілей, аналіз ринку, конкурентів і цільової аудиторії, а також формування команди проєкту. Планування полягає у розробці маркетингової стратегії, визначенні бюджетів, ресурсів і побудові графіку робіт. Виконання передбачає реалізацію маркетингових кампаній, моніторинг виконання завдань і коригування планів за необхідності. Контроль і оцінка полягають у вимірюванні результатів за допомогою ключових показників ефективності, проведенні аудиту активностей і аналізі отриманих даних. На завершальному етапі здійснюється підбиття підсумків, формування звіту про виконану роботу та створення бази знань для майбутніх проєктів.

Управління маркетинговими проєктами в умовах глобалізації є складним і багатогранним процесом, у якому важливу роль відіграють також і переговори [2, с. 3]. Вони забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками проєкту, сприяють узгодженню інтересів, оптимальному розподілу ресурсів і пошуку взаємовигідних рішень. Переговори в управлінні маркетинговими проєктами дозволяють не лише формалізувати домовленості, але й створити атмосферу довіри, що є запорукою тривалої співпраці з партнерами та клієнтами. Важливим аспектом у проведенні переговорів є врахування впливу глобалізаційних процесів. Вихід компаній на міжнародні ринки збільшує кількість зацікавлених сторін з різними культурними, економічними та соціальними особливостями. Це зумовлює необхідність адаптації переговорних стратегій з урахуванням культурних відмінностей, національних традицій ведення бізнесу та мовних бар'єрів. Глобалізація також посилює конкуренцію, змушуючи компанії шукати інноваційні рішення для ефективного реалізації маркетингових проєктів. Наприклад, у переговорах з командою варто застосовувати техніку активного слухання для врахування креативних ідей, створювати спільні онлайн-дошки (Miro, Trello) для прозорості процесів і регулярно проводити брейншторми для пошуку нових рішень на основі трендових запитів аудиторії.

На основі проаналізованої літератури [1, с. 20–22] наведемо пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговими проєктами в умовах глобалізації і узагальнимо їх. Розробка чіткої стратегії є одним із ключових кроків для успішного управління проєктом. Важливо визначити цілі проєкту та ключові показники ефективності, провести SWOT-аналіз ринку з урахуванням глобальних трендів, а також сформулювати унікальну ціннісну пропозицію для міжнародних ринків [5]. Використання сучасних технологій сприяє оптимізації маркетингових процесів. Інтеграція CRM-систем допомагає ефективно управляти клієнтськими взаємодіями, застосування інструментів бізнес-аналітики забезпечує аналіз ринкових даних, а цифрові платформи дозволяють автоматизувати маркетингові кампанії. Адаптація до культурних особливостей є важливим аспектом для роботи на міжнародних ринках. Проведення досліджень культурних відмінностей цільових ринків, локалізація контенту з урахуванням національних традицій та встановлення партнерських відносин із місцевими компаніями значно підвищують ефективність маркетингових активностей. Гнучке управління проєктами дозволяє швидко реагувати на зміни. Використання методик Agile, Scrum і Lean забезпечує адаптацію до динамічних умов, проведення регулярних командних зустрічей допомагає оцінювати прогрес, а механізми зворотного зв'язку з клієнтами дозволяють оперативно реагувати на їхні потреби. Управління ризиками є ще одним важливим компонентом. Ідентифікація потенційних ризиків на початковому етапі проєкту, розробка планів реагування та застосування програмних рішень для моніторингу допомагають мінімізувати можливі негативні наслідки.

Також можна виділити декілька прогресивних шляхів управління маркетинговими проєктами. Інноваційний шлях передбачає створення нових маркетингових стратегій із урахуванням світових трендів. Орієнтація на клієнта – ще один метод, що зосереджується на впровадженні персоналізованих стратегій, збиранні зворотного зв'язку та аналізі поведінки споживачів [4]. Це дозволяє глибше розуміти потреби аудиторії та коригувати маркетингові активності. Глобалізаційний шлях сприяє виходу на міжнародні ринки. Адаптація продуктів під потреби глобальної аудиторії, використання міжнародних маркетингових платформ та запуск багатомовних маркетингових кампаній підвищують конкурентоспроможність підприємства. Цифровий шлях акцентує увагу на оцифруванні маркетингових процесів. Застосування контент-маркетингу, SEO, SMM та інтеграція з глобальними платформами дозволяють ефективно просувати бренд на міжнародному рівні.

Отже, управління маркетинговими проєктами в умовах глобалізації вимагає системного підходу, врахування світових трендів і застосування сучасних технологій. Важливо забезпечити стратегічне планування, клієнтоорієнтованість, гнучкість управління, управління ризиками та культурну адаптацію. Лише так підприємство зможе досягти стабільного розвитку та конкурентних переваг на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко І., Турчина М., Тур О. Маркетингові проєкти: сутність та класифікація. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 4 (96). С. 19–25. URL : <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.4> (дата звернення: 13.02.2025).
2. Зрибнєва І. Аналіз стратегій ведення переговорів у сфері управління маркетинговими проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–8. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-10> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Стамат В. М., Нехайчик Є. Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 152–157. URL : [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23) (дата звернення: 13.02.2025).
4. Utilisation of artificial intelligence technologies in developing marketing communication strategies / Reshmidilova, S., Mykhaylyova, K., Savchuk, A., Stamat, V., & Osloпова, M. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*. 2024, 22 (2). DOI : <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00682>
5. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 8–9 листопада 2018 р. Харків : ХНАУ, 2018. С. 305–308. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18576>

Шадюк Катерина Миколаївна,
*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНА КОНВЕРГЕНЦІЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Стрімкий розвиток та виникнення новітніх технологій спричиняє формування інноваційних концепцій організації туристичного бізнесу, які забезпечують відповідність можливостей галузі потребам суспільства, що постійно зростають і трансформуються. Необхідність гнучкого пристосування до викликів зовнішнього середовища потребує максимального скорочення часу на виконання операційних процесів і, відповідно, подолання розриву між сучасним станом туристичної індустрії та цифровими рішеннями у сфері туристичного бізнесу. Цифровізація економіки, зокрема туристичної сфери, здійснюється через систематичну розробку та імплементацію інноваційних цифрових технологій, а також створення належних правових, соціально-економічних, організаційних та інших передумов для трансформації суспільства й економіки на якісно новий рівень розвитку. Туристична сфера стає одним із ключових секторів, де цифрові перетворення відкривають безпрецедентні можливості для модернізації галузевих бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності.

За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), цифровізація туристичної галузі є одним із ключових факторів її розвитку в сучасних умовах. Згідно з дослідженням, проведеним UNWTO спільно з компанією Amadeus, близько 70 % туристів бронюють поїздки через цифрові платформи, а понад 80 % туристів використовують цифрові джерела інформації для планування подорожей [1].

Світовий досвід демонструє, що цифрова трансформація туристичного бізнесу відбувається за такими основними напрямками: цифровізація каналів взаємодії з клієнтами; автоматизація внутрішніх бізнес-процесів; впровадження інноваційних цифрових технологій для створення нових туристичних продуктів та послуг; формування цифрових платформ та екосистем. В Україні процес цифровізації туристичної галузі перебуває на етапі становлення. За даними

Державної служби статистики України, лише близько 35 % туристичних підприємств активно впроваджують цифрові технології у свою діяльність [2, с. 108]. Водночас спостерігається позитивна динаміка зростання кількості онлайн-бронювань туристичних послуг та використання цифрових каналів комунікації з клієнтами.

Цифрова трансформація туристичного бізнесу базується на впровадженні низки інноваційних технологій, які змінюють традиційні бізнес-моделі та процеси. Серед ключових технологічних інновацій, що трансформують туристичну галузь, варто виділити такі:

Великі дані (Big Data) та аналітика. Туристичні підприємства генерують та накопичують величезні обсяги даних про поведінку споживачів, їхні вподобання, історію подорожей тощо. Аналіз цих даних дозволяє персоналізувати пропозиції, оптимізувати ціноутворення, прогнозувати попит та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Штучний інтелект та машинне навчання. Ці технології використовуються для створення чат-ботів, віртуальних асистентів, систем рекомендацій та прогнозування.

Інтернет речей (IoT). Технології IoT дозволяють створювати «розумні» готелі, де гості можуть керувати освітленням, температурою, музикою та іншими параметрами за допомогою смартфона або голосових команд. Крім того, IoT-пристрої використовуються для моніторингу та оптимізації споживання ресурсів, забезпечення безпеки та підвищення комфорту гостей.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Ці технології дають змогу туристам «відвідати» дестинацію перед бронюванням, віртуально ознайомитися з готелем, визначними пам'ятками тощо.

Блокчейн. Технологія блокчейн забезпечує безпеку та прозорість транзакцій, що особливо важливо для міжнародного туризму. Крім того, блокчейн використовується для створення програм лояльності, управління ідентифікацією та забезпечення безпеки персональних даних.

Мобільні технології. Смартфони стали невід'ємною частиною подорожей. Мобільні додатки дозволяють туристам планувати подорожі, бронювати послуги, отримувати інформацію про дестинації, навігацію тощо. За даними Google, понад 70 % мандрівників використовують мобільні пристрої для пошуку інформації про подорожі [3].

Цифрова трансформація туристичного бізнесу передбачає впровадження цифрових технологій у різні бізнес-процеси підприємства, що призводить до фундаментальних змін у структурі організації, її управлінні та способах

створення цінності для клієнтів. Цей процес не обмежується простою автоматизацією або діджиталізацією окремих операцій, а є комплексною реорганізацією діяльності на основі інтеграції цифрових технологій у всі сфери функціонування туристичного підприємства. Впровадження інноваційних цифрових рішень дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити операційні витрати та забезпечити персоналізований підхід до обслуговування туристів.

Розглянемо основні напрями цифровізації бізнес-процесів туристичних підприємств, які є факторами інноваційного розвитку:

1. Маркетинг та взаємодія з клієнтами. Цифрові технології дозволяють персоналізувати маркетингові комунікації, забезпечити омніканальність взаємодії з клієнтами, автоматизувати маркетингові кампанії. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, прогнозувати їхню поведінку, підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

2. Операційна діяльність. Автоматизація операційних процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності туристичних підприємств, зменшити витрати та мінімізувати помилки. Системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління готелями (PMS), системи управління туристичними агентствами (TMS) дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, забезпечити інтеграцію з партнерами та постачальниками.

3. Управління людськими ресурсами. Цифрові технології використовуються для автоматизації процесів найму, навчання, оцінки персоналу, управління компетенціями тощо. Системи управління персоналом (HRM) дозволяють оптимізувати HR-процеси, підвищити ефективність використання людських ресурсів, забезпечити розвиток персоналу.

4. Фінансовий менеджмент. Автоматизація фінансових процесів забезпечує точність, прозорість та ефективність фінансового управління. Використання систем фінансового менеджменту дозволяє оптимізувати процеси бюджетування, управління витратами, фінансового аналізу, податкового планування тощо.

5. Управління якістю. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси моніторингу та контролю якості послуг, збирати та аналізувати відгуки клієнтів, оперативно реагувати на проблеми та покращувати якість обслуговування.

6. Створення інноваційних туристичних продуктів. Цифрові технології, зокрема віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект, інтернет речей, дозволяють створювати нові туристичні продукти та послуги, що відповідають сучасним потребам туристів.

Варто зазначити, що комплексна цифрова трансформація бізнес-процесів туристичного підприємства охоплює всі аспекти його діяльності: від маркетингу та продажів до операційного управління і фінансового менеджменту. Кожен з цих процесів потребує впровадження відповідних цифрових інструментів та технологій, які інтегруються в єдину цифрову екосистему підприємства. При цьому важливо забезпечити не лише технологічну модернізацію, але й адаптацію організаційної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу та переосмислення бізнес-моделі підприємства відповідно до нових можливостей цифрового середовища.

Потрібно підкреслити, що цифрова трансформація має суттєвий вплив на конкурентоспроможність туристичного бізнесу, фундаментально змінюючи ринкову динаміку та створюючи нові параметри ефективності в галузі. Насамперед цифровізація значно розширює межі ринкової присутності туристичних підприємств. Завдяки впровадженню цифрових платформ та омніканальних стратегій, навіть невеликі туристичні компанії отримують можливість виходу на глобальні ринки, конкуруючи з великими міжнародними операторами. По-друге, цифрова трансформація значно підвищує операційну ефективність та оптимізує структуру витрат. Автоматизація рутинних операцій, впровадження хмарних технологій та використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу даних дозволяють туристичним підприємствам скоротити операційні витрати на 15–20 % та підвищити продуктивність праці на 20–25 %. Це створює суттєві конкурентні переваги в ціноутворенні та дозволяє перерозподілити ресурси на розвиток інноваційних напрямів. Важливим виміром впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність є розвиток екосистемних моделей бізнесу в туристичній галузі. Цифрові платформи та інтеграційні інтерфейси дозволяють туристичним підприємствам формувати розгалужені партнерські мережі, об'єднуючи різноманітних постачальників послуг в єдиному цифровому середовищі. Це забезпечує синергетичний ефект, розширює спектр пропонуванних послуг та створює додаткові бар'єри для входу конкурентів на ринок.

Отже, враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а комплексним інноваційним процесом, який передбачає фундаментальне переосмислення бізнес-моделі, реінжиніринг бізнес-процесів та зміну корпоративної культури туристичних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Transformation in Tourism. URL : <https://www.unwto.org/digital-transformation>
2. Туризм в Україні : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ : Держстат. 309 с.
3. Travel Consumer Insights. Think with Google / Google. 2022. URL : <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/travel-and-local-search-trends/>

Ясенчук Христина Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Салямон Віталій Петрович,
старший викладач кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

АДАПТАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ СЬОГОДЕННЯ

У сучасному світі готельно-ресторанний сектор України займає важливу роль в економіці країни, особливо в контексті розвитку туризму. Сфера гостинності є важливою складовою туристичного сектору, орієнтованою на задоволення потреб людей у подорожах та відпочинку. Вона охоплює надання послуг з розміщення, харчування, транспортування та організації екскурсій. Доречно зауважити, що готельно-ресторанний бізнес, як невід’ємна частина індустрії гостинності, відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. Його динамічне зростання є свідченням позитивних змін в економіці країни та її регіонів, а також сприяє розширенню міжнародних зв’язків. Індустрія гостинності займає значне місце на світовому ринку послуг, демонструючи стабільне зростання прибутковості та активне формування нових форматів і моделей підприємств [1].

Однак розвиток готельного бізнесу в Україні стає складнішим через вплив соціально-економічних факторів, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабним наступом росії. Постійні фінансові кризи та інфляційні процеси в країні впливають на купівельну спроможність громадян і стійкість підприємств [2]. Готельно-ресторанна індустрія України в останні роки активно боролася з наслідками пандемії COVID-19 і намагалася відновити стан, який був характерним для 2018–2019 років. Проте з початком повномасштабного вторгнення ця галузь знову зіткнулася з викликами та проблемами. У зв’язку з цим, потрібно поновити підприємницьку діяльність для відновлення економічної стабільності та здатності держави протистояти країні-терористу.

Наразі сфера готельно-ресторанного бізнесу з міркувань безпеки, відсутності попиту та неможливість працювати з технічних причин, призупинили свою діяльність, що також є неприбутковим для країни та бізнесу. Загалом в Україні з 24 лютого 2022 року закрилось близько семи тисяч різних закладів. Ці заклади не працювали під час окупації і на початку вторгнення, але з початку 2023 року більшість почали відновлювати свою роботу. У особливо небезпечних регіонах, де були обстріли, наступальні дії, працювали заклади в підвалах, які використовували як укриття. До прикладу, у Львові цей бізнес не завершував свою роботу, оскільки багато українців мігрувало туди. Найпопулярніші заклади, якщо їх не зруйнували росіяни, залишились працювати й нині. Зростання попиту спостерігалось в Києві, Львові, Дніпрі.

За умов сьогодення українці були змушені залишити свої домівки та змінити місце проживання. У результаті на цей період спостерігається перевищення попиту над пропозицією на готелі, котеджі та житлові квартири на заході України щонайменше на 15 %. Водночас у серпні в Одесі зафіксовано збільшення попиту на короткострокову та середньострокову оренду номерів на 30–40 % [4]. Що стосується прибутковості, то вона може стати менш пріоритетною, адже ключовим завданням є збереження самого бізнесу, робочих місць та позицій на ринку. Тому однією з особливостей ведення бізнесу у період війни є виникнення необхідності переміщення об'єктів в межах України у спокійніші регіони або й за межі України з метою його збереження. Основними регіонами куди переміщували свій бізнес підприємці є Львівська, Вінницька та Івано-Франківська області [3].

Проблемою для закладів гостинності стало, те що клієнти стали менш платоспроможні. Це надто відчулося, коли заклади були змушені підняти ціни, через зростання вартості продуктів. Власники ресторанів кажуть: «люди просто стали замовляти менше» [5].

Беручи до уваги велику кількість несприятливих зовнішніх факторів, можна зазначити, що ця сфера демонструє достатню стійкість для утримання своїх позицій на ринку. Водночас у таких умовах подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу залишається під загрозою, оскільки здатність сфери адаптуватися сприяє появі нових мережевих закладів і малих підприємств, орієнтованих на туризм. До того ж воєнні реалії змушують представників галузі трансформувати підходи до надання послуг і ведення бізнесу загалом. Нині активно впроваджуються волонтерські ініціативи, а також зростає соціальна значущість готелів і закладів громадського харчування [6]. Більшість представників цього бізнесу зараз впроваджують нові шляхи адаптації до економічних умов і

наслідків війни, зокрема запуск нових продуктів. Заклади переорієнтовуються на актуальні послуги, такі як забезпечення військових, підтримка тилу та обслуговування спеціальних категорій населення.

Також ресторани активно додають нові послуги та міняють смакові цінності, щоб задовольнити нові потреби споживачів. Принципи корпоративної соціальної відповідальності стають дедалі більш затребуваними, зокрема увага приділяється професійному розвитку персоналу, підтримці Збройних сил України, наданню знижок військовим та організації заходів для переселенців. Такий підхід продиктований потребою гарантувати безпеку та надавати психологічну підтримку відвідувачам, що стає особливо важливим в умовах воєнного періоду.

Також готельно-ресторанні підприємства почали розширюватись, за допомогою маркетингової стратегії. Вони допомагають закладам виходити на нові ринки, завдяки чому готелі та ресторани приваблюють клієнтів як з інших регіонів України, так і з-за кордону. Наявні рішення та способи адаптації до наслідків війни, політичної й економічної нестабільності допомагають готельно-ресторанному бізнесу зберігати конкурентоспроможність і швидко реагувати на нові виклики та потреби [7]. Останнім часом готельно-ресторанна сфера зазнала суттєвих змін через вплив війни та пандемії. Для успішної адаптації підприємства впроваджують нові підходи, зокрема посилюють заходи безпеки, стають гнучкішими у співпраці з клієнтами та покращують комунікацію. Головними стратегічними напрямками в сучасних умовах є створення безпечного середовища, індивідуальний підхід до гостей і підвищення стандартів обслуговування. Це допоможе бізнесу залишатися конкурентоспроможним і ефективно працювати в динамічному ринковому середовищі.

На початку 2022 року готельно-ресторанний бізнес в Україні майже зупинився через військову агресію. Однак, незважаючи на складну ситуацію, індустрія гостинності проявляє дивовижну стійкість, прагнучи адаптуватися, вижити та розвиватися. Успіх галузі безпосередньо залежить від здатності підприємств швидко реагувати на нові реалії, впроваджуючи інноваційні рішення, які забезпечують безпеку, комфорт та індивідуальний підхід до клієнтів. Лише завдяки гнучкості, творчості та соціальній відповідальності галузь зможе впевнено дивитися в майбутнє, відновити свої позиції на ринку і стати важливим рушієм економічного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2019. 200 с.
2. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
3. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни росії з Україною: Аналітичний звіт. URL : https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf
4. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. URL : <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/>
5. Оновлення меню, інші постачальники: як ресторатори справляються зі зростанням цін на продукти. URL : https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy
6. Моргулець О. Б., Вофсі П. В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Current and youth ways of solving the problems of world science : in the XXXIV International Scientific and Practical Conference. European Conference*. 2023. С. 115–118.
7. Як український бізнес виживає в умовах війни? / Visit Ukraine Today. 2023. URL : https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette

СЕКЦІЯ 2

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Ananchenko Mykhailo Olehovych,
Postgraduate Student

Scientific Supervisor:
Salamatov Volodymyr Aleksandrovich,
*Professor of the Department of Business
Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University
named after A. S. Makarenko,
Sumy, Ukraine*

MAIN TASKS OF PUBLIC ADMINISTRATION SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONS

The issues of sustainable regional development and the corresponding tasks faced by public authorities have been studied by such scholars as N. O. Kondratenko, O. M. Krasnonosova, and V. V. Papp [1], S. V. Korniiievskyi [2] and O. P. Pavlenko [3].

In particular, S. V. Korniiievskyi emphasized that to improve public administration and management of territorial development, it is necessary to [2]:

- improve the regulatory and organisational support of all processes;
- optimize the procedures for providing public services;
- ensure timely response procedures by public authorities to socio-economic and other issues;
- ensure effective interaction between public authorities and local self-government bodies, as well as civil society;
- improve the procedures for preparing forecast and program documents, strategies, and plans;
- implement the best practices of public management and administration;
- ensure a balance of socio-economic, environmental and other interests of the subjects of the territory development policy (the so-called development policy stakeholders);
- enhance the human resource capacity of public administration and management (training / retraining / advanced qualification of specialists).

N. O. Kondratenko, O. M. Krasnonosova and V. V. Papp identify the tasks of regional authorities as follows [1]:

- harmonious growth of the regional economy;
- increasing the competitiveness of the regional economic system;
- development of priority industrial sectors;
- improving the level of environmental safety;
- improving the quality of life of the population;
- reducing mortality rates.

O. P. Pavlenko highlights that for Ukraine, the European experience in public regional administration is crucial, which includes the following requirements [3]:

- establishing an independent institutional mechanism for regional administration;
- broad involvement of civil society in addressing regional development issues;
- clear delineation of powers among all branches of government and regional public administration stakeholders.

Thus, the main tasks of public authorities in the region should include:

- ensuring comprehensive sustainable socio-ecological and economic development of the region;
- ensuring security;
- support for local businesses;
- creation of a favourable economic climate in the region (to attract external investors), as well as a social climate (to attract residents);
- support and promotion of the region's priority development areas;
- coordinating the activities of all institutions and establishing cooperation with all stakeholders;
- updating social support programs for the regional population;
- developing and implementing regional development strategies;
- supporting existing and launching new cultural and educational projects.

REFERENCES

1. Kondratenko N. O., Krasnonosova O. M., Papp V. V. (2022). Problemy ta perspektyvy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Problems and Prospects of Socio-Economic Development of Ukrainian Regions]. *Business Inform*, No. 1, pp. 198–204. URL : https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_198_204

2. Melnychuk L. M. (2016). Instytutsiine zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia sotsialnym rozvytkom rehioniv Ukrainy: problemy ta perspektyvy vyrishennia [Institutional Support for State Management of Social Development of Ukrainian Regions: Problems and Prospects for Resolution]. *Public Administration: Improvement and Development*, No. 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1000>

3. Pavlenko O. P. Instytutsiine zabezpechennia publichnoho upravlinnia rehionamy [Institutional Support for Public Administration of Regions]. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University. Series: Economic Sciences*. 2021. Vol. 2, no. 2, pp. 299–310. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5179>

Андрєєв Віталій Олександрович,
*доктор філософії,
викладач циклової комісії
управління та адміністрування,
Відокремлений структурний підрозділ
«Машинобудівний фаховий коледж
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара»,
м. Дніпро, Україна*

МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ ЕНТРОПІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності [2]. Публічне управління є складною системою, що включає численні процеси, взаємодії між державними інституціями, громадянами та іншими суб'єктами суспільного життя. Однак у таких системах часто виникає ентропія – хаос, невизначеність, неефективність, які можуть призводити до корупції, бюрократії, втрати довіри громадян до держави. Щоб зменшити рівень ентропії та забезпечити більш ефективне функціонування державного управління, необхідно впроваджувати сучасні методи, що сприяють організації, прозорості та адаптивності державних процесів.

У рамках дослідження термодинаміки концепцію ентропії вперше запровадив Рудольф Клаузіус у 1865 році. Він визначив ентропію як міру розсіювання енергії в системі. Пізніше, у 1948 році Клод Шеннон адаптував поняття ентропії до інформаційної теорії, визначивши її як міру невизначеності або кількості інформації в повідомленні.

Серед публікацій, присвячених проблемі ентропії щодо публічного управління, слід відзначити наукові праці М. Білоконя, В. Зацерковного, І. Кабанець, Г. Межжеріна, О. Сосніна, В. Швеця, І. Юхновського та ін.

Ентропія в публічному управлінні – це рівень невизначеності, хаосу та неефективності в управлінських процесах, що виникає через нестабільність,

надмірну бюрократію, корупцію або слабку координацію між державними інституціями.

Термін «ентропія» належить до поняттєвого апарату, скоріше, точних наук, однак він також може бути застосований при дослідженні питань публічного управління коли відбувається, наприклад, порушення суспільного, публічного та нормативного правового порядку. Водночас мають місце моменти невизначеності, криза легітимності, невідповідність державного управління, системні збої, а також інші девіації щодо публічного управління.

Цифровізація публічного управління є сучасним трендом, який стає дедалі більш актуальним у сучасному світі. Це означає, що технології інформаційної та комунікаційної сфери використовують з метою полегшення та покращення процесів управління у публічній сфері [1, с. 213].

Одним із ключових аспектів цифровізації є впровадження електронного уряду, яке дає змогу громадянам отримувати державні послуги безпосередньо через онлайн-платформи. Це зменшує черги, скорочує документообіг та мінімізує ризики корупції. Наприклад, в Україні запроваджена система «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати електронні документи, реєструвати бізнес та взаємодіяти з державними органами без особистих візитів.

Іншим важливим напрямом є автоматизація адміністративних процесів. Використання цифрових систем управління документами зменшує вплив людського фактору, скорочує час на обробку запитів та підвищує точність ухвалення рішень.

У функціонуванні публічного управління важливу роль відіграє штучний інтелект, а також аналіз великих даних. Ці технології дають змогу прогнозувати суспільні процеси, виявляти потенційні ризики та покращувати стратегічне планування. Наприклад, використання штучного інтелекту в судовій та митній системах дозволяє автоматично виявляти підозрілі операції та ухвалювати попереджувальні заходи.

Окремо варто зазначити блокчейн-технології, які можуть суттєво підвищити прозорість державних процесів, особливо у фінансовій сфері та під час державних закупівель. Блокчейн забезпечує незмінність даних і унеможливорює маніпуляції, що значно знижує корупційні дії.

Неоптимізовані управлінські процеси призводять до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та хаосу в системі державного адміністрування. Тому важливим завданням є впровадження механізмів, що підвищують ефективність державного управління.

Секція 2

Публічне управління й адміністрування: виклики сьогодення та вектори розвитку

Одним із ключових підходів є дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Зменшення кількості дозволів, ліцензій та інших бюрократичних вимог значно спрощує взаємодію громадян та бізнесу з державою. Наприклад, впровадження принципу «єдиного вікна» дозволяє фізичним і юридичним особам отримувати всі необхідні послуги в одному місці, без зайвих витрат часу.

Також важливим напрямом є здійснення аудиту та аналізу ефективності роботи державних органів. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти неефективні процеси, усувати дублювання функцій та оптимізувати використання адміністративних ресурсів.

Прозорість в управлінні є ще одним важливим фактором зниження ентропії. Відкритість даних та доступність інформації для громадян зменшує корупційні ризики та сприяє підвищенню довіри до влади. Відкрите урядування, зокрема публікація державного бюджету, фінансових звітів та закупівель у відкритому доступі, дозволяє громадськості контролювати діяльність державних установ. Оптимізація управлінських процесів сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищує рівень довіри громадян до влади та мінімізує бюрократичні перепони.

За допомогою зворотного зв'язку влада може своєчасно реагувати на запити суспільства, вносити необхідні зміни до законодавства та державних програм. Це сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та забезпечує більш ефективне управління ресурсами.

Використання електронних платформ для громадського обговорення дозволяє владі отримувати швидкий фідбек від громадян та враховувати їхню думку у прийнятті рішень. Завдяки таким платформам, як онлайн-петиції, форуми, чат-боти та соціальні мережі, урядові органи можуть швидко дізнаватися про проблеми, які турбують суспільство. Це не лише підвищує рівень довіри громадян до органів публічної влади, а й сприяє більш ефективному прийняттю рішень. Крім того, такі інструменти сприяють активному залученню громадян до процесу ухвалення рішень, що є основою демократичного суспільства.

Важливим також є й аналіз громадської думки, який допомагає виявляти основні проблеми та відповідно коригувати державні ініціативи. Опитування, моніторинг соціальних мереж, аналіз звернень громадян та використання аналітичних сервісів дозволяють виявити тенденції в суспільстві та приймати зважені рішення. Важливо не лише збирати думки громадян, а й систематизувати їх, виявляючи найгостріші проблеми, що потребують негайного реагування.

Застосування Big Data та прогнозової аналітики дозволяє прогнозувати соціальні тенденції та своєчасно ухвалювати рішення. Завдяки аналізу великих

обсягів даних можна виявляти потенційні кризи та ухвалювати рішення на основі реальних показників. Наприклад, аналіз економічних, демографічних чи соціальних даних допомагає урядам прогнозувати рівень безробіття, динаміку міграції чи тенденції в освіті. Це дає змогу заздалегідь розробляти заходи для стабілізації ситуації та уникати негативних наслідків.

Завдяки ефективному зворотному зв'язку державні органи можуть краще розуміти потреби громадян і відповідати на них, зменшуючи рівень ентропії та підвищуючи ефективність управління. Постійна взаємодія з громадянами через різні канали комунікації сприяє зміцненню довіри між суспільством та владою. Важливо не лише збирати інформацію, а й активно її використовувати, вносячи необхідні корективи у політику та управлінські процеси. Оперативне реагування на запити громадян дозволяє уникати затримок та приймати ефективні рішення в інтересах суспільства. У результаті система державного управління стає більш гнучкою, стабільною та орієнтованою на реальні потреби людей.

Отже, зниження ентропії у публічному управлінні є важливим завданням для підвищення ефективності державних процесів. Використання цифрових технологій, оптимізація управлінських процесів, впровадження адаптивного управління та аналіз даних дозволяють значно знизити рівень хаосу невизначеності, зробивши державне управління прозорішим, ефективнішим і стабільнішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Н. В. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. № Т 34 (73), т. 1. С. 214–218.
2. Глосарій Програми розвитку ООН. URL : <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministration> (дата звернення: 03.03.2025).

Андріянов Ігор Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Нині організація діяльності ЦНАП у регіонах налагоджено на середньому рівні, їх діяльність оцінюється населенням задовільно. На сьогодні більше половини опитаних громадян не влаштовує якість та швидкість надання послуг. Закон України від 03.11.2020 № 943-IX передбачає оптимізацію мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі [1].

Раніше утворені райдержадміністраціями ЦНАП ліквідовуються. Тепер адміністративні послуги надаються у ЦНАП органів місцевого самоврядування. Кабінет Міністрів України встановлює вимоги до ЦНАП.

Такі ЦНАП обов'язково утворюватимуться в усіх населених пунктах з чисельністю населення більше 1 тисячі [1]. Об'єднані територіальні громади врегульовують питання утворення ЦНАП.

Єдиний державний портал адміністративних послуг, згідно із Законом України [1], також ліквідовується й утворюється Єдиний державний вебпортал електронних послуг.

Як зазначається на сайті ЦНАП м. Київ, установа створена та функціонує у взаємодії з органами виконавчої влади, органами державних позабюджетних фондів, органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади м. Київ за принципом єдиного вікна. Порядок діяльності ЦНАП визначається відповідно до угод про взаємодію, адміністративними регламентами надання адміністративних послуг на базі ЦНАП, які розробляються та затверджуються виконавчими органами державної влади України, м. Київ та органами місцевого самоврядування з предметів ведення. Усі регіони України діють за аналогічним алгоритмом.

Виникає важливе питання: чи може система установ ЦНАП згодом замінити органи виконавчої влади та зробити їхню діяльність більш прозорою

та відкритою для суспільства? Як видається, не йдеться про повну заміну органів влади на установи ЦНАП, оскільки вони за своєю суттю є лише посередниками і самі не мають повноважень адміністративно-владного характеру. Проте в тому випадку, якщо такі повноваження їм будуть надані, така постановка питання може виявитися актуальною. На наш погляд, система установ ЦНАП має всі ознаки, необхідні для того, щоб вважатися певною структурою в системі органів державної влади – однаковість застосування правових норм, стандартизація діяльності, регламентованість і екстериторіальність такої діяльності, а також конституційно-правове наповнення її, оскільки вона безпосередньо пов'язані з реалізацією конституційного права громадянина, передбаченого Конституцією України. Лише відсутність установ ЦНАП самостійних адміністративно-владних повноважень перешкоджає тому, щоб ці органи, вже організовані сьогодні у велику і потужну мережу автономних некомерційних установ, вважалися установами, що входять до системи органів державної влади.

У діяльності установ ЦНАП існує, на нашу думку, стримуючі фактори для перетворення таких установ на філії органів виконавчої влади – публічність та відкритість, тому необхідно й надалі підтримувати подібний формат. До запобіжних заходів, які вводяться в більшості регіонів, де установи ЦНАП відновили роботу після декількох хвиль коронавірусу, необхідно віднести попередній запис на прийом та інші заходи, введені для безпеки населення в громадських місцях масового відвідування у приміщеннях обмеженої площі. Викладене свідчить про те, що ЦНАП також реагують на заходи, що вживаються державою для безпеки населення, та забезпечують своєчасне отримання послуг у безпечнішому та зручнішому віддаленому форматі. Успішно впоралися з наслідками пандемії в установах ЦНАП багатьох регіонів та відновили прийом громадян у нових умовах.

Так, ЦНАП Хмельницької області, який на своєму сайті вказує на забезпечення швидкої та зручної взаємодії між громадянами та органами влади в одному місці як основне своє призначення, зазначаючи як основні цілі своєї діяльності скорочення термінів надання адміністративних послуг, підвищення задоволеності населення якістю адміністративних послуг, що надаються, підвищення комфортності їх надання та надання послуг у режимі «єдиного вікна». На базі ЦНАП Хмельницької у лютому 2022 р. було проведено пусконаладжувальні роботи із запуску криптобіокабіни для зчитування біометричних параметрів громадян, які оформляють закордонні паспорти нового покоління без відвідування відомства. З використанням цього пристрою

Секція 2
Публічне управління й адміністрування:
виклики сьогодення та вектори розвитку

було надано 537 послуг. У планах на 2023 р. на той момент у ЦНАП Хмельницької області було зазначено стандартизацію процесів роботи мережі ЦНАП, організацію заходів з розвитку концепції ЦНАП 2.0, проведення заходу щодо підвищення компетенції працівників ЦНАП, впровадження в роботу ЦНАП нових технологічних рішень, що дозволяють збільшити продуктивність праці та переведення відділень у державний бренд «Мої документи», що діє на базі мережі ЦНАП.

У Тернопільській області діяльність мережі установ ЦНАП організована шляхом організації Єдиного порталу багатофункціональних центрів надання адміністративних послуг. Як впливає з публічної інформації, на території Тернопільської області функціонують 61 ЦНАП, які є офісами Тернопільської області ЦНАП та 286 територіально відокремлених структурних підрозділів.

На сайті ЦНАП Тернопільської області у публічному доступі розміщено регламент організації надання адміністративних послуг на території Тернопільської області, який встановлює порядок взаємодії всіх працівників ЦНАП із заявниками, які звернулися за наданням послуги.

Отже, крім законодавства, що регламентує порядок надання адміністративної послуги, подібна діяльність врегульована також адміністративним регламентом. Важливо й те, що у межах цього регламенту враховуються норми законів, і навіть регіональних норм. Норми регламенту вводять вимоги щодо розміщення установи ЦНАП. Зокрема, відповідно до розділу 6 регламенту, будівля ЦНАП повинна розташовуватися в пішохідній доступності від зупинок громадського транспорту; шлях від найближчих зупинок до ЦНАП обладнується вказівниками, оформленими у фірмовому стилі ЦНАП; на прилеглий до ЦНАП території знаходиться безкоштовне паркування, обладнане місцями для паркування інвалідів, що утворює істотну частину комфорту при отриманні адміністративної послуги.

Режим роботи установ ЦНАП встановлюється регламентом, залежно від чисельності населення відповідного населеного пункту. Наприклад, для чисельності менше ніж 25 тис. осіб режим роботи не менше ніж 5 днів на тиждень загальною тривалістю не менше 6 годин на день, понад 25 тис. осіб – не менше 6 днів на тиждень із тривалістю робочого часу не менше 10 годин на тиждень. Регламент передбачає навіть способи надання адміністративних послуг – шляхом прийому та видачі документів працівниками ЦНАП з подальшою їх передачею до органу, зокрема з використанням інформаційних систем даних органів, при цьому міжвідомча взаємодія здійснюється зазначеними органами,

а також шляхом прийому документів, їх обробки, міжвідомчої взаємодії та видачі заявникам результатів надання адміністративної послуги. І. В. Калачова пропонує оцінювати ефективність функціонування ЦНАП шляхом оцінки кількості послуг, що реально надаються [2]. З погляду якісного наповнення установ ЦНАП існує ще одне питання – кількість послуг, що надаються установами ЦНАП у кожному регіоні та їх затребуваність. Так, у ЦНАП м. Київ найбільш затребуваною послугою за 2023 р. була послуга «Народження дитини» – близько 36 тис. звернень, на другому місці послуга «Багатодітна сім'я» – близько 12,5 тис. звернень, на третьому місці «Зміна імені» – близько 2 тис. звернень. Крім того, мешканцям міста допомагають оформити документи у рамках дев'яти життєвих ситуацій: «Зміна місця проживання», «Придбання житла», «Оформлення спадщини» тощо. У 2023 р. до ЦНАП Київської області жителі звернулися більше 25 млн разів, до топ-послуг увійшли «Реєстрація права на нерухомість», «Реєстрація за місцем перебування або місцем проживання», «Виписка з ЄДРД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 3 листопада 2020 року № 943-IX. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T200943?an=107>
2. Калачова І. В. Статистика послуг: концептуальні основи реформування. *Статистика України*. 2001. № 4. С. 24–28.
3. Пащук О. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.

Бутирський Олександр Анатолійович,
здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

Науковий керівник:

Карлова Валентина Володимирівна,

доктор наук з державного управління,

професор кафедри права

та публічного управління,

Житомирський державний університет

імені Івана Франка

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Соціальна відповідальність бізнесу (далі – СВБ) спрямована на те, щоб бізнес брав активну участь у покращенні економічного розвитку країни, громад та вирішенні соціальних проблем. Це містить у собі не лише виконання законних обов’язків, але й додаткові заходи, спрямовані на введення соціально-відповідальних програм та благодійних ініціатив. Наприклад, підтримку освіти, медицини, культури, а також допомогу в разі надзвичайних ситуацій.

Водночас воєнна агресія російської федерації проти України похитнула незміцнілу українську практику соціальної відповідальності бізнесу. Знизилися обсяги соціальних інвестицій, загальмувалися соціальні проекти – чи то благодійні внески у розвиток дитячого будинку, чи то сприяння реалізації програм розвитку територій та громад. Наразі соціальна відповідальність бізнесу здебільшого спрямовується на допомогу Збройним силам України і інвестування у виживання країни.

Упродовж трьох років повномасштабного вторгнення російської армії в Україну великі вітчизняні компанії спрямували на підтримку ЗСУ та гуманітарні місії 58,5 млрд грн. Наведемо лише стислий перелік великих приватних компаній, бізнес-груп та фондів, які надали найбільше допомоги ЗСУ та на гуманітарні потреби: СКМ (SCM) Ріната Ахметова – 8,0 млрд грн, Фонд Петра Порошенка (+ Roshen та ін.) – 5,77 млрд, Nova (Нова пошта) – 2,9 млрд, Shell – 2,9 млрд, Kernel – 2,3 млрд, Смарт-Холдінг – 2,19 млрд [6]. Індекс найбільших донаторів України, наведений порталом biz.nv.ua/ukr, презентує лише 57 представників приватного сектору країни. Очевидно, що цим список не

вичерпано. «Більшість українських компаній мають корпоративні програми, спрямовані або на допомогу Збройним силам України, або на допомогу тим, хто постраждав від бойових дій», – підкреслює А. Гвоздяр, заступниця міністра з питань стратегічних галузей промисловості України.

Водночас складні соціально-економічні умови, зумовлені в тому числі і війною, знизили рівень і можливості соціальної відповідальності бізнесу та показали, незрілість в Україні системи відносин бізнесу, влади та суспільства. Нині кожен сектор здебільшого вирішує соціально-економічні проблеми самостійно, що у довгостроковій перспективі не створить передумов для сталого розвитку [4]. Тому СББ, як один з небагатьох майданчиків, де сходяться інтереси влади, бізнесу, суспільства та можуть здійснюватися взаємовигідні проекти, потребує підтримки та зміцнення з боку держави. Чи можуть українські інститути влади щось зробити для цього як ключові стейкхолдери? Яку увагу вони приділяють питанню підвищення рівня СББ сьогодні? У чому відмінності цієї уваги від закордонного досвіду, і як можна використати кращі практики закордонного досвіду для стимулювання СББ в Україні? Саме на ці питання потрібно намагатися знайти відповіді, вивчаючи досвід зарубіжних країн.

Варто зазначити, що СББ виділяється своєю багатогранністю та практичним досвідом у країнах Європейського Союзу, а тому викликає великий інтерес для дослідження. Зокрема, важливим є досвід країн ЄС з погляду форм підтримки та подальшого стимулювання СББ. Сьогодні у цьому стимулюванні важлива роль належить інститутам влади.

У країнах ЄС практика підтримки СББ позиціонується як сприяння розвитку бізнесу, а створення умов для цього є одним із найважливіших завдань як представників влади, так й інститутів громадянського суспільства. Також наголошується на тому, що СББ здатна зробити внесок у досягнення багатьох цілей публічної політики, зокрема як-от: зниження рівня бідності, працевлаштування людей з обмеженими можливостями, професійне навчання, поліпшення системи охорони здоров'я, зменшення забруднення навколишнього середовища, більш раціональне використання ресурсів, вироблення інновацій у відповідь на соціальні та екологічні виклики тощо.

Активна участь держави у країнах ЄС щодо розвитку СББ пов'язана багато в чому з особливостями європейської політичної культури, яка не просто створює можливості, а багато в чому спонукає активно реагувати на глобальні та локальні виклики сталого розвитку, як-от прозорість діяльності корпорацій, дотримання прав людини, енергоефективність, збереження біорізноманіття тощо.

СВБ у програмних документах Європейського Союзу (ЄС) розглядається як дієвий інструмент, що «пропонує перелік цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство і здійснити перехід до сталої економічної системи» [1]. Варто зазначити, що СВБ поширюється на такі основні напрями: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами; дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність.

У результаті спостерігається ефективна робота численних груп інтересів, що просувають принципи сталого розвитку та СВБ. У рамках своєї діяльності вони впливають на погляди місцевого населення, тобто виборців, а також безпосередньо впливають на різні рівні влади в якості груп інтересів. Отже, відбувається інтеграція СВБ у сферу публічного управління та здійснюється вплив на розвиток європейської політичної конкуренції [2, с. 11–12].

Зусилля інститутів влади в країнах ЄС концентруються на створенні умов для внеску бізнесу у сталий розвиток, і поєднують два напрями: вдосконалення нормативно-правового поля та створення і просування різних додаткових незаконодавчих ініціатив, покликаних переконати бізнес впроваджувати та розширювати практику СВБ [1, с. 14–15].

Варто зазначити, що в англосаксонській моделі СВБ розглядається як моральний обов'язок власників і керівництва корпорації, а держава фактично виконує класичну ліберальну роль «нічного сторожа». Взаємодія у сфері СВБ здійснюється по лінії «корпорації – суспільство» на добровільній основі з боку бізнесу.

В Україні наразі розвиток соціальної відповідальності бізнесу все ще супроводжується деякими проблемами, вирішення яких у перспективі здатне покращити ситуацію. До них належать: відсутність цілеспрямованої державної підтримки компаній, що реалізують соціальні ініціативи; недосконала законодавча база щодо стимулювання СВБ; недостатній розвиток інституційного середовища, що впливає на поширення принципів корпоративної соціальної відповідальності; недооцінка вигод від реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності менеджерами та співробітниками компаній, а також суспільством загалом [3, с. 132–138].

У нашій державі досі ще не існує чітко виписаних державних чи виважених корпоративних рішень для впровадження СВБ, у більшості випадків не визначені ті напрями соціалізації бізнесу, які можуть забезпечити його

максимальну віддачу [5]. Водночас у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності компанії мають можливість надавати допомогу певним конкретним об'єктам, наприклад, у сфері освіти та науки шляхом укладання угод про безоплатну (спонсорську) підтримку. Найбільш специфічною рисою СББ, притаманною українському бізнесу, є благодійність і спонсорство – основні поняття, за якими сприймається соціальна відповідальність в Україні.

Проте в сучасній Україні досить складно реалізовувати в повному обсязі соціальні ініціативи бізнесу в освітній, культурній та інших сферах. Досі не створено повноцінну систему стимулювання таких проєктів. І тут важливу роль повинна відіграти відповідна державна політика.

З огляду на зазначене можна сформулювати деякі рекомендації, які, на нашу думку, сприятимуть розвитку СББ в Україні.

Для розвитку соціальної відповідальності бізнесу необхідні наступні заходи: удосконалення нормативно-правової бази; створення комплексу економічних стимулів та преференцій для соціально відповідального бізнесу; вдосконалення системи контролю з боку держави та суспільства за реалізацією соціальних ініціатив бізнесу; покращення інвестиційного клімату загалом; вибудовування системи конструктивних відносин між державою та компаніями з питань корпоративної соціальної відповідальності; запровадження на національному рівні обов'язкової соціальної звітності для компаній, які можуть розміщувати акції на фондових біржах, брати участь у державних тендерах, отримувати певні ліцензії; просвітницька робота щодо необхідності цієї діяльності у суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохов А. А. Регіональна економіка та інтелектуалізація суспільства: інноваційні аспекти взаєморозвитку : монографія. Львів : ПП «Видавництво «БОНА». 2016. С. 14–15.

2. European Commission. Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D. 2. Luxembourg. 2007. С. 11–12. URL : https://www.researchgate.net/publication/277716453_Corporate_Social_Responsibility_National_Public_Policies_in_the_European_Union_Compendium_2014 (дата звернення: 02.03.2025).

3. Комарницький І. Ф. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. *Збірник наукових праць Буковинського університету*. 2010. № 6. С. 132–138. URL : http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf (дата звернення: 02.03.2025).

4. Конкурс «SDG in Ukraine: Look of New Generation (Цілі сталого розвитку: погляд нового покоління)». URL : <https://globalcompact.org.ua/news/konkurs-sdg-in-ukraine-look-ofnewgeneration-tsili-stalogo-rozvytku-poglyad-povogorokoliny/> (дата звернення: 03.03.2025).

5. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна-2017», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). URL : <http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/4203-2017-natsionalna-dopovid-tsili-stalohorozvytku-ukrainaiaka-vyznachaie-bazovi-okaznyky-dlia-dosiahnenniatsilei-staloho-rozvytku-tssr> (дата звернення: 03.03.2025).

6. «Ставити на ноги, навіть якщо ніг немає». Як український бізнес донатить на перемогу і інвестує у виживання країни / НВ Бізнес. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/ukraine/events/yaki-kompaniji-ukrajini-donatyat-na-zsu-ta-yakiy-vklad-roblyat-u-oboronu-ta-vidnovlennya-50412008.html> (дата звернення: 02.03.2025).

Бутрій Артем Петрович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри публічного управління
та проектного менеджменту ННІМП,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України,
м. Київ, Україна*

Науковий керівник:
Воробйов Сергій Валерійович,
*кандидат наук з державного управління,
директор наукової лабораторії
«Центральноукраїнський академічний хаб»,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики,
обліку та аудиту,
м. Київ, Україна*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АІ-ІНСТРУМЕНТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Впровадження інструментів штучного інтелекту (далі – ШІ, англ. – AI, artificial intelligence) в органах місцевого самоврядування України відкриває значні перспективи для підвищення ефективності управління та якості надання публічних послуг. Однак на шляху до цифрової трансформації громад існують суттєві перешкоди, зокрема відсутність належного технологічного забезпечення, дефіцит кваліфікованих фахівців та значний цифровий розрив між великими містами та малими населеними пунктами.

Крім того, варто зазначити, що повноцінно реалізувати потенціал цієї технології в контексті її застосування для потреб органів місцевого самоврядування можливо лише за умови синергії різних галузей і напрямів цифрового розвитку, зокрема, шляхом одночасного посилення технологічного аспекту і підвищення рівня цифрової освіти, як публічних службовців, так і населення, розширення покриття доступу до мережі інтернет, з одночасним проведенням широких інформаційно-популяризаційних кампаній тощо [1, с. 104].

Секція 2

Публічне управління й адміністрування: виклики сьогодення та вектори розвитку

Безумовно, і сучасні наукові дослідження прямо на це вказують, ШІ може значно покращити процеси управління на місцевому рівні, сприяючи автоматизації забюрократизованих поточних процесів, аналізу великих обсягів даних та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, впровадження ШІ в муніципальному управлінні може забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищити якість життя громадян [2, с. 97].

Однак, варто зауважити, що органи місцевого самоврядування стикаються з низкою наступних проблем під час впровадження цифрових технологій.

По-перше, багато громад, особливо в сільській місцевості, не мають достатнього технологічного забезпечення. За даними досліджень, понад 4 мільйони українців проживають у селах, де відсутній якісний фіксований інтернет. Це ускладнює впровадження цифрових технологій та обмежує доступ громадян до електронних послуг [3].

По-друге, існує дефіцит фахівців у сфері інформаційних технологій та проєктного менеджменту, здатних впроваджувати та адмініструвати цифрові системи ШІ в органах місцевого самоврядування. Це пов'язано як з недостатньою підготовкою спеціалістів для роботи в публічному управлінні, так і зі значним відтоком кадрів до приватного сектору.

По-третє, спостерігається значний цифровий розрив між великими містами та малими населеними пунктами. Це проявляється як у доступі до інтернету, так і в рівні цифрової грамотності населення. Наприклад, у сільській місцевості базові цифрові навички відсутні у 57 % мешканців. Це обмежує можливості громадян користуватися електронними послугами та брати участь у цифровій економіці.

Для подолання цих викликів необхідно реалізувати наступний комплекс заходів.

По-перше, варто забезпечити доступ до якісного інтернету в усіх населених пунктах. З цією метою у 2021 році було започатковано проєкт Мінцифри «Інтернет-субвенція» [4], зміст якого полягав у розбудові мережі оптичного інтернету в селах. У рамках цього проєкту з державного бюджету було виділено 483 млн гривень, які отримали понад 670 територіальних громад в Україні. Безумовно, це є важливим кроком у напрямку забезпечення доступом до інтернету у сільській місцевості, разом з тим, недостатнім, для суттєвого зменшення технологічного розриву між сільським та міським населенням.

По-друге, необхідно інвестувати в підготовку та перепідготовку, працюючих у виконавчих комітетах міських, селищних та сільських рад, ІТ-фахівців для роботи саме з ШІ-технологіями. Цей процес має включати як формальну освіту, так і програми підвищення кваліфікації.

По-третє, варто розробити та впровадити програми з підвищення цифрової грамотності населення, особливо в сільській місцевості. Це сприятиме більш активному використанню е-послуг та дасть можливість уникнути негативних ситуацій, коли внаслідок відсутності розуміння громадянами цілей і кінцевої мети інновацій, ініціатори змін можуть зіштовхнутись зі значним опором таким змінам.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що впровадження ШІ в органах місцевого самоврядування України має значний потенціал для покращення якості регіонального та місцевого управління, а також, надання адміністративних послуг громадянам.

Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати існуючі перешкоди, забезпечивши належне технологічне оснащення громад, підготовку кваліфікованих фахівців та зменшення цифрового розриву між різними регіонами і населеними пунктами країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воробйов С. В., Бутрій А. П. Теоретико-методологічні засади впровадження штучного інтелекту в контексті інноваційного розвитку територіальних громад. *Статистика України*. 2024. № 4. С. 104–109. DOI 10.31767/su.4(107)2024.04.09 (дата звернення: 12.03.2025).

2. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (4). С. 97–103. DOI : <https://doi.org/10.15421/152358> (дата звернення: 13.03.2025).

3. Понад 5,5 мільйонів українців не можуть отримати якісний фіксований інтернет / Українська правда. URL : <https://www.pravda.com.ua/columns/2020/07/30/7261199> (дата звернення: 13.03.2025).

4. Розпочалися перші тендери в межах проєкту «Інтернет-субвенція»: де можна відстежувати / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/rozpochalisya-pershi-tenderi-v-mezhakh-proektu-internet-subventsiya-de-mozhna-vidstezhuvati> (дата звернення: 13.03.2025).

Васильєва Олександра Іллівна,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ПРИВАБЛИВІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В ЇЇ ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ

Сьогодні залучення молоді на публічну службу – одне з найголовніших завдань, що дозволить вирішувати проблемні питання органів публічної влади. Новий неупереджений погляд на професійну діяльність публічних службовців, впровадження новітніх підходів та оновлення кадрового складу працюючих в органах публічної влади, мотивація до змін, що відбуваються щодня, – це не повний список того, що отримує державний та муніципальний сектори завдяки залученню в свої ряди молодих, амбітних, добре підготовлених та вмотивованих службовців. Саме тому необхідність залучення молоді на публічну службу сьогодні широко обговорюється як дослідниками-науковцями, так і фахівцями-практиками.

У 2024 році було проведено опитування студентів закладів вищої освіти України, які здобувають освіту у галузях знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», а саме спеціальності: 051 «Економіка»; 07 «Управління та адміністрування»; 08 «Право»; 28 «Публічне управління та адміністрування» з метою встановлення рівня інституційної привабливості публічної служби для сучасної молоді [1]. «В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53 % жінок та 47 % чоловіків. Вибірку було представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, які постійно проживають в Україні. В опитувальнику-анкеті було передбачено два запитання, а саме: «Що для Вас є найбільш привабливим у публічній службі?» та «Чому публічна служба не є привабливою особисто для Вас?» [1]. Зауважимо, що перехресні запитання дозволяють максимально врахувати точку зору респондента у дискурсі, що має характер конструктивного та деструктивного діалогу.

У контексті публічної служби престиж є її найпростішою та найбільш ілюстративною характеристикою, а рівень престижу є прямим відображенням реального стану речей в публічному секторі. На жаль, сьогодні образ публічного

службовця має негативне забарвлення, тому підвищення престижу діяльності публічних службовців нерозривно пов'язане з руйнуванням сформованого в суспільстві негативного стереотипу. Так, престиж – це наскрізний показник кінцевої ефективності та результативності діяльності, гарантій і можливостей, що їх може показати будь-яка публічна організація, державна або органу місцевого самоврядування.

Отже, формування новітньої системи залучення на постійній основі молодих спеціалістів на державну службу або службу в органах місцевого самоврядування допоможе вирішити багато проблем, підняти рівень професіоналізму і покращити ефективність та результати діяльності публічної служби.

Сьогодні органи публічної влади потребують професійні кадри для прискорення відновлення зруйнованих війною територіальних громад міст, селищ, сіл, відбудови критичної та соціальної інфраструктури, подальшого соціально-економічного розвитку територій, підвищення спроможності та поширення сталості як територіальних громад і регіонів, так і України загалом.

До повномасштабної війни наша мирна країна не була готова. Мобілізаційні плани для кожної територіальної громади, а також кожного громадянина України, та відповідальність за організацію та стан мобілізаційної готовності органів державної влади, органів місцевого самоврядування покладається Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» на відповідних керівників [2, ст. 26]. На жаль, у той час цей Закон був ні «на часі», не діяв. Більшість окупованих територіальних громад опинились фактично один на один з ворогом, представники місцевої влади самі вирішували, як чинити – виїжджати чи працювати, брати до рук зброю і боротися за звільнення своїх територіальних громад від окупантів.

У той самий час ще один новий напрямок роботи – створення добровольчих формувань громад, угруповань територіальної оборони з'явився на місцевому рівні. На початку війни Закону України «Про основи національного спротиву» (2021 р.) також не була приділена відповідна увага. І це теж стало потужним викликом. Хотілось би зазначити, що цей виклик залишається і сьогодні, бо в нашій країні триває ця жахлива війна.

Працюючи зі студентами та аспірантами, викладачі повинні обов'язково згадувати подвиги як жителів територіальних громад, так і представників ОМС, які чинили опір російським окупантам, організовували евакуацію людей, а після звільнення територіальних громад від окупантів, організували відновлення

критичної та соціальної інфраструктури, налагоджували життєдіяльність населених пунктів у нових умовах. Насамперед це – відповідальність посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за отриману від мешканців територіальних громад довіру під час виборчих перегонів.

У територіальних громадах представники органів місцевого самоврядування ініціювали волонтерський рух, активно сприяли йому, включались у допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО). У цей час важливе значення набуває довіра. «Відзначаючи високий рівень стресу у ВПО, пов'язаного з втратами рідних; з вимушеним та раптовим характером міграції; особливої важливості набуває «включеність» ВПО у соціальну взаємодію на новому місці проживання» [3, с. 150–154]. Залученість ВПО до вирішення проблем територіальних громад, в яких вони зараз мешкають, підвищує рівень використання людського капіталу в громаді та позитивно впливає на подальший розвиток самої громади.

Чи є сучасним викликом в умовах воєнного стану спрощена процедура прийняття без проведення конкурсу та звільнення публічних службовців, що теж породжує певні ризики: простіше звільняти «незручних» для керівництва службовців, які мають своє бачення вирішення існуючої проблеми, та призначати своїх «слухняних працівників» [4]. Вважаємо, що так, бо це суттєво впливає на ефективність та результативність у виконанні повноважень органами публічної влади, як державних службовців, так і службовців органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах досить актуальним стає вивчення природи конфліктів і це ще один виклик сьогодення. Однак, проблематика конфліктів і управління ними в територіальних громадах залишається ще малодослідженою, особливо у періоди війни і повоєнний. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування [5], запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів в органах місцевого самоврядування були затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 року № 47-22, що вказує на суттєву актуальність та значимість зазначеної проблематики.

Вважаємо, що сьогодні неможливо залучити на публічну службу високопрофесійних службовців без забезпечення високого престижу даного виду діяльності, а без професіоналів високого рівня, не можна претендувати на ефективне публічне управління та адміністрування. Використання сучасних технологій, індивідуалізація мотиваційних інструментів і адаптація до умов цифровізації [6] та змін на ринку праці забезпечують гнучкість механізмів як

мотивації, так і професіоналізації, роблячи їх ефективними для залучення й утримання кваліфікованих фахівців в органах публічної влади. Результатом буде не лише покращення діяльності органів місцевого самоврядування, але й підвищення рівня довіри громадян до владних інституцій, що особливо актуально в умовах глобальних викликів.

Отже, в сучасних викликах у професійному становленні публічних службовців сьогодні знаходяться перспективи вдосконалення навчання (підвищення кваліфікації) як державних службовців, так і посадових осіб органів місцевого самоврядування і це досить актуально та на часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хребтій І. В. Інституційна привабливість публічної служби для сучасної молоді. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.11>
2. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21 жовтня 1993 р. № 3542-ХІІ (із змінами та доповненнями в редакції січня 2024 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>
3. Педько К. В. Особливості взаємозв'язків компонентів соціального капіталу внутрішньо переміщених осіб (ВПО). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Психологічні науки»*. 2018. № 2 (1). С. 150–154.
4. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професійне становлення службовців органів публічної влади: сучасні виклики. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 107–122. DOI : <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.06>
5. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 № 47-22. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organakh-miscevogo-samovryaduvannya/metodychnezabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia/robota-z-konfliktamy-vorhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>
6. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

Велієв Тимур Ельханович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри менеджменту
та публічного управління*

Науковий керівник:
Васильєва Олександра Іллівна,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГРОМАДСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ

Одним із пріоритетів України у досягненні європейських стандартів якості надання публічних послуг є розвиток інформаційного суспільства, відкритості і прозорості діяльності органів публічної влади, бізнесу тощо. Сьогодні значну увагу в країні приділено саме застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій, створенню інформаційних електронних ресурсів і захисту інтелектуальної власності на них, що підтверджується значною кількістю нормативно-правових актів. Сучасний період трансформаційних процесів характеризується впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, які стають чинником підвищення ефективності економіки та суспільних відносин. Процес управління системою функціонування громадського транспорту не може відбуватись без інформаційно-комунікаційного забезпечення, яке на рівні міста дозволяє врегулювати відносини, що відбуваються між органом місцевої влади та суб'єктами підприємницької діяльності. Отже, між перевізниками й мешканцями-клієнтами.

Засоби комунікації – це канали передачі інформації на великі території та значну кількість населення та становлять інфраструктуру управління розвитком системи функціонування громадського транспорту. Саме ефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення визначає якість прийнятих управлінських рішень, метою якого є налагодження ефективного комунікаційного процесу в структурі конкретного надавача, а також між надавачами і споживачами послуг. Недосконалий інформаційно-комунікаційний механізм призводить до

того, що управління перестає бути керованим, діяльність суб'єктів, на які воно спрямовується, набуває хаотичного й нескоординованого характеру.

За допомогою комунікації споживачі отримують необхідну інформацію або електронну послугу під час здійснення переміщення містом протягом доби, орган місцевої влади та підприємства-перевізники приймають відповідні управлінські рішення (нормативно-правові акти), які дозволяють налагодити якісні відносини між надавачем і споживачем послуги та отримати зворотній зв'язок щодо якості й доступності надаваної послуги з перевезення та функціонування всієї системи міського громадського транспорту.

Комунікація являє собою інструмент діалогу (через постійний рух різної інформації) та налагодження відносин між надавачами й споживачами публічних послуг. Слушною, на наш погляд, є думка науковця А. М. Михненка, що в «постіндустріальному (інформаційному) суспільстві роль та обсяги комунікації різко зростають оскільки безпосередньо пов'язані з послугами та знаннями» [1, с. 330]. С. Г. Соловійов зазначає, що комунікації спрямовані на «забезпечення підтримки суспільством дій влади, що досягається підвищенням рівня довіри громадян до інституцій; реалізацію єдиної державної комунікативної політики шляхом створення системи впливу на громадську думку; формування та підтримку ефективного зворотного зв'язку з громадянами для моніторингу ситуації й оцінювання результатів своєї роботи; забезпечення інформування громадськості про здійснювану політику, створення й підтримку позитивного іміджу влади» [2, с. 273].

Отже, комунікації являють собою не лише процес передавання інформації, але й сприйняття, розуміння та засвоєння інформації. Правильно побудована комунікаційна політика дозволяє підприємству просувати продукцію або надавати якісну послугу, яка відповідає потребі кожного клієнта, налагоджувати управлінські процеси.

З метою задоволеності споживачів якістю й доступністю публічних послуг у системі функціонування міського громадського транспорту значну увагу приділено інноваційним технологіям. У 2017 р. шведською ІТ-компанією EasyPark було проведено дослідження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій, за результатами яких визначено такі основні критерії оцінки «цифрових» міст: мобільний зв'язок 4G, велика кількість точок доступу Wi-Fi, смартфони як універсальний засіб управління сервісами, розумна парковка, послуги з обміну автомобілями (каршерінг), оптимізована система руху транспорту, онлайн-доступ до публічних послуг, переробка сміттєвих відходів, активна громадянська позиція мешканців, екологічно чисті джерела енергії [3, с. 295].

Хотілось би навести приклад, що смарт-трансформація столичного міста відбувається з 2015 р., якою передбачено здійснення інтеграції інформації між департаментами Київської міської державної адміністрації, комунальними й приватними підприємствами, використання сучасних систем управління даними та якісної аналітики подій у місті, залучення громадян до розроблення муніципальної політики [4]. Стратегією розвитку до 2025 р. визначено Київ як інноваційний центр східноєвропейського регіону з потужною конкурентною позицією та чіткими пріоритетами розвитку; місто, що розвиває свою унікальність та історичний спадок, постійно підвищує якість життя мешканців і привабливість для ведення бізнесу та залучення інвестицій [5].

Отже, удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму та цифрові технології покращують комунікацію жителів міста із місцевою владою, а також підприємницькими структурами міста, які надають публічні послуги в галузі громадського транспорту. На нашу думку, управління містом має відбуватися через інтегрований клієнт-орієнтований підхід який передбачає створення відкритої сервісно-орієнтованої структури міста, Стандарту обслуговування мешканців столичного міста та використання інструментів інформаційно-комунікаційного механізму, що в сукупності дозволить здійснювати моніторинг у режимі реального часу по всьому маршруту громадського транспорту, покращити процес збору даних і проведення аналізу, та на основі отриманої інформації приймати рішення, які забезпечать підвищення рівня задоволеності містян від отримання якісних публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
2. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне управління / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
3. Дашук Ю. Є., Лепкий М. І. Досвід використання smart-технологій в управлінні туристичним продуктом міста. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 294–299.

4. Комплексна міська цільова програма «Електронна столиця» на 2015–2018 роки : рішення Київської міської ради від 02.07.2015 № 654/1518 / Київська міська рада : офіційний вебсайт. URL : <https://kmr.gov.ua/>

5. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року / Київська міська рада : офіційний вебсайт. URL : <https://kmr.gov.ua/>

Гусятинська Анастасія Миколаївна,
*доктор філософії з публічного управління,
доцент кафедри соціальних комунікацій
та словесності,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Парадигмою сучасного розвитку публічного управління є ефективна система інформаційно-комунікативної взаємодії з громадськістю, що ґрунтується на демократичних засадах, в тому числі прозорості та відкритості. Зміни та постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що стали характерною ознакою ХХІ ст., визначили основні напрямки, загальні принципи і цілі побудови глобального інформаційного суспільства, відображені, зокрема в Окінавській хартії (2000 р.). Європейською Комісією було прийнято ряд регуляторних та консультативних документів: Стратегію інформаційно-комунікативної політики (2002 р.), Інформаційно-комунікативну Стратегію (2004 р.), План Дій Комісії з поліпшення комунікації в Європі (2005 р.) [1], План D для демократії, діалогу та дебатів (2005 р.), Білу книгу з Європейської комунікаційної політики (White Paper on a European Communication Policy, 2006) [2], Жовту книгу ЄС з комунікацій (2006 р.) [3].

Отже, забезпечення комунікативних процесів в системі публічного управління є актуальним питанням сьогодення задля ефективного поглиблення діалогу з громадянським суспільством. Метою дослідження є теоретичний аналіз механізмів удосконалення інформаційно-комунікативної взаємодії з громадськістю в публічному управлінні.

Варто зазначити, що вдосконалення інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю потребує комплексного вирішення ряду питань, пов'язаних з нормативно-правовими, організаційними, ресурсними аспектами, що передбачає розгляд інформативно-комунікативної діяльності як підсистеми публічного управління.

У науковій праці О. А. Рачинської [4] проведено аналіз механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії та узагальнені основні інструменти їх реалізації в публічному управлінні.

Удосконалення інформаційно-комунікативної діяльності в публічному управлінні включає ряд взаємопов'язаних процесів, спрямованих на налагодження зворотного двостороннього комунікативного зв'язку з метою подальшої демократизації суспільства загалом. На основі узагальнення та систематизації теоретичних та практичних підходів [5] вважаємо, що механізми комунікативної взаємодії у публічному управлінні доцільно розглядати в контексті реалізації нормативно-правових, організаційно-ресурсних та інформаційно-технологічних аспектів, з врахуванням основоположних принципів забезпечення діяльності органів публічної влади та задоволення запитів суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Action Plan to Improve Communicating Europe. 2005. URL : <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/2/2005/EN/2-2005-985-EN-F-0.Pdf>
2. Yellow Paper on EU Communication. EurActiv's Plan D: Diversify, Decentralise, Disseminate, Decide—Available. URL : www.euractiv.com/en/yellowpaper
3. White Paper on a European Communication Policy. URL : https://ec.europa.eu/councils/bx20060615/white_paper_en.pdf
4. Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158–164.
5. Гусятинська А. М. Розвиток механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю : дис. ... д-ра філос. за спец. 281 Публічне управління та адміністрування / Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. 247 с.

Дідик Наталія Дмитрівна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри управління та адміністрування
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
асистент кафедри очних хвороб
ВНМУ ім. М. І. Пирогова,
м. Вінниця, Україна
Науковий керівник:
Світлак Ірина Іванівна,
доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри правознавства
і гуманітарних дисциплін,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету,
м. Вінниця, Україна

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Належна юридична регламентація суспільних відносин у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення є одним з пріоритетних напрямів правового регулювання в умовах сучасних викликів. Адже здоров'я населення, людський потенціал не тільки найбільша цінність та пріоритетний національний інтерес, але й інтегральний показник сталого розвитку держави, індикатор загроз національній безпеці в умовах війни та повоєнного відновлення.

Значимість здоров'я населення та пріоритетність охорони здоров'я для сталого розвитку і національної безпеки традиційно декларується на рівні як законодавства, так і доводиться у фундаментальних наукових дослідженнях. Так, в преамбулі спеціального Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» йдеться не лише про пріоритетність галузі, але й відповідальність суспільства і держави перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України [1]. Всі ці ознаки здоров'я населення, його значимість та міжгалузева природа обумовлюють особливості такого об'єкта публічного управління як громадське здоров'я.

Правовий механізм публічного управління та державного регулювання реалізується через юридичні правила поведінки загального характеру, закріплені в нормативних та правових актах різної юридичної сили. Правовий механізм державного регулювання є частиною всього механізму соціального регулювання. У теорії права О. Скакун формулює доктринальне визначення механізму правового регулювання: «...це узятя в єдності система правових засобів, способів і форм, за допомогою яких нормативність права переводиться в упорядкованість суспільних відносин, задовольняються інтереси суб'єктів права, встановлюється і забезпечується правопорядок...» [2, с. 498].

Отже, правовий механізм публічного управління є, по суті, системою уніфікованих юридичних засобів і способів, що застосовуються для ефективного регулювання суспільних відносин. Від нормативно-правового механізму безпосередньо залежить ефективність правового регулювання суспільних відносин у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення.

Виокремлюючи правовий механізм в структурі загального механізму публічного управління окремих сфер суспільного життя, науковці зазвичай зміст правового механізму трактують виключно як сукупність нормативно-правових актів, що регулюють певні суспільні відносини. Такий підхід, на нашу думку, є досить вузьким. Адже термін «правовий механізм» має не тільки широке використання в різних галузевих науках, в першу чергу теорії права та теорії управління, але і є майже незамінним для розуміння механізму державного регулювання конкретних суспільних відносин.

Розбудова цілісної системи громадського здоров'я, що інтегрована в європейську мережу та має на меті збереження здоров'я української нації для нинішнього і майбутніх поколінь, є одним з пріоритетних завдань модернізації системи охорони здоров'я на сучасному етапі державотворення.

Удосконалення нормативно-правової бази механізмів публічного управління та державного регулювання є характерною рисою сучасного етапу реформування сфери громадського здоров'я. В умовах сучасних викликів та загроз, введення в дію 1 жовтня 2023 року спеціального Закону України «Про систему громадського здоров'я» [3] не тільки підкреслює пріоритетність розбудови цієї сфери на тлі повномасштабної війни, як у нормативному полі, так і має сприяти запровадженню реальних та ефективних механізмів створення системи громадського здоров'я, з чітко визначеними компетенціями усіх суб'єктів владних повноважень, задіяних у розбудові.

Секція 2
Публічне управління й адміністрування:
виклики сьогодення та вектори розвитку

Вбачається, що подальша модернізація правового механізму публічного управління у сфері громадського здоров'я потребує переосмислення загальнонаціональної візії щодо подальшого розвитку системи громадського здоров'я.

Наразі в країні у 2025 році була схвалена Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (далі – Стратегія), в якій задекларовано, що: «...здоров'я населення є не лише показником сучасного соціально-економічного стану країни, а і запорукою її розвитку завдяки зростанню можливостей для реалізації індивідуального потенціалу громадян внаслідок збільшення тривалості і якості життя...» [4].

Незважаючи на окрему декларативність положень Стратегії, реальним та ефективним кроком до розбудови системи громадського здоров'я, яка б ґрунтувалась на найкращих зарубіжних практиках і світових стандартах у національній сфері охорони здоров'я, на нашу думку, стало саме прийняття базового Закону України «Про систему громадського здоров'я», який визначив організаційно-правові та соціально-економічні засади функціонування системи громадського здоров'я в Україні стало лише поштовхом для подальшого удосконалення законодавства у сфері громадського здоров'я та трансформації існуючих механізмів управління досліджуваними суспільними відносинами. Підтвердженням дієвості та ефективності модернізації правового механізму публічного управління у галузі громадського здоров'я також стало нещодавнє схвалення ВРУ (15 січня 2025 року) у другому читанні Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я» [5].

Адаптація вітчизняного законодавства до законодавства ЄС також є одним із напрямів модернізації правового механізму публічного управління. Свого часу ратифікація Угоди про асоціацію стала першим кроком до імплементації європейських стандартів у вітчизняну практику управління галуззю. Зокрема, засадничим підходом у сфері поступової інтеграції України в європейську систему громадського здоров'я, є принцип, закріплений у ч. 2 ст. 427 Угоди про асоціацію (Глава 22 Громадське здоров'я) – «охорона здоров'я у всіх політиках» [6].

Отже, вагомим чинником впливу на якість публічного управління і державного регулювання є вплив норм права, які містяться у нормативно-правових актах. Ефективність правового механізму у загальному комплексному механізмі публічного управління у сфері громадського здоров'я забезпечується за допомогою права та інших юридичних засобів шляхом їх унормування, створення нормативного підґрунтя (модерного законодавства, що відповідає європейським стандартам та практикам) для належного функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2001. 656 с.
3. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>
4. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження КМУ від 17.01.2025 № 34-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125>
5. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України від 15.01.2025 № 4223-IX. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44876>
6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9_84_011#n967

Дорош Віктор Миколайович,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Науковий керівник:
Білько Тетяна Олександрівна,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового
та податкового права,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Публічне управління сьогодні перебуває на важливому етапі трансформації, що вимагає глибокого переосмислення правових механізмів державного адміністрування. Складність сучасних суспільних процесів, глобалізаційні виклики та динамічні технологічні зміни висувають принципово нові вимоги до ефективності державних інституцій.

Варто наголосити, що ключовим викликом сучасного публічного управління є його здатність адаптуватися до швидкозмінних умов. Йдеться про формування гнучкої правової системи, яка б могла оперативно реагувати на виклики цифрової епохи, забезпечувати прозорість та підзвітність державних процесів.

Цікавою є думка В. Гришка, що у контексті публічного управління в Україні державне управління продовжує зберігати визначальну роль, однак демонструє суттєві структурні диспропорції у функціонуванні своїх компонентів. Назріла необхідність проведення всебічного дослідження системи державних органів, що передбачає глибокий аналіз їхніх цільових орієнтирів, функціональних обов'язків, завдань, наявних ресурсів та інституційного статусу.

Принципово важливим є запровадження гнучких, адаптивних механізмів управління замість застарілих формалізованих підходів. Особливо актуальним це питання постає на рівні місцевого самоврядування, де системно-ситуаційний менеджмент має стати домінуючою парадигмою. Такий підхід дозволить не лише подолати бюрократичну інертність, але й кардинально трансформувати управлінську парадигму – від механічного дотримання процедурних норм до орієнтації на досягнення реальних, вимірюваних результатів [1, с. 84].

Також важливою на сьогодні є цифрова трансформація адміністративних процесів, яка особливо потребує комплексного правового супроводження. Необхідно створити нормативно-правову базу, яка б регулювала використання штучного інтелекту, електронних сервісів, забезпечувала надійний захист персональних даних. Це не просто технологічне оновлення, а принципово новий підхід до взаємодії держави та громадянина. Варто наголосити, що також потребують свого вдосконалення антикорупційні механізми. Правове регулювання у цій сфері має бути спрямоване на створення прозорих, чітких процедур державної служби, впровадження ефективних інструментів публічного контролю. Йдеться про системну трансформацію, а не точкові зміни.

Європейська інтеграція висуває додаткові вимоги до системи публічного управління. Адаптація законодавства передбачає не лише механічне запозичення норм, але й глибоке впровадження європейських принципів належного врядування. Йдеться про культуру публічного управління, орієнтовану на права людини, соціальну справедливість та ефективність.

Інституційна спроможність органів влади – ключовий фактор успішної модернізації. Необхідно створити правові механізми, які б заохочували професійний розвиток державних службовців, забезпечували конкурентність та прозорість при доборі кадрів, мотивували до впровадження інновацій. Адже сучасне публічне управління – це не лише адміністративний апарат, але й складна соціально-правова система, що постійно еволюціонує. Ефективність якої, визначається здатністю до гнучкості, швидкої адаптації та орієнтації на потреби громадян.

Погоджуємось із думкою А. Неділько, яка зазначає що процес модернізації нормативно-правової бази публічного управління в Україні з урахуванням європейських стандартів набуває системного характеру та вимагає негайних, кардинальних трансформацій. Наразі спостерігається неоднорідна картина законодавчих змін: частина нормативних актів вже приведена у відповідність до європейських принципів, водночас інша значна частина потребує ґрунтовного перегляду та оновлення. Важливо підкреслити, що необхідність правової адаптації стосується не лише безпосередньої сфери державного управління, але й дотичних галузей. Зокрема, адміністративна реформа є яскравим прикладом комплексного процесу, який тісно взаємопов'язаний з трансформацією системи публічного управління [2, с. 68].

У висновку варто зауважити, що система публічного управління потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності правових механізмів, запровадження

індикаторів результативності та механізмів адаптивного реагування на виявлені недоліки. Стратегічним пріоритетом розвитку правових механізмів публічного управління є формування цілісної, прозорої та ефективної системи, здатної забезпечити сталий розвиток держави, захист прав і законних інтересів громадян в умовах сучасних глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 17. С. 81–84. URL : <http://www.investplan>.
2. Неділько А. І. Вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління на основі досвіду європейських країн. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 13. С. 65–68. URL : <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-13-12>

Іванов Євгеній Юрійович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри менеджменту
та публічного управління*

Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Ефективне публічне управління та адміністрування є ключовим фактором успішного розвитку будь-якої держави. Воно забезпечує реалізацію державної політики, надання якісних публічних послуг, створення сприятливого середовища для розвитку економіки та громадянського суспільства. Тому сьогодні, як ніколи, актуальним є пошук нових підходів, методів та інструментів, які дозволять публічному управлінню та адмініструванню відповідати викликам сьогодення та забезпечити сталий розвиток.

Посилення взаємозалежності країн і регіонів, розвиток транснаціональних корпорацій та міжнародних організацій вимагають від публічного управління та адміністрування здатності ефективно взаємодіяти на міжнародному рівні, вирішувати глобальні проблеми та забезпечувати конкурентоспроможність держави в умовах глобальної конкуренції.

Глобалізація як багатогранний та всеосяжний процес, що охоплює економічну, політичну, соціальну та культурну сфери, кардинально змінює умови функціонування систем менеджменту та публічного управління. Сучасні глобалізаційні процеси, розвиток інформаційних технологій, міграційні процеси та інші фактори створюють як нові можливості, так і серйозні виклики для ефективного управління на всіх рівнях. Успіх держави та суспільства залежить від здатності ефективно реагувати на ці виклики, знаходити інноваційні рішення та забезпечувати розвиток країни.

Уперше термін «глобалізація» з'явився в науковому обігу в 1983 році, в статті Т. Левіта, опублікованій в журналі «Гарвард бізнес рев'ю»; ним він так назвав феномен злиття ринків окремих продуктів, що виробляли багатонаціональні корпорації [1]. З того часу поняття глобалізації значно розширилось. Глобалізація це - економічні, торговельні, фінансові, технологічні, політичні, соціальні, трудові, інформаційні та інші процеси, що мають глобальний масштаб і планетарний характер [2].

В умовах посилення взаємозалежності країн та регіонів, зростання транснаціональних корпорацій та міжнародних організацій, виникає потреба в адаптації управлінських систем до нових реалій, пошуку інноваційних підходів та інструментів, здатних забезпечити стабільний та збалансований розвиток в умовах глобальної конкуренції та мінливості.

Дослідження впливу сучасних глобалізаційних процесів на систему менеджменту та публічного управління:

1. Глобалізація призводить до посилення конкуренції на світовому ринку. Компаніям, щоб вижити та розвиватися, треба постійно вдосконалювати свої управлінські практики, шукати нові шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Тому вони, працюючи на міжнародному ринку, повинні враховувати культурні особливості різних країн, адаптувати свої маркетингові стратегії та управлінські підходи до місцевих умов.

2. Глобалізація сприяє розвитку інформаційних технологій, і це відкриває нові можливості для управління. Компанії можуть використовувати сучасні інформаційні системи для оптимізації бізнес-процесів, управління ланцюгами поставок, залучення клієнтів та інших завдань. Розвиток сфери новітніх технологій зробив великий внесок у створення інформаційних систем. Для України дуже важливо, що застосування інформаційних технологій дає можливість підвищити якість підготовки і прийняття важливих рішень виконавчої влади. З 2000 р. Україна активно включилася в становлення інформаційного суспільства. У 2007 р. був прийнятий Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [3]. Щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах прогресивного еволюційного ринку, необхідно використовувати всі переваги новітніх технологій. Багато транснаціональних корпорацій використовують CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, що дозволяє їм підвищити лояльність клієнтів та збільшити обсяги продажів. CRM – це програмне забезпечення, яке допомагає компаніям керувати взаємовідносинами з клієнтами. CRM системи дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати маркетингові та продажні процеси, а також покращувати обслуговування клієнтів.

3. Глобалізація також сприяє поширенню нових управлінських практик та стандартів. Компанії, що прагнуть відповідати міжнародним вимогам, змушені впроваджувати сучасні системи управління якістю, екологічного менеджменту, соціальної відповідальності тощо. Тому, щоб підтвердити відповідність міжнародним вимогам якості продукції, компанії впроваджують стандарти ISO.

4. В сфері публічного управління, глобалізація вимагає від урядів активної участі в міжнародному співробітництві для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, боротьба з тероризмом, пандемії тощо. Тобто глобалізація посилює взаємозалежність країн. Багато країн беруть участь у міжнародних угодах щодо скорочення викидів парникових газів, щоб спільно боротися зі зміною клімату.

Україна підписала Рамкову Конвенцію про зміну клімату в червні 1992 року, ратифікувала її в жовтні 1996 року, а в серпні 1997 року стала Стороною Конвенції. Україна входить до Додатку 1 Конвенції, який включає розвинені країни та країни з перехідною економікою. Україна прийняла 1990 рік як базовий для оцінки антропогенних емісій вуглекислого газу та інших парникових газів, які не контролюються Монреальським Протоколом [4].

5. Сьогодні громадяни мають більше можливостей для отримання інформації та участі в прийнятті рішень, що впливає на формування державної політики, що зі свого боку свідчить про те, що глобалізація сприяє розвитку громадянського суспільства, і це вимагає від урядів більшої відкритості та підзвітності. В Україні так, як і в багатьох країнах світу, існує електронна платформа «Дія», де громадяни можуть звертатися до органів влади, подавати петиції та брати участь в обговоренні важливих питань. Портал постійно оновлюється та проваджує нові електронні послуги та сервіси [5; 6]. Україна активно розвиває електронні послуги, і досвід зарубіжних країн може бути корисним для подальшого вдосконалення. Україна досягла вагомих результатів у впровадженні європейських цифрових стандартів.

6. Глобалізація також створює нові виклики для національної безпеки. Транснаціональна злочинність, кіберзагрози, міграційні кризи вимагають від урядів ефективних заходів. І тому багато країн посилюють співпрацю в сфері боротьби з кіберзлочинністю, обмінюючись інформацією та досвідом для запобігання кібератакам, особливо зараз, в умовах військової агресії РФ проти України, уряди країн розуміють важливість захисту національних інтересів.

Секція 2
Публічне управління й адміністрування:
виклики сьогодення та вектори розвитку

Тож, роблячи висновок, варто зазначити щодо подолання існуючих викликів та забезпечення ефективного розвитку публічного управління та адміністрування потрібно:

1. Реформування системи державного управління – здійснення комплексної реформи системи державного управління, яка буде спрямована на підвищення її ефективності, прозорості та підзвітності. Важливим є оптимізація структури органів державної влади, decentralization of powers, запровадження сучасних методів управління та оцінювання діяльності державних службовців.

2. Удосконалення електронного урядування – постійно розвивати і оновлювати електронне урядування, забезпечуючи надання якісних електронних послуг громадянам та бізнесу.

3. Міжнародна співпраця – це міжнародне співробітництво у сфері публічного управління та адміністрування, обмін досвідом та кращими практиками з іншими країнами.

4. Залучення громадянського суспільства до управління – необхідність створювати механізми для активної участі громадянського суспільства в процесі прийняття рішень, забезпечуючи можливість для громадського контролю за діяльністю органів державної влади.

5. Підвищення професіоналізму державних службовців – обов'язкова умова сучасного управління. Необхідно забезпечити постійне підвищення кваліфікації державних службовців, їх навчання сучасним методам управління та використання інформаційних технологій.

Сучасні виклики, що стоять перед публічним управлінням та адмініструванням, вимагають від держави та суспільства активної реакції, пошуку інноваційних рішень та ефективних шляхів розвитку. Комплексний підхід до вирішення існуючих проблем, спрямований на реформування системи державного управління, розвиток електронного урядування, залучення громадянського суспільства до управління, міжнародне співробітництво та підвищення професіоналізму державних службовців, є запорукою успішного розвитку держави та суспільства в умовах сучасного світу.

Також треба зазначити, що вплив глобалізації є багатограним і може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Тому для успішного управління країною в умовах глобалізації необхідно враховувати всі аспекти цього процесу та розробляти комплексні стратегії адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, В. В. Ковалевський, О. В. Захарченко та ін. Київ : Авріо, 2011. 262 с.
2. Дем'яненко Б. Л. Глобалізація. Велика українська енциклопедія. URL : <https://vue.gov.ua/Глобалізація> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Пацай Б. Д. Роль інформаційних технологій в управлінні фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 82–84.
4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161#Text (дата звернення: 01.02.2025).
5. Дія: Державні послуги онлайн / Офіційний вебсайт. URL : <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
6. Вимоги до створення (модернізації) офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади : постанова КМУ від 12.06.2019 № 493. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF>
7. Глобальний інноваційний індекс. 2024. URL : <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>

Kalchenko I. O.,
Postgraduate Student
Scientific Supervisor:
Kudrina Olha Yuriyivna,
Doctor of Economics, professor,
Professor of the Department of Business
Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University
named after A. S. Makarenko,
Sumy, Ukraine

SOME APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Numerous domestic scholars have studied the issues of developing the regional development strategy, in particular: O. L. Bohashko [1], S. O. Bila [2], M. I. Nazarova [3], O. P. Prosovych, Y. H. Bondarenko, L. R. Pryima [4], V. O. Shpylova [5] and others. However, in our opinion, insufficient attention has been paid to improving the approaches to strategy development.

O. P. Prosovych, Y. G. Bondarenko and L. R. Pryima include technological, economic and managerial measures aimed at forming modern economic growth based on innovations as the main vectors in the development of a regional development strategy [4].

V. O. Shpylova distinguishes four groups of approaches to developing a regional development strategy, which differ in the principles and factors of strategic analysis [5]:

1) based on ensuring sustainable development of the region's economy in the context of establishing its relations with the centre, developing the regulatory framework and mechanisms of budgetary and fiscal (tax) regulation of reproduction processes in the region;

2) based on the analysis of imbalances and unevenness in reproductive processes across different regions;

3) based on the analysis of the budget-financial system and investment-credit factors;

4) comprehensive analysis of pre-reform and foreign experiences in establishing the programme foundations of market reforms at the regional level.

S. O. Bila notes that the regional development strategy should provide for the attraction of non-governmental investment sources (of domestic and foreign origin); non-governmental and governmental lending for strategic programs and projects; resources from non-banking and banking financial institutions, and equity capital, among others [2, p. 16].

O. L. Bogashko believes that the choice of a strategy for the economic development of a region should be made in the following sequence [1, p. 14]:

- defining the strategic goal of the regional development;
- selecting a strategy in accordance with the identified alternatives and the degree of development;
- defining and systematising development goals.

It should be noted that such an approach is highly generalized and does not allow for the consideration of all modern requirements and challenges of regional development.

M. I. Nazarova argues that the strategy must necessarily include [3]:

- identifying the region's needs for specific resources;
- compliance with the region's development goals;
- correlation the development level of the territory with the stages of the economic cycle of its economic system;
- formulation of strategic tasks;
- setting deadlines for solving tasks.

According to M. I. Nazarova, the regional development strategy should contain a section that would reflect the territorial aspect of regional development based on territory planning [3].

Thus, when developing a regional development strategy, it is essential to consider the following: an innovative focus, investment needs, and the formation of modern directions for regional economic growth.

REFERENCES

1. Bogashko O. L. Naukovo-metodychni zasady stratehii ekonomichnoho rozvytku rehionu [Scientific and Methodological Foundations of the Regional Economic Development Strategy] : abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.10.01 "Placement of Productive Forces and Regional Economy". Research Economic Institute of the Ministry of Economy of Ukraine, Kyiv, 2005. 24 p. URL : <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/3528>

2. Bila S. O. (Ed.). *Stratehii rozvytku rehioniv: shliakhy zabezpechennia diievosti* [Regional Development Strategies: Ways to Ensure Effectiveness] : Collection of materials from the round table. Kyiv : NISS, 2011. 88 p. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Broshura_Bila-a47aa.pdf

3. Nazarova M. I. (2011). *Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu* [Strategic Planning of Regional Socio-Economic Development]. *Investments: Practice and Experience*, No. 20, pp. 81–84. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2011_20_24.pdf

4. Prosovykh O. P., Bondarenko Yu. H., Pryima L. R. *Stratehiia innovatsiino-investytsiinoho rozvytku rehionu v umovakh ekonomichnoi kryzy* [Strategy for Innovative and Investment Development of the Region in Times of Economic Crisis]. Pp. 183–188. URL : https://vlp.com.ua/files/25_26.pdf

5. Shpylova V. O. (2010). *Analiz sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu* [Analysis of the Socio-Economic Development of the Region]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, No. 3 (53), pp. 209–210. URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/67287/64326>

Колосов Олександр Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Васильєва Олександра Іллівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

В умовах швидких глобальних науково-технічних і технологічних змін Україна стикається з низкою викликів щодо розвитку своєї інноваційної інфраструктури, зокрема, в контексті функціонування технологічних парків (далі – технопарків). У розвинених державах світу технопарки відіграють одну з ключових ролей у розвитку економіки, сприяючи створенню нових високотехнологічних підприємств, стартапів, а також комерціалізації наукових досягнень. Однак станом на сьогодні діяльність цих інноваційних структур в Україні стикається з низкою проблем, що стримують їх потенціал.

Відповідно до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 року № 991-XIV [1] в Україні створено 16 технопарків: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона», «Інститут монокристалів», «Вуглемаш», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфотех», «Агротехнопарк», «Еко-Україна», «Наукові і навчальні прилади», «Текстиль», «Ресурси Донбасу», «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБІЦЕНТ), «Яворів», «Машинобудівні технології».

Створення технопарків в Україні розпочалося з 1999 року, коли була розроблена відповідна нормативно-правова база для їх організації. Можна виокремити два основні етапи розвитку технопарків: період їх активного зростання з 2000 по 2004 рік та період спаду – з 2005 року [2, с. 282]. Протягом 2005–2007 років не було зареєстровано жодного проекту технологічного парку.

Новий поштовх до утворення окремих технопарків в період 2007–2009 років був зумовлений прийняттям Закону України від 12.01.2006 № 3333 «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» [3], що передбачав часткове відновлення податкових і митних пільг для виконавців проектів технопарків, хоча зі значним скороченням заходів державної підтримки. Проте через недосконалість державного регулювання цей процес був практично зупиненим на кінець 2009 року [4].

Я. С. Тертичний, А. Л. Тофан виділяють такі несприятливі умови розвитку технопарків в Україні, як: 1) суперечливість і непослідовність законодавчої бази у сфері інноваційної діяльності; 2) політична нестабільність в державі; 3) низька платоспроможність внутрішніх споживачів нової техніки, що призводить до обмеженого попиту на інноваційні продукти в середині держави; 4) відсутність державних і недержавних фондів підтримки; 5) наявність західної конкуренції в сфері інновацій зі значним досвідом роботи [2, с. 283]. О. В. Коваленко зазначає про такі проблеми вітчизняних технопарків: дефіцит фінансування, недосконалість державної політики, зокрема в частині системи супроводу діяльності технопарків, відсутність інфраструктури, яка б забезпечила взаємодію між інвестором, вченим і потенційним замовником, недосконалість законодавства, дефіцит компетентного менеджменту та нестача нових ідей і якісних розробок [5, с. 21–22].

Станом на сьогодні діяльність технопарків і розвиток інновацій в Україні значно ускладнені через війну, що стала серйозним викликом для національної економіки. Зокрема, бойові дії на території нашої держави, регулярні ворожі ракетні та дроніві атаки спричиняють значні руйнування і пошкодження інфраструктури, необхідної для здійснення інноваційної та науково-дослідної діяльності, а також ускладнюють відновлення виробничих процесів.

Наступною важливою проблемою є витік кадрів і відтік інтелектуального капіталу закордон через війну. Дефіцит спеціалістів значно знижує інноваційний потенціал і можливості для розвитку нових технологій. Крім того, кризова безпекова ситуація зумовлює зниження інвестиційної привабливості держави для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Також проблемами залишаються недосконалість державного регулювання діяльності технопарків, зокрема, недостатність фінансування інноваційних проектів, наявність застарілої нормативно-правової бази, що регулює ці інноваційні структури, відсутність ефективних державних інструментів для посилення комунікації між наукою і бізнесом.

Отже, діяльність технологічних парків в Україні сьогодні стикається з цілим рядом складних викликів. Важливим чинником, що значно ускладнює розвиток цих інноваційних структур є війна, яка призводить до руйнування інфраструктури, втрати кваліфікованих кадрів та зниження інвестиційної привабливості держави.

Незважаючи на існуючі труднощі, технопарки в Україні продовжують залишатися важливими інститутами для розвитку високих технологій, створення наукомістких підприємств та інноваційної продукції. Пошук шляхів для подолання проблем фінансування та удосконалення законодавства у сфері діяльності технопарків, розвитку інфраструктури, залучення висококваліфікованих спеціалістів до інноваційної діяльності, а також забезпечення гарантій для інвесторів є необхідним з метою створення сприятливих умов для інноваційної діяльності в державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
2. Тертичний Я. С., Тофан А. Л. Діяльність технопарків України та напрямки підвищення ефективності їх роботи. URL : https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/1326?locale=uk_UA?locale=uk_UA (дата звернення: 23.02.2025).
3. Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України : Закон України від 12 січня 2006 року № 3333-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3333-15/ed20120601#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
4. Лошак М. В., Кавецький В. В. Технопарки в Україні та динаміка їх розвитку. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27537/6835.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 23.02.2025).
5. Коваленко О. В. Пріоритетні напрями щодо створення й функціонування технопарків в Україні. URL : <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/223> (дата звернення: 23.02.2025).

Котов Ілля Вікторович,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Післявоєнний час варто вважати одним з найбільш критичних періодів у розвитку нашої держави, під час якого питання відновлення територіальних громад є вирішальними в процесі забезпечення сталого розвитку. Воєнні дії суттєво позначилися на роботі місцевих органів влади, зумовили руйнівний вплив на інфраструктуру та міграційні процеси. Тому дослідження перспектив розвитку територіальних громад відіграє особливу роль, оскільки від ефективності їх пристосування до сучасних умов буде залежати загальне відновлення держави. Беручи до уваги особливість післявоєнного періоду, варто проаналізувати всі можливі варіанти розвитку подій в розрізі соціально-економічних, політичних, екологічних аспектів, оскільки проблема розвитку територіальних громад у післявоєнний час вимагає забезпечення рівноваги між відновленням базового інфраструктурного розвитку, соціального захисту суспільства та державною політикою відновлення на рівні кожного окремого регіону.

Варто відмітити, що «розробка нової політики щодо регіонального розвитку потребує такого всебічного аналізу та оцінки нинішньої ситуації, яка пов'язана з війною та її впливу на ситуацію в Україні в цілому та у регіонах і територіальних громадах. Одним із важливих чинників територіальної згуртованості України є міцний каркас головних міст: Київ – північ, Львів – захід, Харків – схід, Дніпро – центр, Одеса – південь» [1]. Цілком слушно зазначає Н. Мустеца, що «війна триває, однак нам уже потрібно планувати, як відновити постраждалі територіальні громади, а також створення умов, які б дозволили повернутися додому українським біженцям. Враховуючи вищенаведене, основними напрямками є відновлення місцевої, регіональної та національної економіки України, саме тому потрібно здійснити оцінку чинних документів, зокрема Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 р., оцінити наші нові обмеження, викликані війною та нові можливості від набуття кандидата на членство у ЄС та підготувати

реалістичні, але водночас амбітні плани відновлення та розвитку країни, розуміючи при цьому, що такі плани є частиною державної регіональної політики» [2].

На сьогодні найскладнішим завданням є прогнозування наслідків воєнних дій, що обумовлено величезною кількістю факторів, які можуть відбиватися на хід війни. Погоджуємося з думкою Дж. О'Локліна, що «ця стадія характеризується територіальними змінами, переміщеннями населення як примусовими, так і добровільними, конституційним упорядкуванням для нових урядів, а також приходом до влади нових політичних лідерів і партій. Серед найбільших змін, які спостерігаються у постконфліктних країнах, можна виокремити територіальний поділ і сецесію, виникнення псевдодержав, економічне відновлення, повернення біженців та переміщених осіб, а також вирішення проблем, пов'язаних із розмінуванням територій» [3]. Цікаве дослідження провели Р. Сливка та Л. Сливка, які визначили «можливі сценарії розвитку Івано-Франківської територіальної громади, які залежать від способів завершення конфлікту: завершення конфлікту через взаємне примирення сторін, симетричне вирішення, за якого обидві сторони зазнають втрат, асиметричне вирішення, коли одна сторона здобуває перемогу, а інша зазнає поразки та поступове згасання конфлікту» [4].

Тому головними перспективними варіантами розвитку територіальних громад в післявоєнний час є:

1. Закінчення російсько-української війни шляхом укладення мирної угоди веде за собою послідовне відновлення деокупованих територіальних громад, де частково збереглися структури, які працювали в окупаційний період, що вимагає вагомих зусиль для забезпечення реінтеграційних процесів даних громад. Основною перешкодою при даному варіанті розвитку буде примирення населення з різними позиціями в ході війни. Натомість у територіальних громадах, які знаходяться в «тилу» буде необхідно забезпечити розвиток логістичних хабів з метою сприяння реінтеграційним процесам. Цього можна досягти шляхом зростання державної підтримки і залучення внутрішньо переміщених осіб до розвитку місцевої економіки. Водночас це може певним чином перенасичувати соціальну інфраструктуру, що зі свого боку створюватиме додаткове навантаження на заклади освіти, систему охорони здоров'я та інші сфери економіки.

2. Закінчення російсько-української війни коли обидві сторони несуть втрати. При цьому деокуповані та «тилові» території зазнають суттєвої інфраструктурної руйнації, що буде супроводжуватися міграцією населення, а також довготривалим етапом стагнації. На даному шляху постає недостатність ресурсів, погіршення інвестиційного клімату, а також поглиблення демографічної кризи.

3. Закінчення російсько-української війни шляхом перемоги нашої держави. При цьому на деокупованих територіях пріоритетним завданням відновлення є залучення різного роду грантів та міжнародної допомоги, а також активізація реформаційних процесів. Однак постають і інші проблеми, зокрема брак кваліфікованих кадрів і затримування у відновленні зважаючи на масштабність руйнації. Натомість територіальні громади, які знаходяться в «тилу» повинні стати своєрідними логістичними хабами, які забезпечать відновлення постраждалих громад. При цьому потрібно буде активізувати залучення бізнес-структур, а також забезпечити нарощення експортного потенціалу нашої держави.

4. Закінчення російсько-української війни шляхом заморозки бойових дій, що не передбачає вирішення головних суперечностей. При цьому деокуповані території змушені будуть повільно відновлювати інфраструктуру, що зумовлено браком ресурсів та недостатністю міжнародної допомоги. Також зберігатиметься безпекові проблеми, можливість повторної ескалації, а також посилюватимуться стагнаційні процеси через брак капіталовкладень. Натомість на територіальних громадах, які знаходяться в «тилу», виснажуватимуться ресурси, що негативно впливатиме на соціально-економічний та демографічний розвиток нашої держави.

Отже, проведене нами дослідження перспективних напрямів розвитку територіальних громад в післявоєнний час дає змогу дійти висновку, що кожен із можливих варіантів подальшого розвитку деокупованих територіальних громад та громад, які знаходяться в «тилу» будуть відрізнятися, що обумовлено використанням різних механізмів їх розвитку. Водночас кожен з них потребує детального вивчення зарубіжного досвіду реінтеграції таких територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL : <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 11.03.2025).

2. Мустеца Н., Мустеца І. Напрями економічного розвитку громад в післявоєнний період. URL : http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2669/1/Zbirnyk%20konf_17.10.2024%20%281%29-102-105.pdf (дата звернення: 11.03.2025).

3. O'Loughlin J. Postconflict Geographies. *International Encyclopedia of Human Geography in 12 volumes*. 8 Volume. Amsterdam: Elsevier, 2009. P. 334–338.
4. Сливка Р., Сливка Л. Постконфлітне врегулювання і розвиток Івано-франківської територіальної громади. *Географічна освіта і наука: виклики і поступ* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 140-річчю географії у Львівському університеті, м. Львів, 18–20 травня 2023 р. Львів : Простір-М, 2023. Том 1. С. 211–214.

Коцюбинський Олег Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Томашевська Антоніна Василівна,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації енергетичні системи стикаються зі складними викликами: зростанням попиту на ресурси, необхідністю декарбонізації, динамічними ринковими умовами та соціальними очікуваннями щодо прозорості управління. Традиційні підходи до регулювання енергетичних процесів часто виявляються неефективними через недостатню гнучкість, відсутність інтеграції даних та обмеженість інструментів аналітики. Цифрові платформи, що поєднують IoT-сенсори, штучний інтелект і Big Data, стають ключовим інструментом для моніторингу та оптимізації енергетичних систем. Вони забезпечують оперативний аналіз, прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень, що є критичним для публічного управління в контексті глобальних викликів. Дане дослідження спрямоване на аналіз потенціалу таких платформ як механізму підвищення ефективності управління енергоресурсами та забезпечення сталого розвитку.

Дослідження ролі та впливу цифрових платформ для моніторингу та оптимізації енергетичних процесів як інструментів ефективного публічного управління енергетичною сферою України в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Сучасні глобалізаційні процеси та технології четвертої промислової революції «Індустрії 4.0» трансформують традиційні моделі публічного управління, зокрема в енергетичному секторі. Згідно з В. С. Куйбідою та О. В. Карпенком

цифрове врядування є інструментом модернізації систем управління через інтеграцію цифрових технологій [8]. Це особливо актуально для України, де цифрові платформи можуть стати ключовим механізмом підвищення енергоефективності та енергетичної безпеки. Як зазначає І. С. Нейкова, такі рішення дозволяють створити єдиний інформаційний простір для аналізу даних про генерацію, транспортування й споживання енергоресурсів, що є основою для стратегічних управлінських рішень [9].

Міжнародний досвід підтверджує ефективність цифрових платформ. Наприклад, згідно із звітом Міжнародного енергетичного агентства, впровадження інтелектуальних систем у Німеччині та Данії дозволило скоротити промислове енергоспоживання на 15–20 % завдяки оптимізації мереж та інтеграції відновлюваних джерел [5]. Європейська комісія наголошує, що використання технологій IoT (Internet of Things) та AI (штучного інтелекту) підвищує надійність електропостачання та сприяє децентралізації енергосистем [5; 7]. Світовий банк додає, що цифровізація потребує не лише технічних рішень, але й змін у корпоративній культурі та міжвідомчій взаємодії [7]. Для України це означає необхідність адаптації європейських практик з урахуванням локальних умов, зокрема регіональних економічних дисбалансів та рівня технологічної готовності [1].

Енергетична стратегія України до 2035 року визначає цифрову трансформацію як пріоритет, зокрема через створення інтегрованих систем моніторингу енергопотоків та автоматизації управління [10]. Однак реалізація цієї стратегії стикається з низкою викликів. Зокрема, Т. К. Кваша та О. Ф. Паладченко виділяють недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежений доступ до сучасних технологій (наприклад, хмарних рішень або Big Data) й дефіцит фахівців з аналітики даних [6]. Н. Л. Гавкалова та О. Б. Кайданник додають, що для успіху необхідні:

- розвиток цифрових навичок держслужбовців (наприклад, через спеціалізовані тренінги);
- створення правової бази, що регулює використання даних та кібербезпеку;
- активна участь усіх стейкхолдерів, включаючи місцеві громади [3].

Важливим аспектом залишається кібербезпека. Наприклад, атаки на енергетичні об'єкти в Україні (зокрема, інцидент 2015 року) підкреслюють необхідність розробки ефективних механізмів захисту інфраструктури [2]. Закон України «Про енергетичну ефективність» створює правові передумови для цифровізації, проте, як зазначають Н. М. Ткачова та Д. О. Серіков,

необхідно синхронізувати національні стандарти з директивами ЄС (наприклад, NIS2) та впровадити механізми реального часу для виявлення загроз [4].

Основні напрями вдосконалення:

- Розробка національної платформи моніторингу енергопотоків з використанням AI для прогнозування аварій.
- Створення регіональних центрів підготовки фахівців з цифрових технологій.
- Впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки для критичної інфраструктури.

Ці заходи забезпечать ефективну інтеграцію цифрових рішень у систему публічного управління енергетикою, що є ключовим для сталого розвитку України в умовах глобалізації.

Цифрові платформи моніторингу та оптимізації енергетичних процесів є ключовим інструментом для трансформації публічного управління в умовах глобалізації та технологічних інновацій. Міжнародний досвід, зокрема успішні кейси Німеччини та Данії, доводить, що інтеграція технологій IoT, AI та Big Data дозволяє скорочувати енергоспоживання на 15–20 %, підвищувати надійність мереж і інтегрувати відновлювані джерела. Для України, яка прагне євроінтеграції, адаптація цих практик є стратегічним пріоритетом, закріпленим у Енергетичній стратегії до 2035 року.

Проте реалізація цифрової трансформації стикається зі значними викликами: недостатній рівень технологічної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих фахівців, необхідність синхронізації законодавства з європейськими стандартами (наприклад, директивою NIS2) та захист критичної інфраструктури від кіберзагроз, що підкреслюється досвідом минулих атак на енергетичні об'єкти. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи створення національної платформи моніторингу з використанням AI, розвиток регіональних центрів підготовки кадрів та впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки.

Успіх цифрової трансформації енергетичного сектору залежить від взаємодії держави, бізнесу та громадськості, інвестицій у технологічну модернізацію та формування адаптивної нормативно-правової бази. Реалізація цих заходів не лише підвищить енергоефективність і безпеку, але й забезпечить стійкий розвиток енергетики України в контексті глобальних викликів, сприяючи інтеграції в європейський енергетичний простір і досягненню енергетичної незалежності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л. Л., Швець Н. В. Формування платформної економіки в регіонах України. *Економіка промисловості*. 2021. № 94 (2). С. 5–25.
2. Кириленко О. В., Блінов І. В., Парус Є. В. Інтелектуальні системи керування, оптимізації та захисту в електроенергетиці. *Технічна електродинаміка*. 2022. № 4. С. 72–79.
3. Гавкалова Н. Л., Кайданник О. Б. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2021. № 2 (26). С. 1–11.
4. Ткачова Н. М., Серіков Д. О. Напрями реформування енергетичного сектору в умовах інтеграційних процесів. *Економіка і держава*. 2021. № 11. С. 81–84.
5. International Energy Agency. Digitalization and Energy. IEA Publications, 2023. 188 p.
6. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф. Цифрова трансформація управління в енергетиці як напрям інноваційного розвитку енергетичної галузі України. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 2. С. 3–15.
7. World Bank. Digital Public Administration: Transforming Government in the Digital Age. World Bank Group, 2021. 212 p.
8. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2020. № 1. С. 5–11.
9. Нейкова І. С. Використання цифрових технологій в публічному управлінні енергетичним сектором України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 72–77.
10. Міністерство енергетики України. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. *Урядовий портал*. 2023. 66 с.

Курінний Євген Володимирович,
*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри конституційного
та адміністративного права,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна*

ПРО СТРУКТУРНИЙ ДУАЛІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

З початку української незалежності, в умовах політичних та соціально-економічних перетворень поступово розширювалося функціональне призначення норм таких ключових управлінських галузей українського права як адміністративне та фінансове право, одночасно з цим запроваджувалися нові форми та різновиди владної діяльності виконавчо-розпорядчих органів країни, що об'єктивно сприяло оновленню та збільшенню понятійного апарату цих галузей права.

Одним з характерних прикладів таких тенденцій є поява на початку нульових років цього сторіччя такого поняття як «публічне управління», яке можна вважати своєрідним уніфікованим терміном, що об'єднував у собі два різновиди владної діяльності – державне управління та управлінська діяльність виконавчих органів місцевого самоврядування (комунальне або самоврядне управління).

Якщо державне управління як за радянських часів, так й у перше десятиліття нашої незалежності було засадничим, відправним поняттям, що складало основу адміністративної діяльності державних виконавчих структур, то комунальне управління або точніше його зміст, у першу чергу, пов'язувався із намірами запровадження в Україні місцевого самоврядування.

Установчо-правовим детермінантом цього важливого кроку можна вважати прийняття тоді ще Верховною Радою УРСР Закону України від 7 грудня 1990 року № 533-ХІІ «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування», що визначав засади місцевого та регіонального самоврядування – основи демократичного устрою влади в Україні, правовий статус місцевих Рад народних депутатів, а також інших форм територіальної самоорганізації громадян. Закон розглядався як основа утвердження повноти народовладдя на відповідних адміністративних територіях.

Згідно із ст. 5 цього Закону фінансово-економічну базу місцевого самоврядування становили: природні ресурси (земля, її надра, води, ліси, рослинний і тваринний світ), розпорядження якими відповідно до законів України здійснюється сільськими, селищними і міськими Радами народних депутатів; місцеве господарство, комунальна власність, яка слугує джерелом одержання доходів місцевого самоврядування і задоволення соціально-економічних потреб населення відповідної території фінансові ресурси, що складаються з бюджетних і позабюджетних коштів, валютних фондів Рад народних депутатів та інших органів місцевого самоврядування.

Відповідно до норм вказаного законодавчого акта передбачалось утворення виконавчих комітетів Рад народних депутатів, які були виконавчими і розпорядчими органами відповідних Рад (ст. 31) та наділялися широкими владно-управлінськими повноваженнями у різноманітних соціальних та економічних галузях – планування та обліку (ст. 33), бюджету і фінансів (ст. 34), управління комунальною власністю (с. 35), охорони навколишнього природного середовища (ст. 36), будівництва (ст. 37), житлового господарства, комунально-побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку (ст. 38), соціального обслуговування населення (ст. 39), охорони громадського порядку (ст. 40), зовнішньоекономічної діяльності (ст. 41). А також повноваженнями, що були делеговані державою (ст. 42).

Зазначений Закон України мав юридичну силу до середини 1997 року та був замінений досі чинним Законом України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні», положення якого за майже 28 років зазнали численних змін і доповнень. У ньому, порівняно з попереднім профільним Законом України, помітно розширювалися владно-управлінські повноваження відповідних виконавчих органів та їх посадових осіб, що зафіксовані у розділі II чинного законодавчого акту. Зокрема це повноваження: виконавчих органів сільських, селищних, міських рад (глава 2); сільських, селищних, міських голів (глава 3); районних і обласних рад (глава 4). Крім того, значна увага у даному законодавчому акті присвячена питанням матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування (розділ III).

Вирішення завдань побудови в Україні суверенної і незалежної, демократичної, соціальної і правової держави передбачало здійснення реальної децентралізації влади тобто відокремлення від держави відповідних представницьких та владно-управлінських повноважень. З фактичною втратою монополії державної власності на засоби виробництва, та появи і розвитку

таких форм власності як комунальна та приватна, виникла об'єктивна соціальна потреба у вдосконаленні державно-владного апарату. Одним з перших кроків такої трансформації – це створення ефективних управлінських структур на місцевому та регіональному рівнях, які враховували б особливості місцевого самоврядування (насамперед його безпосереднє наближення до громадян, обмеженість масштабу дії та специфіку покладених завдань).

Як довела практика, незважаючи на неодноразові намагання, належним чином вирішити дану проблему в Україні поки що не вдалось, а остання спроба двоетапної децентралізації у 2014–2021 роках, не дивлячись на наявність окремих позитивних результатів (завершення створення об'єднаних територіальних громад, реформування адміністративно-територіального устрою шляхом кратного зменшення числа районів, спроба фіскальної децентралізації тощо), у зв'язку з широкомасштабним вторгненням РФ 24 лютого 2022 року, не мала свого завершення, а її окремі здобутки фактично були знівельовані з огляду на виявлені численні зловживання в органах місцевого самоврядування під час дії воєнного стану.

Як неодноразово можемо пересвідчитись – розширення повноважень органів місцевого самоврядування та збільшення їх фінансових спроможностей є недостатнім для їх ефективної роботи, зокрема здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності у межах самоврядного управління.

У вирішенні цієї непростой проблеми особливу роль відіграє науково-теоретичне супроводження вказаних вище процесів, зокрема окреслення та подальше ґрунтовне дослідження питань комунального управління.

Уперше, і як не важко констатувати, що й в останнє, згадку про зазначений різновид владного управління у варіанті визначення адміністративного права, можна зустріти в академічному курсі з адміністративного права України за редакцією В.Б. Авер'янова. Там адміністративне право пропонується визначити як сукупність (систему) правових норм, які регулюють суспільні відносини, що формуються в ході забезпечення виконавчої влади та органами місцевого самоврядування реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб. А також в процесі державного і самоврядного управління в сферах соціально-економічного й адміністративно-політичного розвитку та охорони громадського порядку [1, с. 73].

Досить прикро, що у певних теперішніх підручниках та навчальних посібниках з адміністративного права, можна спостерігати надмірне захоплення таким малодослідженим та занадто уніфікованим поняттям як «публічне

адміністрування», а зміст предмета даної галузі права пропонується звести до занадто універсалізованого і максимально стислого варіанту, а саме це суспільні відносини, які виникають між адміністративними органами та приватними особами. За змістом вони поділяються на надання адміністративних послуг, здійснення розпорядчої та виконавчої діяльності адміністративними органами [2, с. 28].

За таких обставин, виникає нагальна потреба у інтенсифікації вивчення та використанні можливостей публічного управління та його структурних складових – державного та комунального (самоврядного) управління, що допоможе не тільки суттєво поповнити теоретичні здобутки науки адміністративного права, а й використати значний (насамперед імперативний) потенціал цих різновидів владно-управлінської діяльності, якого так не вистачає під час дії режиму воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у двох томах. Том 1 : Загальна частина / ред. кол. В. Б. Авер'янов (голова). Київ : Юридична думка, 2004. С. 584.
2. Адміністративне право та адміністративний процес в умовах воєнного стану в Україні : навч. посіб. : у 2-х томах. Том 1 : Загальне адміністративне право. Особливе адміністративне право / В. Галунько та ін. ; за заг. ред. В. Галунька, В. Фелика. Одеса : Юридика, 2024. 622 с.

Литвин Олександр Сергійович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Васильєва Олександра Іллівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту та
публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Військова агресія Росії залишила глибокі шрами на всіх рівнях - соціальному, економічному, екологічному та спричинила значне загострення кризових явищ у багатьох сферах. В умовах такої ситуації на перший план виходить питання ефективності публічно-управлінської системи, її здатності не тільки забезпечити базові потреби держави, але й створити умови для відновлення та розвитку післявоєнного суспільства. Період, через який проходить Україна є складним і вимогливим до ресурсів, як людських, так і матеріальних.

Державне управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період є ключовим аспектом забезпечення стабільності, розвитку та відновлення соціально-економічної ситуації в країні після війни. Це складний процес, який включає в себе як відновлення інфраструктури, так і реабілітацію соціальних, економічних і політичних структур. Основні особливості державного управління в цій сфері можна визначити через кілька основних аспектів.

Кризові явища, що виникли внаслідок війни, створюють надзвичайно важкі умови для українського суспільства. Вони проявляються не лише у фізичних руйнуваннях, а й у глибоких соціальних, економічних і демографічних змінах, що потребують швидких і ефективних дій від публічної адміністрації. Перелічені вами проблеми свідчать про серйозні виклики, які стоять перед Україною в умовах війни, і водночас ставлять на порядок денний необхідність розвитку дієвих публічно-управлінських механізмів для забезпечення стабільності та відновлення.

Соціальні наслідки війни, зокрема руйнування життя людей, втрату домівок, великі фінансові труднощі, призводять до драматичного зростання бідності. За

таких умов необхідно активізувати соціальні програми підтримки, що включають як матеріальну допомогу, так і підтримку в забезпеченні базових потреб – житла, їжі, медичних послуг. Варто звернути увагу, що внаслідок військової агресії росії на сході країни з'явилося багато внутрішньо переміщених осіб, які складають величезний соціальний і економічний виклик для держави. За умов великої кількості ВПО важливо створити ефективні механізми підтримки: забезпечення житлом, медичною допомогою, освітою та соціальною адаптацією. Це питання вимагає ефективної координації між державними та місцевими органами влади, а також зростання гнучкості системи соціальних послуг, аби швидко реагувати на потреби переміщених осіб.

Важливим кроком є розробка ефективних механізмів адресної допомоги, щоб знизити рівень бідності та підвищити стійкість населення до економічних потрясінь. Тут також важливу роль відіграє міжнародна допомога та співпраця з благодійними організаціями.

Міграція значної частини населення, особливо жінок і дітей, є серйозним ударом по людському капіталу України. Відсутність великої частини працездатного населення призводить до втрат у виробничих потужностях і погіршення соціальної ситуації.

Уряд повинен розробити стратегії для підтримки мігрантів, створюючи умови для їх адаптації, навчання новим навичкам, забезпечення можливостей для економічної діяльності навіть за межами країни. Водночас важливо стимулювати повернення українців після закінчення війни та сприяти залученню нових кадрів.

Для того щоб Україна змогла подолати наслідки війни та відновити свою життєдіяльність, необхідно впровадити системні, ефективні стратегії публічного управління. Це містить у собі не лише відновлення інфраструктури та соціальних послуг, але й розробку інноваційних моделей розвитку економіки, стимулювання зайнятості, соціального захисту, а також підтримку внутрішньо переміщених осіб і мігрантів. Усі ці заходи повинні працювати в комплексі, забезпечуючи стабільність і відновлення країни на всіх рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рагімов Ф. Сталий розвиток регіонів в умовах повоєнного відновлення в контексті формування наукової парадигми публічного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 1. С. 46–52.

2. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : указ Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

Ліщина Анастасія Сергіївна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Салямон Віталій Петрович,
*старший викладач кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифровізація є однією з ключових тенденцій сучасної цивілізації, яка сприяє створенню інклюзивного суспільства й ефективних управлінських механізмів. Вона розширює доступ до медичних, освітніх і фінансових послуг, покращує якість і доступність державних сервісів, створює нові можливості для співпраці між людьми, а також забезпечує доступ до більшого асортименту товарів за зниженими цінами [1].

Формування цифрового сектору чинить істотний вплив на соціально-економічний розвиток, стимулюючи динамічні зміни, оскільки актуальна інформація і навички користування цифровими ресурсами дозволяють зміцнювати ринкові позиції. Цифровізація охоплює всі сфери життя через інтеграцію електронних пристроїв і систем у фізичний світ та вдосконалення комунікації, що забезпечує синхронізовану взаємодію у віртуальному й реальному просторах.

Серед факторів, що сприяють цифровізації, є організаційно-управлінські та технологічні ресурси, освітній потенціал для підготовки кадрів, розвинена інноваційна інфраструктура, інтеграційні процеси в економіці тощо. В умовах підвищеної зацікавленості суспільства у цифрових проєктах, глобалізації інтеграційних процесів та появи нових технологій є особливо важливими аналіз і впровадження інновацій, стратегій цифровізації регіонів, а також узгодження цифрових ринків з ЄС для досягнення цілей сталого розвитку [3].

Ефективною моделлю цифровізації управління в ЄС є використання служби сервісної підтримки (Service Desk), яка застосовується й в Україні. Вона функціонує за рекомендаціями ITIL і є єдиною точкою контакту для користувачів.

Розвиток інноваційних підходів в управлінні передбачає концепцію «відкритих інновацій», що дозволяє вирішувати локальні управлінські проблеми з використанням громадських знань та комунікацій. Відкритий доступ до даних для наукових установ, бізнесу та громадян сприяє досягненню соціального, екологічного та економічного ефекту.

Цифрові технології змінюють економічні та управлінські взаємини, що створює нові способи комунікації між суб'єктами господарювання. Використання ІТ на державному рівні розширює комунікаційні можливості, впливає на склад учасників взаємодії та сприяє децентралізації управлінських рішень.

Перспективи цифровізації управління соціально-економічними системами базуються на високому рівні освітнього потенціалу, технологічній базі цифрової економіки та сучасних інтеграційних процесах, спрямованих на економічне зростання. Вдалим прикладом у сфері цифрових державних послуг є український проєкт «Цифрова держава», який пропонує портал «Дія» для надання онлайн-послуг.

Отже, цифровізація публічного управління є вимогою часу, проте її стрімкому впровадженню в Україні заважає низка проблем. Комплексне впровадження цифрових рішень сприятиме оптимізації діяльності виконавчих органів, створенню безпечного середовища та активнішій участі громадян у державних процесах. Успішна цифровізація має не лише змінити публічне управління, а й стати стимулом для розвитку економіки та суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 46. URL : http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.46/part_1/26.pdf
2. Про деякі питання цифрового розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
3. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. Механізми публічного управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2021.

Лощихін Олександр Миколайович,
*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,*

*Державний податковий університет;
Сірий Олександр Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ Й ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Аналіз еволюції комунікативних відносин українського суспільства та влади у соціально-політичній сфері важливий і своєчасний з низки причин.

По-перше, світ стоїть на порозі глобальних змін, одним із чинників яких є формування інформаційного суспільства. Передбачається, що основу нової цивілізації складатиме вільний потік інформації, що забезпечує ефективне соціально-політичне та економічне управління загалом та оптимізацію взаємодії органів управління та самоврядування на користь особистості, суспільства та держави. Тільки країни, яким вдасться форсувати розвиток цього процесу, опиняться у низці провідних держав світу. Це пов'язано з тим, що знання, інформація стали основою функціонування державної системи: при зниженні рівня поінформованості знижується компетенція, при зниженні компетенції знижується конкурентоспроможність країни та окремого індивіда. Проблема формування нового економічного порядку полягає в оптимізації форм управління державою інформаційними процесами. Ці форми повинні забезпечити функціонування «нової економіки» на основі вільного поширення інформації, знань, думок, досконалого зворотного зв'язку між керуючими та керованими в умовах активної участі суспільства у процесі прийняття рішення. що можливе лише за наявності розвиненої, відкритої, вільно працюючої системи масової комунікації.

По-друге, у Конституції України метою державного будівництва проголошено створення соціальної держави. Однією з основних його ознак є подолання відчуження особистості від влади та перетворення держави на соціально

відповідальний інститут суспільства, який здійснює активну соціальну політику на користь усіх категорій населення на основі принципів відкритості та демократизму влади, соціальної справедливості та соціальної згоди та партнерства. Вибудовування відносин між владою та суспільством, що відповідають перерахованим ознакам, можливе при розумінні ходу суспільного розвитку та, відповідно, при розумінні шляхів удосконалення соціально-політичної сфери життєдіяльності суспільства. Досягнення подібного розуміння потребує оволодіння закономірностями процесів суспільного розвитку та постійного інформаційного обміну між владою та суспільством.

Отже, у сфері соціально-політичних проблем на одне з провідних місць висувається необхідність аналізу трансформацій у взаєминах суспільства та влади, які здійснюються за допомогою засобів масової комунікації. Найбільш продуктивним, з погляду, є аналіз соціально-політичної еволюції цих відносин протягом усієї української історії. Еволюція соціальних відносин розглядається в сенсі – як уявлення про зміни, які у суспільстві протягом багато часу, їх спрямованості, порядку і закономірностях.

Необхідність вирішення цієї проблеми зумовлює постановку низки наукових завдань: уточнення характеру основних закономірностей взаємодії та взаємовпливу суспільства та влади у комунікативній сфері на основі аналізу еволюції цих відносин; визначення динаміки ролі засобів масової комунікації у соціально-політичних процесах в умовах посилення впливу громадської думки; виявлення провідних засад формування державної інформаційної політики в умовах побудови демократичної держави.

Постановка зазначеної проблеми особливо актуальна в Україні сьогодні, коли йдуть процеси становлення сучасної державності, апробуються нові моделі соціального управління, націлені посилення взаємодії нашого суспільства та влади. Без удосконалення комунікативних процесів, що забезпечують посередницьку місію між суспільством і державою та здійснюють доступ громадян до інформації, що дозволяє приймати зважені соціально значущі та політичні рішення, формувати «людину демократичну» (що володіє відповідальністю, прагненням до свободи, самостійністю, самодостатністю, громадянством, законослухняністю), неможливе формування інформаційного суспільства, основу могутності якого становитиме не насильство чи багатство, а ефективність комунікації влади та громадськості, високий рівень розвитку системи соціального контролю та здатність держави з мінімальними витратами вирішувати соціально-політичні проблеми з максимальною користю для найбільшої кількості громадян.

Пропонуємо виділити ряд моделей взаємодії з їх диференціацією на таких підставах, як реалізована комунікативна стратегія, ступінь відкритості та характер проявів. У розроблених моделях проведено поділ за критерієм стратегій інформаційно-комунікативної взаємодії, що використовуються владними структурами, при різних формах прояву політичних конфліктів у відносинах з громадськими структурами. Здійсненню кожної стратегії відповідає той чи інший тип поведінки у конфлікті, що передбачає реалізацію певної моделі комунікації.

1. Модель «вільного діалогу». У цій моделі владні структури застосовують інституціоналізовані комунікативні практики, реалізовані у вигляді діалогів з діючими механізмами зворотного зв'язку.

2. Модель «лялькаря». Органи влади, дбаючи про підтримку стабільності у суспільстві, ставляться до нього як до об'єкта маніпуляції. У цій моделі використовуються інституціоналізовані маніпулятивні комунікативні практики, що дозволяє якийсь час знижувати рівень деструктивності конфлікту.

3. Модель «лобового зіткнення». У цьому випадку владні структури свідомо обирають свідомо провокаційну тактику ескалації конфлікту, яка передбачає ігнорування суспільних настроїв із реалізацією політики, протилежної позиціям, що виражаються у громадській думці.

4. Модель «артикуляції претензій». Модель демонструє розвиненість демократичних інституцій у суспільстві.

5. Модель «позитивного інформування». При реалізації цієї моделі представниками влади реалізується квазікомунікація.

6. Модель «відкритої провокації». Мета комунікативного акту полягає у загостренні існуючого конфлікту.

7. Модель «переходу на запасний шлях». Ця модель переводить конфлікти, що є деструктивними, у конструктив з наступним вирішенням.

8. Модель «маріонетки». Дозволяє за допомогою застосування нестигуціоналізованих комунікативних практик, а також з використанням псевдо- та квазікомунікації, успішно маніпулювати громадською думкою для досягнення власних цілей, підвищення авторитету, утримання влади тощо.

9. Модель «спіралі насильства». Модель реалізується у разі необхідності усунення чи дискредитації однієї зі сторін конфлікту. Реалізуються неінституціоналізовані комунікативні практики, застосовуються засоби псевдо- та квазікомунікації. Завершення конфлікту в таких випадках відбувається у його формі усунення чи згасання.

10. Модель «таємної кімнати». Діалогова модель, що включає моніторинг суспільних настроїв з метою виявлення «проблемних точок», подальшу артикуляцію результатів та пошук компромісів та перспектив вирішення проблемної ситуації. Завершення конфлікту відбувається у вигляді усунення, згасання чи переходу на іншу (конструктивну) форму.

11. Модель «Арлекіну». У ряді випадків владні структури демонструють ігнорування існуючого конфлікту. Подібно до персонажа італійської комедії, що вічно усміхається, афішується ситуація абсолютного благополуччя. Об'єктивно існуюча суперечність замовчується та ховається під ілюзією контролю ситуації.

12. Модель «посилення конфлікту». Реалізується за допомогою застосування неінституціоналізованих комунікативних практик, залучення механізмів псевдо- та квазікомунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кучабський А. Г., Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 4. С. 196–201.

2. Павлюк К. Взаємодія інститутів громадянського суспільства та органів державної влади: діалог через громадські ради. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 235–241.

Лужанський Олександр Станіславович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри дошкільної
та початкової освіти,
педагогічного факультету*
Науковий керівник:
Лесіна Тетяна Миколаївна,
*доктор педагогічних наук, професор,
Ізмаїльський державний
гуманітарний університет,
м. Ізмаїл, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Медіаційні практики у публічному управлінні почали використовуватися відносно нещодавно, тривалий час розглядаючись здебільшого крізь призму юридичної діяльності. Водночас сучасні процеси публічного управління характеризуються зростанням складності управлінських завдань, необхідністю врахування інтересів різних зацікавлених сторін і підвищенням вимог до прозорості та ефективності прийняття рішень, що досить часто призводить до конфлікту між сторонами, які представляють різні інтереси. У випадку подібних ситуацій, саме медіація стає тим засобом, що допомагає сторонам конфлікту налагодити комунікацію та обрати той варіант рішення, який задовольнить інтереси і потреби обох учасників спору. Інтеграція медіаційних практик у процес ухвалення публічних рішень сприяє врахуванню різноманітних точок зору, зменшенню соціальної напруги та підвищенню довіри до органів влади.

Мета роботи – висвітлити переваги та виклики використання медіації у процесі ухвалення публічно-управлінських рішень, на основі чого окреслити основні шляхи подолання наявних сьогодні викликів.

Закон України від 16 листопада 2021 р. «Про медіацію» закріпив на законодавчому рівні поняття «медіації», її сутність, хід проведення та ролі учасників процесу [1]. Однак запропоноване законом тлумачення вважаємо більше таким, що розглядає медіацію саме в площині системи права. У нашій розвідці виходитиме з того, що медіація – це структурований, добровільний і

конфіденційний процес врегулювання конфліктів або досягнення консенсусу між державними органами, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами за допомогою нейтрального посередника (медіатора).

Медіація здійснюється на основі добровільної згоди усіх учасників, при цьому дотримуючись основних принципів, як-от добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність та об'єктивність медіатора, а також забезпечується самовизначення та рівність прав сторін процесу [2, с. 71].

Як вказують О. Назаренко, Т. Безверхнюк, управлінське рішення в публічній сфері слід розглядати, як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що ґрунтується на всебічному аналізі достовірної інформації та передбачає розробку програми досягнення визначених цілей публічного управління. Такі рішення виступають підсумком ідентифікації проблемної ситуації, обрання відповідних методів і альтернатив для її розв'язання з метою реалізації стратегічних завдань організації. Прийняття управлінських рішень розглядається як специфічна діяльність у сфері публічного управління, основним змістом якої є визначення оптимального варіанта дії серед доступних альтернатив [3, с. 120].

Застосування медіації у процесі ухвалення публічно-управлінських рішень не лише сприяє налагодженню конструктивного діалогу між усіма зацікавленими сторонами, але й дає можливість глибше врахувати різноманітні інтереси та потреби різних сторін, на які впливатиме те чи інше рішення. Застосовуючи медіацію, органи публічної влади можуть не лише уникнути ескалації конфліктів, а й створити сприятливу атмосферу для співпраці між державними структурами (органами місцевого самоврядування), громадянським суспільством, приватним сектором тощо. Це дозволяє виробити більш збалансовані та обґрунтовані рішення, що відповідають інтересам сторонам ймовірного конфлікту.

Крім того, використання медіації значно підвищує прозорість та відкритість процесу ухвалення рішень, що сприяє зростанню легітимності органів влади та підвищенню довіри громадян до публічної адміністрації, адже рішення приймається не односторонньо без урахування усіх зацікавлених сторін, а певною мірою колективно. Публічно-управлінські рішення, прийняті за участю медіаторів, як правило, є більш стабільними, оскільки вони ґрунтуються на досягнутому консенсусі та усвідомленому погодженні сторін, що зменшує ймовірність виникнення подальших суперечностей чи протестів. Завдяки такому підходу зростає їх ефективність, оскільки рішення вносяться з урахуванням реальних потреб і проблем усіх учасників процесу, що дозволяє досягти стратегічних цілей публічного управління з меншими затратами часу та ресурсів.

Крім того, процес медіації можна адаптувати відповідно до конкретних умов та потреб сторін, що дозволяє врахувати всі нюанси ситуації та визначити найкращі шляхи для вирішення конфліктів або складних управлінських проблем. Така гнучкість забезпечує можливість коригувати підхід залежно від обставин, що є важливим за умов коли ситуації можуть швидко змінюватися.

Незважаючи на окреслені вище переваги, медіація сьогодні не набула широкого застосування у сфері ухвалення публічно-управлінських рішень. Причинами цього можемо назвати:

- недостатня обізнаність учасників (брак знань про переваги медіації серед посадовців та громадськості ускладнює її застосування);
- опір змінам (медіація часом може розглядатися, як загроза власним управлінським повноваженням);
- обмежені ресурси (часові та людські, адже інколи рішення потребують негайного ухвалення, окрім того швидке якісне проведення медіації потребує підготовлених фахівців);
- складність організації процесу (залучення всіх зацікавлених сторін може бути логістично складним, особливо з таких питань, які зачіпають інтереси різних сторін).

Не варто забувати і за дію воєнного стану, коли публічно-управлінські рішення зачіпають інтереси різних сторін, що може стати джерелом конфлікту, однак не лише можуть потребувати оперативності, але й інколи не можуть передбачати альтернатив.

Вважаємо, що по завершенню воєнного стану медіація має стати звичною практикою для прийняття публічно-управлінських рішень, особливо в діяльності органів місцевого самоврядування. Задля досягнення цього пропонуємо такі шляхи подолання наявних сьогодні викликів:

- удосконалити нормативно-правову базу, або включивши у наявні НПА, пункти які регламентуватимуть застосування медіації в ухваленні публічних рішень, або ж розробити нові;
- забезпечити підготовку фахівців у сфері медіації через спеціалізовані тренінги та навчальні програми (доречно, щоб в кожній установі виникла посада медіатора);
- додатково можна створити інституційні платформи для обміну досвідом між органами влади, медіаторами та громадськими організаціями та розробити методичні рекомендації та практичні посібники щодо застосування медіації в ухваленні управлінських рішень;

– інтегрувати медіацію у процес стратегічного планування на рівні органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади;

– проводити інформаційні кампанії для підвищення обізнаності громадськості й посадових осіб щодо переваг медіації (адже без бажання інших сторін приймати участь у процесі, їх нерозуміння сутності медіації, її практична реалізація буде малоефективною).

Отже, інтеграція медіаційних практик у процес ухвалення публічно-управлінських рішень сприяє зниженню конфліктності, врахуванню інтересів зацікавлених сторін, підвищенню прозорості та довіри до влади. Водночас ефективність впровадження медіації у ці процеси потребує удосконалення нормативно-правової бази, підготовку фахівців, інституційну підтримку та підвищення обізнаності громадськості й посадових осіб, що в кінцевому результаті сприятиме налагодженню конструктивного діалогу між зацікавленими сторонами, забезпечить ухвалення збалансованих рішень та підвищить довіру до органів влади. Подолання існуючих викликів дозволить зробити медіацію сталою практикою, особливо в умовах післявоєнного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 19.02.2025).

2. Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / за заг. ред. Т. В. Федоренко, П. О. Ізуїти. Київ : Талком, 2023. 241 с.

3. Назаренко О. А., Безверхнюк Т. М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: технологія підвищення ефективності. *Публічне управління та адміністрування в Україні. Механізми публічного управління*. 2023. Вип. 38. С. 119–124.

Makhniuk V. V.,

*Postgraduate student of the Department
of Management and Public Administration*

Scientific adviser:

Vasylieva O. I.,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management*

and Public Administration,

State Tax University,

m. Irpin, Ukraine

SECTORAL PRIORITIZATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES' RECONSTRUCTION IN GLOBALIZATION CONDITIONS AS AN ELEMENT OF PRIORITY ADMINISTRATIVE AND MANAGERIAL DECISIONS AT THE LOCAL LEVEL

The consequences of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation are the destruction of the infrastructure of Ukrainian settlements, fires, soil and water pollution, damage to forests and other natural ecosystems, land contamination by explosive devices, which has a direct impact on the environment and the further legacy of the war even long after its completion [1, p. 196].

In the two years of war, Ukraine's land has become the most contaminated with explosive ordnance in the world. In the year since the start of the full-scale Russian military invasion, the total amount of direct documented damage to residential and non-residential real estate and other infrastructure has amounted to more than \$143.8 billion [2, p. 3]. Destructive incidents were registered throughout Ukraine in the period from February 2022 to March 2023 at 841 sites [3, p. 221]. According to the State Ecological Inspectorate, environmental losses amounted to UAH 2.2 trillion, with the area of contaminated land of the GNP amounting to 18.0 million m² (losses of UAH 994.1 billion) and contaminated land – 594.5 thousand m² (losses of UAH 14.3 billion) [4, p. 1].

The purpose of the study is to highlight the problematic issues of state regulation of urban development activities on the lands of territorial communities contaminated with explosive objects and substances due to military (combat) actions, which require priority administrative and managerial decisions at the local level according to the sectoral prioritization of reconstruction in today's globalized environment.

Materials and methods. The methods used are search, bibliosemantic, historical, analytical, descriptive.

Results. The development of urban and rural construction, regional planning and development / restoration / modernization of the territories of the amalgamated territorial communities and the development of industry, housing and public buildings, infrastructure, environmental protection of settlements in Ukraine is proposed to be carried out by sectoral prioritization, taking into account the different impact of the war on different regions of Ukraine and the gradual weakening of public administration mechanisms and the expansion of the powers of local self-government bodies in the context of budgetary.

During the reconstruction, it is necessary to promote the implementation of such modern approaches and practices for the development of regions, territorial communities, settlements and parts of their territories as human-centeredness, rational spatial planning, ensuring a balance of settlement and job placement, sustainable urban mobility, inclusiveness, safety, energy efficiency, environmental friendliness, digitalization of urban planning, as well as to contribute to the achievement of the “Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030”, defined by the Decree of the President of Ukraine of 30.09.2019 No. 722, which include ensuring openness, security, resilience and environmental sustainability of cities and other settlements [5, p. 1].

A priority in the restoration and sustainable socio-economic development of settlements is the implementation of mine action and informing the State Land Cadaster Service about demined areas and their suitability for use, as provided for in the novelties of the Laws of Ukraine “On Mine Action in Ukraine” and “On the State Land Cadaster” [6; 7].

In terms of the scale of pollution, Ukraine has become one of the most contaminated countries in the world with explosive ordnance. The top priority for territorial communities is demining, land clearance and returning them to economic use, which is important for economic and social development and ensuring the achievement of strategic national goals.

The interconnectedness of the Laws of Ukraine “On Mine Action in Ukraine” and “On the State Land Cadaster” will facilitate effective demining, restoration of the territory and strengthen urban planning activities at the local level, which is a strategic task of the state and requires further study.

LIST OF REFERENCES

1. Пропозиції щодо управління землями, які забруднені вибуховими речовинами від вибухонебезпечних пережитків війни / Дудар В., Гандзюра В., Романюк В., Берегуля Р. *Grail of Science*. 2024. № 37. С. 195–210. URL : <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.03.2024.029>
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення / Київська школа економіки. 2023. Березень. URL : https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf
3. Пантелєєва Н., Сивий М., Ганчук О. Екологічна шкода та екологічні злочини проти довкілля, спричинені пошкодженням промислових об'єктів під час війни в Україні. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. 2023. Вип. 54 (1). С. 217–225. URL : <http://nzg.tnpu.edu.ua/article/view/284333>
4. Підрахунок екологічних втрат: Наслідки збройної агресії російської федерації для довкілля / Інформація Державної екологічної інспекції. URL : <https://dei.gov.ua/post/2766>
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
6. Про протимінну діяльність в Україні : Закон України від 06.12.2018 № 2642-VIII (із змінами, внесеними Законом України від 11.04.2023 № 3050-IX). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19#Text>
7. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI (із змінами, внесеними Законом України від 11.04.2023 № 3050-IX). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#n158>

Myronenko A. I.,
postgraduate student
Scientific supervisor:
Illiashenko Nataliia,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Business
Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University
named after A. S. Makarenko,
Sumy, Ukraine

COMMON FEATURES OF MODERN CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Today, most scholars distinguish several stages of development in public management and administration. From here, they distinguish the traditional approach to public management, new public management, and new/post-new public management.

Standard features for all these models are the presence or absence of specific reforms (changes) in the external or internal environment. From here, the external includes the state's relations with businesses, non-profit organizations, and citizens. And to the internal - the relations between levels of management and between managers and employees within the levels [1]. From here, for example, the model of traditional public management assumes a somewhat developed level of interaction in the internal environment (re(centralization) of public services, modernization of public bureaucracy, professionalization of public services, management focused on social results, evaluation, and actual control) and a relatively insignificant level of interaction in the external environment (usually through citizen surveys and work with their panels). Almost the same level of interaction both internally (strategic management, labor productivity management, and its measurement, performance contracts, bonus systems of labor remuneration, benchmarking, management orientation on results) and in the external environment (through privatization, outsourcing, contractual agreements, creation of quasi-state firms, public-private partnership, citizen surveys) implies a new public administration. Finally, a significant level of interaction in the external environment (inter-sectoral cooperation, network management, public-private innovation partnership, cooperation with citizens) implies a new public administration with an almost undeveloped level of relationships in the internal environment (this is

quite difficult to understand and requires a solution to this issue). It should be noted that the specified methods and forms of interaction within the external and internal environment can, to some extent (partially, subject to certain modifications), be used in any model of public administration.

LITERATURE

1. Krogh, A. H., & Triantafillou, P. Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 2024. 26 (10), 3040–3056. URL : <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>

Павлюк Андрій Орестович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

Науковий керівник:
Близнюк Андрій Станіславович,
*доктор наук державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Військова агресія Росії проти України та введення воєнного стану з 24 лютого 2022 року створили низку нових викликів для держави, зокрема в контексті надання адміністративних послуг, зокрема в сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Воєнний стан кардинально змінив умови життєдіяльності громадян, і забезпечення доступу до основних послуг, які гарантують реалізацію прав і свобод, стало ще більш актуальним. Багато територій, охоплених активними бойовими діями, зазнали руйнувань, включаючи органи державної реєстрації. Це ускладнює доступ до необхідних послуг для громадян, особливо тих, хто знаходиться в зонах бойових дій або в евакуації. Більше того, більшість адміністративних установ знаходяться на окупованих територіях, що ще більше ускладнює процес надання послуг.

Значна кількість українців, змушених залишити країну або переміщуватися по території держави, стикаються з проблемами у зв'язку з реєстрацією актів цивільного стану, таких як народження, шлюб, смерть або розлучення. У таких умовах органи державної реєстрації повинні шукати нові, гнучкі способи для забезпечення доступу до своїх послуг. Відсутність контролю над частиною території ускладнює ведення державного реєстру актів цивільного стану та надання послуг для громадян, які живуть на цих територіях. Реєстрація актів цивільного стану на окупованих територіях може бути ускладнена через зміну адміністративних і правових умов.

Секція 2

Публічне управління й адміністрування: виклики сьогодення та вектори розвитку

Система надання адміністративних послуг є важливою складовою сучасного державного управління, оскільки вона безпосередньо впливає на якість життя громадян та ефективність державної політики. Як інтеграційна ланка між державою та суспільством, вона забезпечує взаємодію між органами влади та громадянами, відповідаючи на їх потреби та очікування. Адміністративні послуги, будучи базовим елементом взаємодії громадян з державою, надають можливість забезпечити доступ до основних прав та послуг, таких як реєстрація підприємств, отримання документів, доступ до соціальних послуг та інше. Від їх ефективності залежить, наскільки швидко і зручно громадяни можуть реалізувати свої права та отримати необхідну допомогу від органів державної влади.

Процес надання адміністративних послуг безпосередньо пов'язаний із соціально-економічними аспектами життя громадян. Наприклад, доступ до медичних, освітніх, соціальних послуг або реєстрація підприємств може значно вплинути на поліпшення якості життя, надаючи можливості для розвитку бізнесу, працевлаштування або доступу до необхідних соціальних виплат.

Ефективність державної політики в значній мірі визначається тим, наскільки якісно працює система надання адміністративних послуг. Своєчасне і правильне надання послуг забезпечує успішну реалізацію державних ініціатив, таких як податкові реформи, реформи у сфері освіти та охорони здоров'я, а також сприяє впровадженню нових соціальних програм.

Стратегічне значення системи адміністративних послуг для розвитку країни потребує створення надійного організаційно-правового забезпечення. Це містить у собі розробку законодавчих актів, регламентів та процедур, що регулюють надання адміністративних послуг, а також створення відповідних інфраструктур для їх реалізації. Важливим елементом є також забезпечення прозорості, підзвітності та доступності адміністративних послуг для громадян.

Варто зазначити, що система надання адміністративних послуг має важливе значення для сталого розвитку України та ефективного державного управління. Вона забезпечує взаємодію між державою та громадянами, допомагаючи не тільки в задоволенні інших потреб населення, але й сприяючи досягненню стратегічних цілей модернізації державного управління. Впровадження інноваційних технологій, створення ефективної нормативно-правової бази та забезпечення прозорості і доступності адміністративних послуг є необхідними кроками для досягнення високої результативності та сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянов І. О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 9–16. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-1>
2. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/103.pdf

Романчук Станіслав Юрійович,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти кафедри бізнес-адміністрування та
менеджменту зовнішньо-економічної діяльності,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна*

ПОНЯТТЯ «ЯКОСТІ ОСВІТИ» В КОНТЕКСТІ ОСВІТНІХ РЕФОРМ ЗЗСО В УКРАЇНІ

Якість є одним із найважливіших принципів проектування та регулювання у всіх сферах соціальної, а отже, й освітньої практики. Поява терміна «якість освіти» в українських реаліях відносять до початку 1990-х років, коли в Законі України від 1991 р. № 1060-ХІІ «Про освіту» один лише раз у ст. 18. про умови створення навчальних закладів у п. 3. зустрічається дане визначення: «Навчальні заклади незалежно від їх статусу і належності забезпечують якість освіти в обсязі вимог державних стандартів освіти» [5]. Ця обставина призвела до появи великої кількості практик контролю, ініціювала розробку цілої серії концепцій та положень, що наочно демонструє розвиток наукового дискурсу якості освіти у часи незалежності нашої держави. Ще десятиліття тому в цьому контексті говорили про якість знань, їх контроль, перевірку, оцінювання, відсоток числа учнів, які отримали при атестації хороші і відмінні оцінки, до загального числа школярів (у відсотках), відсоток здобувачів освіти, які вступили до закладів освіти, тобто йшлося про окремі результати начальної діяльності, а не про якість освіти загалом [2].

Сучасне розуміння якості освіти в школі не має нічого спільного з розумінням якості, що існувало в попередні роки. Сам факт запровадження поглядів на якість освіти у шкільництві означає суттєвий крок уперед в протиположну ситуацію, коли оцінювалися об'ємні, кількісні характеристики результатів освіти. У різні епохи та в рамках різних психолого-педагогічних концепцій усвідомлено чи неявно формуються різні уявлення про бажану якість освіти у школі. Так, у рамках академічної (знаннєвої) парадигми освіти уявлення про якість освіти в школі можуть не виходити за рамки ідей про якість знань, умінь та навичок учнів, а в рамках парадигми особистісно-орієнтованої освіти можуть висуватися зовсім інші ключові результати освіти, і, отже, спосіб якості освіти у школі буде абсолютно іншим.

В умовах відсутності єдиного трактування поняття «якість освіти» у поглядах вчених склався різноманітний перелік підходів та визначень. Так, О. Євтухова визначає її як «інтегральну характеристику системи освіти, що відображає ступінь відповідності ресурсного забезпечення, освітнього процесу, освітніх результатів нормативним вимогам, соціальним і особистісним очікуванням [2]. За визначенням Г. Кільової це синтетична категорія, що відображає всі компоненти й аспекти розвитку освіти як системи [4]. Як визначає Б. Жебровський, «якість освіти» – динамічне та інтегративне утворення, сукупні властивості якого здатні задовольняти споживачів, їх постійно зростаючі вимоги і потреби та структурними компонентами якого є: задоволеність суб'єктів освіти результатами навчально-виховного процесу, якість освітніх програм, високий рівень кваліфікації науково-педагогічних кадрів, залученість навчального закладу до інноваційної діяльності, сучасні матеріально-технічні ресурси, утвердження державно-громадського управління [3]. Закон України «Про освіту» визначає «якість освіти як відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг; якість освітньої діяльності – рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг» [6, ст. 1].

Отже, поняття «якість освіти» в закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) можна розглядати як сукупність безлічі складових, серед яких найбільш значущими є властивості, що визначають рівень знань, навичок, умінь, компетенцій учнів, рівень розвитку їх особистісних властивостей, психологічного освітнього клімату у відповідності до нормативних вимог, соціальних і особистісних очікувань. Якість освіти у ЗЗСО – це комплексна характеристика освітньої діяльності щодо підготовки учнів, яка виражає ступінь їх відповідності державним освітнім стандартам, державним вимогам та/або потребам фізичної чи юридичної особи, на користь якої здійснюється освітня діяльність, зокрема ступінь досягнення запланованих результатів програми підготовки.

Якість освіти експерти Ю. Олькерс і К. Ройсер пов'язують насамперед із впровадженням освітніх стандартів у рамках комплексної концепції якісного розвитку шкіл і навчання, але для цього стандарти мають бути закріплені на практиці та демонструвати сталість. Термін «впровадження» цих стандартів, на їх переконання, не означає окремий і суто технічний процес, він скоріше описує набір заходів, які представляють нові завдання для систем освіти в країнах, які

необхідно впроваджувати постійно [7]. Різниця в забезпеченості якості освіти можуть складати її змістовне наповнення (державний, регіональний та шкільний компоненти), можливості формування мережі навчальних закладів; перелік освітніх послуг та рівень їх якості; рівень стимулювання суб'єктів освітнього процесу, застосування різноманітних новітніх технологій під час уроків тощо. Ця різниця (специфіка) залежить від об'єктів управління, які несуть відповідальність за умови навчально-виховного середовища. На результати шкільної освіти також впливають різні суб'єкти соціального замовлення (батьки, громадськість, ЗВО, роботодавці та ін.), тому мета кожного навчального закладу самостійно визначити своє призначення, розробити стратегію діяльності, напрацьовувати відповідний статус для того, щоб посісти гідне місце в територіальній освітній системі та асоціюватися як заклад, в якому надається якісна освіта [3].

Забезпечення якості освіти є багатоплановим завданням. Відповідно до чинної державної політики у сфері освіти досягнення відповідної якості освітнього процесу повинна забезпечувати досить успішно впроваджувана концепція державних освітніх стандартів. Розробка та прийняття стандарту освіти починається та стає актуальним, якщо система освіти переживає ситуацію трансформації (реформування, модернізації чи іншої істотної зміни). Подібна схема забезпечення якості традиційно включає наявність необхідних ресурсів, організацію ефективної освітньої програми, матеріально-технічне, кадрове та навчально-методичне, інформаційне забезпечення освітнього процесу, що найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної та світової економіки та освіти. Саме ці показники повинні стати в основі освітньої реформи ЗЗСО в Україні, яка почалася у 2017 році, для забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх дітей яка спрямована на подолання соціальних упереджень, створення інклюзивного освітнього середовища та покращення умов навчання. Останнє покоління стандартів освіти були затверджені 2020 р. у відповідності до вимог нового Закону «Про освіту», яким було закладено нову сутність стандарту освіти, як документу, що визначає вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувачів загальної середньої освіти відповідного рівня [1]. Попри повномасштабне вторгнення, українська загальна середня освіта далі реформується, у 2024 року почався старт чергового етапу реформи, а саме масове впровадження нових освітніх стандартів у 7 класах та пілотування у 8-х, у 2027 році стартує масштабна шкільна реформа, спрямована на оновлення освітньої системи для забезпечення якісної, сучасної та профільної освіти.

Отже, розширення меж оцінювання якості освіти в ЗЗСО принципово вплинуло на державну освітню політику, яка до цього часу була зосереджена на функціонуванні освітніх систем, а не на якості процесів та результатах. Зміщення фокусу від структурної якості та якості процесу до кінцевих результатів системи освіти, а разом з цим і намагання зробити якість освітніх результатів зрозумілою, є ціллю освітньої реформи та новою політичною стратегією України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державний стандарт базової середньої освіти : постанова КМУ від 30.09.2020 № 898. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>
2. Євтухова О. В. Сутність понять «якість», «освіта», «якість освіти», «управління якістю освіти». *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. С. 11–13.
3. Жебровський Б. Якість шкільної освіти: теорія та практика. URL : <https://osvita.ua/school/method/368/>
4. Кільова Г. О. Якість освіти як ключова категорія менеджменту освіти. *Освіта та педагогічна наука*. 2012. № 5–6. С. 22–26.
5. Про освіту : Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР)*. 1991. № 34. Ст. 451.
6. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII зі змінами від 01.01.2025. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
7. Oelkers, Jürgen & Reusser, Kurt; unter Mitarbeit von Berner, Esther; Halbheer, Ueli & Stolz, Stefanie (2008): Expertise: Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). 577 с.

Синяньський Олег Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Близнюк Андрій Станіславович,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси, що охоплюють усі сфери суспільного життя, суттєво впливають на функціонування місцевого державного управління, зокрема в Україні. Місцеві державні адміністрації (МДА) відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, проте традиційні управлінські підходи часто не відповідають сучасним викликам. Серед основних загроз, які впливають на ефективність МДА, можна виокремити військову агресію Російської Федерації, економічну нестабільність, цифрову трансформацію, екологічні кризи та зростаючий запит суспільства на відкритість і підзвітність влади.

Зважаючи на ці фактори, вкрай необхідним є розроблення нових механізмів управління, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності МДА, забезпеченню швидкого ухвалення рішень, залученню альтернативних джерел фінансування та впровадженню цифрових інструментів у роботу державних установ. Успішний досвід реформування місцевого управління в країнах ЄС може стати корисним орієнтиром для України, яка нині перебуває у стані війни та готується до післявоєнного відновлення.

Одним із найбільш значущих викликів є військовий стан, що безпосередньо впливає на функціонування місцевих адміністрацій. У багатьох регіонах України МДА змушені виконувати кризові управлінські функції, зокрема забезпечення евакуації населення, координацію гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у Харківській та Дніпропетровській областях були створені оперативні штаби при

місцевих адміністраціях, які займалися розподілом гуманітарних вантажів і відновленням зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури.

Фінансова нестабільність також залишається серйозним викликом. Руїнування промислових об'єктів і зменшення податкових надходжень у прифронтових регіонах суттєво звужують можливості місцевих бюджетів. Так, у 2023 році в громадах на сході України власні надходження зменшилися на 40–60 %, що змусило МДА шукати альтернативні джерела фінансування, зокрема міжнародні гранти та інвестиції від фондів ЄС. Досвід Польщі, яка після вступу до ЄС змогла ефективно залучати європейські кошти на муніципальні потреби, є корисним для України, особливо у контексті майбутньої інтеграції до Євросоюзу.

Ще одним викликом є цифрова трансформація. Використання сучасних технологій значно покращує управлінські процеси, скорочує бюрократичні процедури та підвищує прозорість влади. В Естонії, наприклад, 99 % державних послуг надаються онлайн, що суттєво зменшує корупційні ризики та підвищує рівень довіри громадян до влади. В Україні вже впроваджено електронну платформу «Дія», яка полегшує взаємодію громадян із державними органами, але її функціонал потребує розширення для ефективного використання в діяльності місцевих адміністрацій.

Глобальні екологічні виклики також вимагають від місцевої влади розроблення стратегії сталого розвитку. Наприклад, у Німеччині кожне місто має обов'язкову програму енергоефективності, а муніципалітети Швеції активно впроваджують відновлювані джерела енергії. В Україні лише частина громад реалізує подібні ініціативи, що свідчить про необхідність адаптації європейського досвіду та розширення екологічних програм у регіонах.

Підвищення ефективності місцевих адміністрацій можливе за умови застосування комплексного підходу, що включає кілька ключових напрямів.

Одним із найважливіших механізмів є цифровізація управлінських процесів. Автоматизація документообігу, електронне урядування та впровадження штучного інтелекту для аналізу великих даних дозволяють скоротити час ухвалення рішень та знизити витрати. Наприклад, у Києві використання онлайн-системи Smart City сприяло підвищенню ефективності управління міськими службами, що може бути масштабовано на рівень регіональних адміністрацій.

Фінансова децентралізація також є важливим інструментом для підвищення ефективності МДА. Надання громадам більшої автономії у розподілі бюджетних коштів дозволить оперативніше реагувати на кризові ситуації. Наприклад, у

Польщі частина податкових надходжень автоматично залишається на місцевому рівні, що сприяє фінансовій стабільності муніципалітетів. В Україні необхідно продовжувати реформу децентралізації, закріпивши за громадами більше можливостей щодо розпорядження бюджетними ресурсами.

Іншим важливим напрямом є розвиток громадської участі у процесах ухвалення рішень. У багатьох європейських країнах діють механізми електронних консультацій та громадських бюджетів, що дозволяє громадянам впливати на розподіл фінансів і формування місцевих програм розвитку. В Україні вже є успішні приклади реалізації громадських бюджетів у Львові та Вінниці, проте цей інструмент має бути масштабований на всі регіони.

Крім того, необхідно активно розвивати міжнародне співробітництво. Наприклад, у межах програми «Побратимство міст» українські громади можуть отримувати допомогу та експертну підтримку від муніципалітетів ЄС. Львів уже співпрацює з німецьким Фрайбургом у сфері транспортної інфраструктури, а Дніпро налагодив партнерство з французькими містами для розвитку міського планування.

Місцеві державні адміністрації України в умовах глобалізації стикаються з численними викликами, які вимагають нових механізмів управління. Сучасні реалії вимагають переходу до цифрових рішень, розширення фінансової автономії, підвищення кваліфікації державних службовців та інтеграції найкращих європейських практик у сфері стратегічного планування. Використання наведених інструментів дозволить підвищити ефективність діяльності МДА, зробити управлінські процеси більш адаптивними до кризових ситуацій та сприятиме розвитку регіонів України у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
2. UNDP Ukraine. Strengthening municipal resilience in times of war. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024.
3. European Commission. Local governance in crisis management. Brussels, 2023.
4. Estonian e-Governance Academy. Digital Transformation of Public Administration. Tallinn, 2023.
5. World Bank. Decentralization and Local Governance. Washington, D.C., 2023.

Сухіна Олена Миколаївна,
*кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник
відділу екосистемних послуг
та природоохоронних територій
Інститут демографії та проблем якості життя,
Національна академія наук України,
м. Київ, Україна*

НАПРЯМИ ЗНЕШКОДЖЕННЯ МАНІПУЛЯТОРІВ У НАУКОВИХ УСТАНОВАХ ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досить часто в наукових установах і ЗВО відходять від норми саме через неефективне управління, і тоді вченими керують жорстокі маніпулятори, що призводить до фатальних випадків. Психологи зазначають, що якщо членом керівництва установи є особа з розладом особистості, то ця установа приречена на знищення. Яскравим прикладом були: Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України та ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку України НАН України», де начальство змушувало підлеглих дописувати свої прізвища до їх наукових статей, де процвітала корупція, алкоголізм, приниження співробітників, калічення доль науковців та подібні неподобства.

Як нещодавно з'ясувалося, у Міністерстві освіти і науки України немає департаменту чи відділу, який би контролював проведення атестацій співробітників за 5років, тому це приносить значні збитки Україні. Так, держава окремо доплачує академікам, член-корам та іншим науковцям надбавки до посадових окладів, а вони є невеличкими. Стосовно власне наукової діяльності вчених-економістів, то наразі в економічній науці багато академіків, член-корів та інших не підвищують свій кваліфікаційний рівень. І коли був останній ювілей НАН України, то не нагородили жодного вченого-економіста через відсутність достойних наукових розробок, що говорить про те, що вітчизняна економічна наука прогнила наскрізь через тотальну корупцію та чорну заздрість до талановитих учених, яких знищують.

У той час, як в Україні йде повномасштабна війна, не вистачає коштів для оборонної промисловості, соціальної політики, більшість академіків та член-корів з економічних наук, яких фінансує держава додатково, просто проїдають

Секція 2
Публічне управління й адміністрування:
виклики сьогодення та вектори розвитку

бюджетні кошти. Причому кількість академіків та член-корів з року в рік зростає в геометричній прогресії. Через відсутність критеріїв щодо публікацій призвело до того, що немає віддачі від академіків та член-корів, які виїжджають на підлеглих, і змушують дописувати їх прізвища до наукових статей працьовитих учених. Що вони перетворюються із учених на менеджерів у науці, і нерідко з корупційною складовою. Її атестаційні комісії не можуть чітко проводити атестації вчених-економістів.

Якщо такі науковці відступають від норми, і завдають горя людям, природі, державі, вони є особами з розладом особистості: психопатами, соціопатами, аб'юзерами, нарцисами, ушлими маніпуляторами, енергетичними вампірами, епілептоїдами, домашніми насильниками, аморальними типами та іншими, яких уже є біля 50 %. Причому вони або вже народжуються такими, або стають такими від народження до 1,5 року через недостатність батьківської любові, і вони вже в такому віці виживають любими шляхами, і маніпулюють криком чи сльозами, аби привернути увагу родичів.

На жаль, в науці, як і в родині, це приховується. Такі хвороби не лікуються, бо в мізках немає сірої речовини, яка відповідає за емпатії, любов та совість, і з роками такі хвороби лише прогресують. Тим більше, що науку творять (якщо творять) родинні клани, а досить часто і буйні психічнохворі родичі відомих академіків працюють в наукових установах, і ганяються за співробітниками з ножицями, і проколюють їх, та ін. І всі мовчать. Але не потрібно плутати невиліковних психопатів із психічнохворими людьми, в яких є захворювання або нервової системи, або мозку, що лікується.

Нами пропонується механізм знешкодження осіб з розладом особистості. Для цього необхідно:

- 1) забезпечити наукові установи психологами;
- 2) поставити на облік до психолога усіх співробітників з розладом особистості, і академіків зокрема;
- 3) кожного тижня психолог повинен збирати таких осіб і на примітивному рівні розповідати: що є нормою, що таке хороше чи погане, як потрібно себе поводити в колективі, та ін.

Якби в МОН України були прийняті критерії щодо публікації вченими-економістами наукових статей (зокрема, одноосібних), тоді кожен учений може оспорити в суді, якщо його не так атестували.

МОН України повинно чітко розписати: скільки публікацій (у тому числі одноосібних) має бути у кожного співробітника із науковим ступенем. Нами пропонуються наступні критерії атестації науковців: академік з економічних

наук за 1 рік повинен розробити кілька економічних теорій, методологій, економічних механізмів і опублікувати не менше 5–7 наукових статей, з них 4 – одноосібних, і в тому числі, в Scopus, і за кордоном. Тоді буде прогрес, а так спостерігається стагнація, адже немає ричага, немає стимулу для публікування наукових статей, і такі горе-академіки та член-кори тягнуть вітчизняну науку на дно. Необхідно зобов'язати їх працювати на користь науки і держави. А якщо немає зобов'язань, то розробляти нічого не хочуть.

У член-кора повинно бути 4–5 наукових статей за 1 рік високого рівня, з них 4 – одноосібні, і в Scopus, й за кордоном. Також необхідно брати участь в наукових конференціях, і з виступом, і регулярно публікуватися у ЗМІ, й знаходити міжнародні гранти для своїх установ. У кандидатів наук – менше.

Коли чіткі критерії для вчених будуть прописані, це стимулюватиме їх до праці. Якщо ж учені-економісти не відповідатимуть таким критеріям, не будуть підтверджувати свій кваліфікаційний рівень, повинні бути нещадно позбавлені вчених звань, понижені на посаді, зняті з керівної посади, тим більше під час війни. Такі горе-вчені не повинні гальмувати розвиток економічної науки, і не принижувати інших учених і не ганьбити високе звання вченого та вітчизняну економічну науку. У своїх статтях учені-економісти повинні публікувати власні економічні теорії, розроблені авторські методології, економічні механізми, яких ще немає у світовій економічній науці. Плюс у такому випадку для держави ще й вивільниться багато коштів, і для потреб ЗСУ.

Необхідно терміново розробляти положення: як оцінювати діяльність наукового співробітника, розіслати по ВУЗах та наукових установах. Така чітка градація повинна бути задля того, щоб науковця атестували по-чесному, а не за родинними чи іншими стосунками або рівню симпатії чи психопатії. Адже неодноразово були випадки, коли людина відповідає сутності вченого, має всі необхідні наукові публікації, і навіть більше, а її не атестують. Наприклад, від нас щомісяця вимагають здати для звіту відділу публікації, але навіщо їх так багато. штампувати і забруднювати інформаційний науковий простір?

Наразі заздрісне корумповане начальство (маніпулятори) не хоче помічати талановитих науковців, які розробляють нові економічні теорії, методики, які відповідають європейському і світовому рівню, і своїми силами публікуються у престижних зарубіжних журналах, які входять до наукометричних баз Scopus та WoS. Це також не є нормою.

Необхідно встановити строгі критерії щодо наукових публікацій для різних категорій учених, аби не було баласту в науці, адже є окремі науковці (родичі, свояки), які не те, що не публікують статті, а їх дописують до чужих

наукових праць, та вони навіть не виконують НДР, і не пишуть наукових звітів десятиліттями, і за них продажні науковці пишуть навіть цілі монографії або за гроші, чи за поїздки за кордон від міністерств чи інше, навіть не змінюючи свого стилю написання текстів. Тобто, психопатії прогресують.

Для держави нині досить потрібні кошти. Тому не можна й надалі розпускати формальність (якщо до одного автора у статтях дописують ще 5 співавторів-начальників попереду автора, а згодом справжнього автора взагалі прибирають, і публікують самі – для отримання премій), а доцільно, щоб такі критерії сприяли визначенню: що той чи інший учений може показати індивідуально, тобто свої власні наукові відкриття з науковою новизною, патентами та ін.

Також в українських учених увійшло у звичку публікувати обзорні статті (за кошти редакції журналів приймають усе), або чужі формули й таблиці (що також не є нормою), а до Scopus доцільно надавати розроблені власні економічні теорії, методології, механізми.

І от все це може вирішуватися фахівцями з публічного управління. Згідно з даними Вікіпедії термін «публічне управління» вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» (визначення Кілінга). Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще.

Тепер від нашого Інститут демографії майже щодня виходять статті в Інтернет про те, що український народ вимирає. Саме НАН України науково обґрунтовувала підвищення пенсійного віку. І що отримали: і батьки новонародженого - на трьох роботах, і дідусі й бабусі – теж на роботах. То звідки дитина набереться любові? Отже, винні можновладці, які сприяють розмноженню психопатів з геометричною прогресією, і тим самим злочинців. Бо окремі батьки все життя загладжують провину перед дітьми-психопатами, що в дитинстві, може, не додали любові. Так хто ж винен, що діти народжуються переважно у злиднях, то де любов візьметься?

Я телефонувала до Комунального некомерційного підприємства «Клінічний заклад з надання психіатричної допомоги «ПСИХІАТРІЯ» (колишня Павлівка), і там немає окремого фахівця по психопатах. А якщо вже й там немає, то, звісно, і по всій Україні немає.

Коли я вникла в цю тематику, то написала наукову статтю із психологічних наук «Пріоритетні напрями соціального захисту вчених-економістів від впливу нарцисичного вождізму» [1]. Я звернулася до Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, щоб опублікувати в їхньому журналі цю статтю, але там сказали, що ця тема є дуже важкою. Тобто, всі обходять стороною цю страшну проблему психопатій. Тоді у 2021 р. я опублікувала цю свою статтю в журналі «Наукові перспективи», і тепер зарубіжні редакції наукових журналів засипають мене позитивними відзивами.

Отже, уряд України досить завинив перед українським народом, що формується так багато психопатів через злиденність (тобто, низькі зарплати), та недостатком любові з боку батьків і бабусь та дідусів, які повинні працювати на трьох роботах до 60 чи 65 років. То хто ж дітей няньчить? Чужі наймані няні чи в яслях? Без потрібної любові до дітей.

Якщо в кого вдома є психопат, то вся сім'я повинна дивитися відео психологів про психопатів (особливо психолога Катерини Ерліх), аби спасти своє життя, і життя інших – потенційних наступних жертв психопатів чи маніпуляторів.

Психологи чітко пояснюють, що психопати не люблять нікого, і навіть власних дітей, а лише використовують їх у своїх численних махінаціях та для власного збагачення.

Ще у психології є влучний термін «летючі мавпи», і такі є в усіх психопатів чи маніпуляторів, і вони злітаються, як у психопата є непереливки, і брешуть, і брешуть. І це є надто поширеним саме в наукових установах, де управляють родинні клани, і є спеціальні люди, які знають про хвороби начальства чи родичів, і всюди їх захищають, з піною біля рота, причому роблячи із невинних винних, аби лиш відмити маніпулятора.

Проте, хоч в Україні сформувалась вже ціла армія психологів, психіатрів та інших, але маніпуляторів з'являється ще більше.

Згідно з даними Вікіпедії Національна служба посередництва і примирення (НСПП) утворена відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (137/98-ВР), і отримує із державного бюджету 60,53 млн грн / рік. І хоч НСПП наділена багатьма повноваженнями, але ефекту мало. НСПП залучають до участі в примирних процедурах народних депутатів України, представників органів державної влади, місцевого самоврядування. За результатами оцінки відповідності критеріям репрезентативності і підтвердження репрезентативності НСПП приймають

Секція 2
Публічне управління й адміністрування:
виклики сьогодення та вектори розвитку

відповідні рішення згідно із Законом України «Про соціальний діалог в Україні» і ведуть реєстр суб'єктів сторони профспілок та сторони роботодавців. Але навіть за наявності НСПП, відповідні проблеми з великою кількістю маніпуляторів в наукових установах та ЗВО залишаються.

Для вирішення таких проблем із жорстокістю маніпуляторів в наукових установах доцільно залучати фахівців у сфері публічного управління та адміністрування сучасного рівня. У багатьох ЗВО є спеціальність «Публічне управління та адміністрування». Відповідно до змін у переліку галузей знань і спеціальностей, починаючи з 2025 року, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» має шифр D4. Однією з особливостей функціонування сфери публічного управління є те, що фахівцям притаманне вміння налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування; між ученими. Спеціалісти з публічного управління вміють розробляти та впроваджувати конструктивні управлінські рішення, мають навички управління проєктами, стратегічного планування, розробки управлінських рішень тощо. Їх навчають і психології. Так, в КПІ ім. Ігоря Сікорського відбулась відкрита лекція «Відкриття дверей у світ психології: як стати дослідником у сфері людської психіки?» Тобто готують управлінців нового типу, фахівців у сфері публічного управління та адміністрування сучасного рівня з метою покращення якості життя громадян на основі світових та європейських стандартів.

Заснований на базі Національної академії державного управління при Президентові України, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби (ННІ ПУДС) Київського національного університету імені Тараса Шевченка забезпечує підготовку кадрів нової генерації з публічного управління.

Отже ні саме керівництво наукових установ, ні МОН України, ні Національна служба посередництва і примирення не можуть справитися із численними маніпуляторами в наукових установах. Тому знешкодження осіб з розладом особистості повинно стати пріоритетом для фахівців з публічного управління. Це галузь, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань установ з урахуванням комплексу чинників впливу і тенденцій розвитку в конкретному середовищі. І фахівці з публічного управління, які володіють навичками розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, конкретних рекомендацій та пропозицій щодо розвитку держави, повинні справитися з маніпуляторами в наукових інститутах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухіна О. М. Пріоритетні напрями соціального захисту вчених-економістів від впливу нарцисичного вождізму. *Наукові перспективи*. 2021. № 10.

Тимоха Анатолій Денисович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток дорожнього господарства є критично важливим для економічного зростання, соціального розвитку та національної безпеки України, особливо в контексті євроінтеграції. Ефективна дорожня інфраструктура сприяє розвитку торгівлі, туризму, підвищенню мобільності населення та зміцненню територіальної цілісності країни. Однак повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, завдала значної шкоди дорожній інфраструктурі, створюючи нові виклики та потреби в адаптації системи управління.

В умовах євроінтеграції питання відновлення та розвитку дорожнього господарства набуває особливої актуальності. Необхідно не тільки оперативно реагувати на зміни ситуації та забезпечувати ефективне використання ресурсів, але й враховувати перспективи післявоєнної відбудови країни та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Тому дослідження нормативно-правового забезпечення розвитку дорожнього господарства та розробка пропозицій щодо його вдосконалення є надзвичайно важливими.

Нормативно-правова база, що регулює розвиток дорожнього господарства України, є досить розгалуженою, але водночас має певні недоліки та прогалини, особливо в контексті сучасних викликів, спричинених війною та необхідністю євроінтеграції. Ключовими законодавчими актами у цій сфері є закони України «Про автомобільні дороги» [1], «Про транспорт» [5], Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [2], Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [4] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку

інфраструктури України» [3]. Проте аналіз законодавства виявляє певні проблемні аспекти, зокрема, щодо адаптації до умов воєнного часу, координації між органами влади та гармонізації з європейськими нормами.

У контексті євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває питання гармонізації вітчизняного законодавства у сфері дорожнього господарства з європейськими стандартами та нормами. Це стосується як технічних регламентів та норм безпеки, так і питань управління та фінансування дорожньої інфраструктури. Врахування європейського досвіду та імплементація кращих практик сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності дорожнього господарства України.

Для ефективного управління розвитком дорожнього господарства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення необхідно зосередитись на вдосконаленні нормативно-правової бази, яка б враховувала сучасні реалії та потреби євроінтеграції. Першочергово важливо адаптувати законодавство до викликів воєнного часу, чітко визначити повноваження та відповідальність органів влади, запровадити критерії пріоритетності відновлення доріг та удосконалити механізми координації та контролю.

У контексті євроінтеграції, гармонізація національного законодавства у сфері дорожнього господарства з європейськими стандартами є запорукою успішної інтеграції української транспортної системи до європейської. Гармонізація включає адаптацію технічних регламентів та норм безпеки до вимог ЄС, забезпечуючи відповідність українських доріг європейським стандартам якості та безпеки. Важливо також реформувати систему управління дорожнім господарством, приводячи її у відповідність до європейських принципів прозорості, ефективності та підзвітності, чітко розмежувавши повноваження та запровадивши механізми контролю. Крім того, гармонізація стосується питань фінансування дорожнього господарства, створення стабільних джерел фінансування та забезпечення прозорості використання коштів. Гармонізація законодавства є складним процесом, але необхідною умовою для успішної євроінтеграції, розвитку конкурентоспроможного дорожнього господарства та забезпечення безпеки на дорогах.

Залучення міжнародної допомоги для відбудови та модернізації дорожньої інфраструктури є критично важливим для євроінтеграції, особливо з огляду на значні руйнування, завдані війною. Ефективне використання міжнародних ресурсів дозволить не тільки відновити пошкоджені дороги, але й модернізувати їх відповідно до європейських стандартів. Для успіху необхідно розробити чіткі

та прозорі механізми, які б гарантували ефективне та цільове використання кожного євро або долара. Важливо створити систему, яка б забезпечувала відкритість та підзвітність на всіх етапах – від визначення потреб до моніторингу виконання проєктів. Першим кроком є проведення комплексного аналізу потреб дорожнього господарства та визначення пріоритетів. Важливим є налагодження ефективної комунікації з міжнародними партнерами та створення сприятливих умов на національному рівні. Особливу увагу слід приділити залученню допомоги від ЄС. Забезпечення цільового використання міжнародної допомоги є ключовим фактором успіху євроінтеграційного процесу.

Впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку дорожнього господарства є ключовими факторами успіху євроінтеграції. Це містить у собі використання сучасних методів проектування та будівництва доріг, впровадження інтелектуальних транспортних систем, систем моніторингу стану доріг та інших інноваційних рішень.

Посилення громадського контролю за розвитком дорожнього господарства є критично важливим для забезпечення прозорості та ефективного використання бюджетних коштів. Він сприяє врахуванню інтересів громади, запобігає корупції та зловживанням. Ефективний громадський контроль передбачає реальну участь громадян у прийнятті рішень щодо дорожньої інфраструктури, від етапу формування концепції до оцінки якості робіт. Для цього необхідно створювати дієві механізми, як-от громадські слухання та онлайн-платформи, забезпечуючи доступ до повної інформації про фінансування та хід виконання робіт. Громадський контроль сприяє підвищенню якості доріг та зміцненню довіри до влади, особливо важливий в умовах воєнного стану та відбудови.

Удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку дорожнього господарства в умовах євроінтеграції є складним та багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Проте реалізація зазначених напрямів дозволить створити ефективну та адаптивну систему управління, здатну забезпечити сталий розвиток дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, сприяючи європейській інтеграції країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про автомобільні дороги : Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text> (дата звернення: 04.07.2024).
2. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

3. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

5. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Дата оновлення : 04.07.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

Щепанський Едуард Валерійович,
*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова;
Редванська Анастасія Олександрівна,
*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна**

ВПЛИВ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА БОРОТЬБУ З КОРУПЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Корупція вже давно є однією з найбільших проблем України та постійною темою дискусій як в Україні, так і в міжнародному співтоваристві. У Індексі сприйняття корупції, який складений всесвітньою антикорупційною організацією Transparency International на основі оцінок підприємців і аналітиків, Україна до 2022 р. посідала 120 місце зі 180 країн світу. Хоча з кожним роком рейтинг України покращувався, ситуація все ще далека від прийнятної. Згідно з багатьма аналітичними звітами та дослідженнями, корупція є найбільшою проблемою, з якою стикаються вітчизняні та іноземні компанії. Очевидна проблема хабарництва та зловживання владою полягає в тому, що система суспільних цінностей підірвана, а люди повністю не довіряють державній владі, що зрештою призводить до негативних економічних наслідків, збільшення нерівності та уповільнення зростання доходів.

Корупція в публічному секторі є важливим викликом сучасного суспільства, яка підриває довіру громадян до владних інституцій, перешкоджає соціально-економічному розвитку, створює серйозні соціальні небезпеки. Недобросовісні дії чиновників, зловживання владою, непрозорість у прийнятті рішень і розподілі ресурсів створюють негативне середовище, в якому процвітають корупційні схеми. У таких умовах державні органи, що повинні були б забезпечувати правопорядок, часто не здатні самотійно подолати наявні корупційні загрози через внутрішні протиріччя, політичний вплив чи брак необхідних ресурсів.

Звідси виникає потреба в застосуванні альтернативних механізмів впливу на ситуацію, серед яких важливу роль відіграє громадський контроль.

Актуальність питання громадського контролю в боротьбі з корупцією обумовлена його здатністю надавати додатковий рівень нагляду за діяльністю державних інституцій і посадових осіб. Громадські організації, ЗМІ, активісти, небайдужі громадяни займають провідне місце при виявленні фактів корупції, наданні їм розголосу, створенні суспільного тиску на правопорушників. Громадський контроль сприяє підвищенню відкритості державного управління, заохочує посадовців до дотримання ними етичних стандартів, знижує вірогідність можливих зловживань [1].

Вплив громадського контролю на боротьбу з корупцією в публічному секторі являє собою складний процес, який містить у собі безліч механізмів взаємодії між суспільством і державою. Ключовим аспектом контролю виступає питання забезпечення прозорості діяльності державних органів влади по відношенню до громадськості. Коли у громадян з'являється змога вільно переглядати дані про бюджетні витрати, проведені тендери або рішення чиновників, то це значно ускладнює реалізацію будь-яких корупційних схем. Наявність різноманітних платформ з відкритими даними у вигляді реєстрів допомагає сформувати відкритий інформаційний простір, який дозволяє незалежним фахівцям, журналістам, активістам відстежувати дії посадових осіб і своєчасно виявляти правопорушення.

Організації громадянського суспільства посідають окреме місце в боротьбі з корупцією, виступаючи в ролі «сторожових псів» громадян. Вони аналізують діяльність державних органів, ініціюють кампанії з інформування громадян про права, повідомляють про процеси, які відбуваються в державі. Однак їх ефективність часто обмежена через відсутність належного правового захисту для їхніх представників. Зазвичай вони стикаються з тиском і переслідуваннями, що негативно впливає на їхню здатність виконувати функції. Для ефективної роботи необхідно створити правові механізми захисту для активістів і викривачів. Зокрема, в Україні слід прийняти закон з чітко визначеними правами викривачів, зокрема, гарантіями анонімності та захисту їхніх інтересів [2].

Громадський контроль, як важливий елемент демократичного суспільства, не обмежується лише наглядом за діями влади. Він передбачає активну участь громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Залучення громадськості через механізми, як-от громадські слухання, дозволяє жителям

Секція 2

Публічне управління й адміністрування: виклики сьогодення та вектори розвитку

висловлювати свої думки, впливати на важливі рішення щодо розвитку місцевої інфраструктури, соціальних проєктів, розподілу фінансів. Таке безпосереднє залучення забезпечує відчуття відповідальності серед громадян, сприяє більш справедливому і ефективному використанню бюджетних коштів. Громадські слухання дозволяють створювати платформу для обговорення ключових питань громади, які вкрай необхідні для розвитку демократичних принципів у місцевому управлінні.

Наступним інструментом є створення наглядових рад при органах самоврядування. Вони можуть забезпечити більш незалежний контроль за їх діяльністю, виявити будь-які порушення, зловживання або нецільове використання коштів, звернутися до правоохоронних органів, вплинути на прийняття нових рішень. Завдяки наглядовим радам можна значно підвищити ефективність соціальних програм, адже громадськість активно контролюватиме їх виконання на кожному етапі [3].

Однак для того, щоб громадський контроль запрацював ефективно, потрібно створити умови для активної участі громадян у ньому. Серед таких заходів варто назвати проведення просвітницьких кампаній, які роз'яснюють необхідність участі громадськості в управлінні місцевими справами. Зокрема, йдеться про навчальні програми, які допомагають мешканцям зрозуміти, як вони здатні впливати на ухвалення рішень, як правильно користуватися власними правами, як здійснювати контроль за використанням бюджетних коштів. Не менш важливим компонентом тут є підняття рівня правової культури, оскільки ефективний громадський контроль потребує від людей достатнього рівня знань про те, як працює система місцевого самоврядування, як проводяться бюджетні обговорення і як здійснюється контроль за витрачанням бюджетних коштів. Підвищення правової обізнаності дозволить громадянам краще розуміти свої обов'язки, а також брати активну участь у боротьбі з корупцією [4].

Отже, громадський контроль виступає необхідною частиною боротьби з корупцією в публічному секторі, адже він створює умови для більшої прозорості влади. Представники громадських організацій, журналісти, активісти здатні своєчасно виявляти зловживання, ідентифікувати порушення законодавства, забезпечувати повноцінний зворотній зв'язок із суспільством стосовно діяльності державних інституцій. Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні, як-от громадські слухання чи участь у створенні наглядових рад, є запорукою зміцнення механізмів демократичного врядування і створення контролю за використанням публічних коштів. Водночас успішна

реалізація контролю вимагає не просто активності громадян, а й підтримки з боку держави, зокрема шляхом забезпечення правового захисту активістів та викривачів корупційних правопорушень. Тільки за таких умов можливо забезпечити ефективну боротьбу з корупцією, де всі важелі впливу, як державні, так і громадські, працюватимуть у взаємодії заради досягнення реальних змін у публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погорілець М., Шульган І. Боротьба з корупцією в українському публічному секторі: оцінка ефективності антикорупційних стратегій та шляхи подальшого вдосконалення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. Том. 11, № 3 (43). С. 186–193.
2. Абдуллаєв В. А. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 5–13.
3. Підбережник Н. П. Участь громадськості у запобіганні та протидії корупції в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3 (48), ч. 1. С. 131–137.
4. Новіков О. О. Громадський контроль як інструмент підвищення ефективності державного управління в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2021. 220 с.

СЕКЦІЯ 3

ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ: СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР

Гиріна Тетяна Сергіївна,
*доктор наук із соціальних комунікацій, професор,
завідувач кафедри соціальних комунікацій,
словесності і культури,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

РОЛЬ ЖУРНАЛІСТИКИ У ФОРМУВАННІ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ МАСОВАНОЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

У ХХІ столітті журналістика постала перед безпрецедентним викликом – дезінформаційною повинню, яка охоплює не лише окремі країни, а й глобальне медіасередовище. Дезінформація як систематично організоване поширення викривленої частково правдивої або цілком фальшивої інформації, стала не лише інструментом маніпуляції громадською думкою, а й потужною гібридною зброєю в умовах інформаційної війни. Особливої гостроти це явище набуло для України після 2014 року, а в умовах повномасштабної війни в Україні – перетворилося на системну загрозу для інформаційної, соціальної та політичної безпеки держави. У цьому контексті актуалізується питання суспільної стійкості – здатності громадянського суспільства зберігати раціональність, солідарність і критичне мислення попри інформаційні впливи. Журналістика як суспільний інститут покликана не лише інформувати, а й формувати захисні механізми на рівні масової свідомості. Метою цього дослідження є осмислення ролі журналістики у зміцненні суспільної стійкості в умовах масованої дезінформації, а також визначення стратегій, які дозволяють медіа залишатися джерелом достовірної інформації, орієнтиром для аудиторії та засобом об'єднання у кризові періоди.

Суспільна стійкість (social resilience) у контексті інформаційних викликів розглядається як здатність спільноти адаптуватися до комунікативних загроз,

зберігаючи довіру до достовірних джерел інформації, інституційну стабільність і активну громадянську позицію [4]. Науковці вказують, що інформаційна стійкість включає три ключові компоненти: інформаційну гігієну [3, с. 21–31], критичне мислення [2, с. 159–166.], колективну ідентичність [6, с. 68–75].

Журналістика є важливим посередником між державою, експертним середовищем і громадськістю, а отже, прямим агентом формування стійких наративів. В умовах масованої дезінформації саме журналістика, спираючись на етичні стандарти, може зменшувати невизначеність, запобігати паніці, пояснювати складні події у доступний спосіб, а також сприяти медіаграмотності аудиторії [1, с. 46–55, 5, с. 261–273].

В умовах інформаційної агресії проти України журналістика набуває функції стратегічного суб'єкта комунікації. Після 24 лютого 2022 року українські журналісти працюють не лише як репортери, а як носії стійкості, що формують довіру до держави, пояснюють складність подій, нейтралізують фейки і підтримують психологічну рівновагу в суспільстві. Зокрема, телемарафон «Єдині новини» став не лише джерелом оперативної інформації, а й інструментом інформаційної консолідації, що згуртовував населення в перші місяці повномасштабного вторгнення.

До основних завдань журналістики у період масованої дезінформації належать:

- виявлення та спростування фейків, зокрема в межах співпраці з фактчек-платформами (StopFake, VoxCheck);
- пояснення складних рішень уряду у сфері безпеки, енергетики, евакуації населення – у доступній і конструктивній формі;
- збереження довіри до демократичних інститутів, зокрема через висвітлення реальної діяльності ЗСУ, ДСНС, місцевих адміністрацій;
- формування спільного наративу опору – «Україна чинить спротив, ми не одні, світ із нами», що сприяє емоційній мобілізації та солідарності.

Окремим елементом стійкості є контрнاراتив – здатність журналістики не лише спростовувати дезінформацію, а й пропонувати альтернативну, правдиву і змістовну історію. Боротьба з дезінформацією не може зводитися до постійного реагування – необхідно створювати стійкі та привабливі наративи, що здатні заповнювати інформаційні порожнечі. У цьому контексті важливим є елемент емоційної компетентності журналіста: не лише передати факти, а й висловити підтримку, співпереживання, надати точку опори в момент невизначеності. Така журналістика – не емоційно нейтральна, але водночас

не маніпулятивна. Прикладом є матеріали українських журналістів із прифронтових регіонів, які не тільки інформують, а й підтримують моральний дух громадян, що залишилися в зоні ризику.

Одним із ключових викликів, що постали перед журналістикою у 2020–2025 рр., стала трансформація самої природи дезінформації. Якщо раніше фейки були поодинокими, локальними, то зараз вони є частиною цілеспрямованої гібридної комунікації, що поєднує цифрові технології, штучний інтелект, соціальні мережі та психологічні операції. По-перше, журналістика стикається з розмитістю джерел. У цифровому середовищі дедалі важче відрізнити автентичний контент від змодельованого. Технології *deepfake* та генеративного ШІ (наприклад, синтез відео, фото та голосу) ставлять під сумнів довіру до зорового ряду, що традиційно вважався доказом. Це створює нові ризики як для інформаційної безпеки, так і для самих журналістів, які можуть несвідомо поширювати фальсифікований контент. По-друге, існує проблема інформаційного виснаження. Надмірна кількість повідомлень про війну, кризу, загибель, руйнування створює у громадян ефект емоційного перенасичення, що знижує рівень критичного мислення. У такому середовищі фейки часто мають більше шансів на вірусне поширення, бо є коротшими, емоційнішими, привабливішими. Тому завдання журналіста – створити збалансовану інформаційну картину, яка одночасно правдива, не травматизує і не викликає апатії. По-третє, посилюється тиск з боку алгоритмізованих платформ. Соціальні мережі – Facebook, TikTok, Telegram стали не лише інструментами комунікації, а й простором, у якому журналістика змушена конкурувати за увагу з блогерами, інфлюенсерами та бот-мережами. У результаті традиційні стандарти журналістської перевірки інформації часто поступаються вимогам швидкості та візуальної привабливості. По-четверте, журналістика працює в умовах цілеспрямованого тиску на правду – як зовнішнього (від авторитарних держав, що запускають інформаційні атаки), так і внутрішнього (від політичних або економічних груп, які прагнуть контролю над медіа). Це підвищує ризики самоцензури, маніпуляцій і зниження якості матеріалів. У відповідь на ці виклики актуалізується потреба в переосмисленні журналістської освіти, запровадженні нових етичних стандартів, розвитку навичок цифрової безпеки та емоційної стійкості. Журналістика має не лише адаптуватися до нової інформаційної реальності, а й формувати її через інституційну відповідальність, прозорість, обґрунтованість і повагу до аудиторії.

Проаналізовані приклади та теоретичні підходи свідчать: журналістика в умовах масованої дезінформації перетворюється на критичну інфраструктуру, що забезпечує функціонування публічного управління, довіру до інституцій і згуртованість суспільства. У той час як дезінформаційні потоки спрямовані на роздроблення, дестабілізацію, зневіру, професійна журналістика здатна бути джерелом правди, надії та орієнтації. Формування суспільної стійкості можливе за умови поєднання інформаційної достовірності з етичним моделюванням публічного діалогу. Саме журналістика може і має виступати посередником між владою й громадянами, сприяти розумінню складних процесів, знижувати тривожність через пояснення й аргументацію, боротися з фейками через фактчекінг і створення контрнаративів, підтримувати громадську гідність через історії спротиву та солідарності.

З огляду на це доцільно посилювати професійну журналістську освіту компонентами цифрової гігієни, протидії дезінформації та емоційної витривалості в кризових умовах; запровадити системну співпрацю між редакціями, експертними центрами та аналітиками з безпеки для раннього виявлення інформаційних атак; підтримувати незалежні медіа через державні та міжнародні грантові механізми, особливо в регіонах, що піддаються найбільшому тиску; формувати на рівні державної політики систему публічного партнерства між журналістами, освітянами, військовими, волонтерами з метою зміцнення інформаційного фронту; запровадити регулярне публічне оцінювання рівня довіри до медіа як показника суспільної стійкості.

Журналістика в умовах гібридної війни є не просто транслятором новин, а ключовим елементом стратегії виживання нації. Здатність українських журналістів тримати комунікаційний фронт – це свідчення того, що суспільна стійкість починається зі слова. Підтримка, розвиток і захист журналістики як інституції є завданням не лише самих медіа, а й державної політики у сфері безпеки, публічного управління та освіти. Адже правда – це не лише етична категорія, а й фактор національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гиріна Т. Комунікативний супровід та реалізація благодійних ініціатив журналістськими колективами в умовах війни. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: журналістика*. 2024. № 2 (8). С. 46–55. DOI : <https://doi.org/10.23939/sjs2024.02.046>
2. Іванечко Н., Хрупович С. Критичне мислення як філософія маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 92, № 1. С. 159–166.

3. Мельникова-Курганова О., Кожаріна В. Трансформація інструментарію інформаційної гігієни в контексті російсько-української війни. *Образ*. 2024. № 46 (3). С. 21–31.
4. D'Antone S., Crespín-Mazet F., Goglio K., Fuschillo G. Social collective organizing: a dynamic capability for the social resilience of a territory. *Management Decision*. 2025. URL : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-10-2023-1746/full/html>
5. Hyryna T. The potential of informal education in higher education: The experience of the State Tax University (Irpın). *Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Międzynarodowej Akademii Nauk Stosowanych W Łomży Nauki Społeczne, Humanistyczne I Pedagogiczne*. 2023. № 2. P. 261–273. DOI : <https://doi.org/10.58246/t16paw26>
6. Sadovenko S., Boryshpol H. The collective cultural identity as a source of creation of the public ideal of Ukraine: The archetypal and axiological aspect. *Almanac Culture and Contemporaneity*. 2024. Vol. 26, no. 2. P. 68–76.

Ільїна Марія Володимирівна,
*доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
головний науковий співробітник
відділу екосистемних послуг
і природоохоронних територій,
Інститут демографії та
проблем якості життя НАН України,
м. Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КЛІМАТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ ДЕРЖАВИ

На тлі триваючої зовнішньої воєнної агресії проти України, експертів все частіше непокоють кліматичні наслідки війни. За останніми даними, вона стала причиною додаткових 230 млн тон викидів CO₂, які у 2024 році зросли на 30 %. Збитки від викидів парникових газів оцінюються у понад 42 млрд дол. США. При цьому, на думку фахівців, війна в Україні має як прямий, так і опосередкований вплив на клімат в усьому світі. Прямий вплив спричиняють викиди парникових газів внаслідок бойових дій, вибухів, пожеж, руйнування енергетичної інфраструктури. Опосередкований вплив чинять суттєве зростання обсягів видобутку викопного палива та природних ресурсів, необхідних для виробництва зброї і ведення бойових дій, а також відмова від фінансування програм боротьби зі змінами клімату, що так само призводить до зростання обсягів викидів [1]. Основними джерелами викидів в атмосферне повітря є пожежі, площа яких через війну зросла удвічі, та руйнування енергетичної інфраструктури, що тільки у 2024 році спричинило зростання викидів на 16 % (до 2,1 млн тонн CO₂). Збільшення тривалості польотів цивільної авіації через необхідність уникати повітряного простору України спричинило зростання викидів ще на 14,4 млн тонн CO₂-еквіваленту [2]. Відновлювальні роботи, відбудова зруйнованих об'єктів також потребують матеріалів, видобуток та виробництво яких означають зростання обсягів викидів (таблиця 1).

Секція 3
Глобальні проблеми сучасності:
соціально-гуманітарний вимір

Таблиця 1

Джерела зростання обсягів викидів CO₂ унаслідок війни в Україні
впродовж 2022–2024 рр.

Сектор	Викиди, млн тонн CO ₂ -еквіваленту	Частка, %
Бойові дії	82,1	36
Пожежі	47,7	21
Руйнування енергетичної інфраструктури	19,0	8
Переміщення осіб	3,3	2
Збільшена тривалість польотів цивільної авіації	14,4	6
Відбудова	62,2	27
Загалом	229,7	100

Джерело: складено автором за звітом щодо кліматичних втрат [3].

За оцінками Світового банку, загальна вартість шкоди лісовому сектору становить 1,75 млрд дол. США. Загалом потенційно постраждали від війни 1,7 млн га лісів, 66,7 га яких згоріли повністю. Станом на кінець 2024 року вогнем було пошкоджено до 247,7 га лісів. Загальні збитки для лісового сектору, включаючи ліси, що згоріли, забруднення повітря та шкоду, завдану природоохоронним територіям через руйнування дамби Каховської ГЕС, оцінюються у 28 млрд дол. США. Основну частку цих втрат становлять:

- втрати від руйнування греблі (14,1 млрд дол. США, або 51 %);
- втрата екосистемних послуг від спалювання природних ландшафтів (9,8 млрд дол. США, або 35 %);
- наслідки забруднення повітря (3,3 млрд дол. США, або 12 %) [4].

Потенційно ще 2,77 млн га лісів заміновано або знаходяться на тимчасово окупованих територіях. За оцінками фахівців, мінімальний термін відновлення усіх постраждалих лісових екосистем становитиме 20 років; лише для створення нових розплідників знадобиться щонайменше чотири роки. Так, лише на заліснення протягом 2025–2035 рр. потрібні будуть кошти у розмірі 388 млн дол. США, на будівництво лісових доріг – 11 млн дол. США, закупівлю транспортних засобів – 64 млн дол. США, техніку – 125 млн дол. США, створення розплідників – 40 млн дол. США. Разом із відновлювальними роботами загальні витрати складуть 2,818 млрд дол. США [4].

Значних збитків від війни зазнав аграрний сектор. Як відомо, він відіграє значну роль в економіці країни, забезпечуючи у довоєнний період до 10 % ВВП, 14 % зайнятих та 41 % загального експорту. Однак, починаючи з 2022 р.,

загальна площа посівів скоротилася на 20 %, а виробництво зернових та олійних культур – на 30 %. На площі приблизно 21 % сільськогосподарських угідь тривають бойові дії, або ці території є тимчасово окупованими. Загальні збитки сільському господарству становлять 72,7 млрд дол. США. Це збитки, спричинені насамперед частковим або повним знищення складських приміщень (17 %), багаторічних насаджень, вимушеним забоєм худоби, знищенням та викраденням машин і обладнання (58 %) та готової продукції (17 %) [4].

Крім того, в аграрному секторі особливо гостро даються взнаки зміни клімату. Температурне перевищення кліматичної норми означає не лише збільшення тривалості вегетативного сезону, але й зростання кількості екстремальних опадів. Це вкрай негативно позначається на врожайності, загрожує продовольчій безпеці людства та економічній стабільності аграрного сектору держави. Головні загрози змін клімату включають:

- 1) екстремальні погодні явища (посухи, зливи, град, аномальні морози та спеку);
- 2) температурний стрес, який знижує врожайність культур та продуктивність галузі тваринництва;
- 3) дефіцит води у ґрунтах внаслідок зменшення кількості опадів, що призводить до виснаження ґрунтів;
- 4) поширення небезпечних видів комах і патогенів [5].

Згідно з дослідженнями експертів з питань змін клімату, проведеними із залученням даних європейської кліматичної бази EURO-CORDEX, можливі два сценарії управління подальшими змінами клімату:

1. Активна боротьба зі змінами клімату, зменшення викидів парникових газів, розвиток відновлюваної енергетики, що призведе до уповільнення тенденцій потепління. У цьому випадку в Україні температура може зрости в середньому на 1,5–2°C до 2050 року.

2. Рівень викидів CO₂ залишається високим, а використання викопного палива не скорочується. Середня температура в Україні може зрости на 3–4°C, що призведе до катастрофічного виснаження водних ресурсів, деградації ґрунтів та подальшого зростання частоти екстремальних погодних явищ. У цих умовах традиційне сільське господарство стане практично неможливим.

Єдиним виходом із ситуації є адаптація сільського господарства до змін клімату. Основні стратегії такої адаптації включають впровадження стійких практик землеробства – сівозмін, мульчування, консервативної обробки ґрунту, які допомагають зберегти вологу та підвищити родючість ґрунтів; впровадження сучасних систем зрошення; селекцію сортів, стійких до посухи, хвороб та шкідників [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кліматична ціна агресії рф зростає, поки світ обговорює шляхи виходу з кризи / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : офіційний вебсайт. URL : <https://mepr.gov.ua/klimatychna-tsina-agresiyi-rf-zrostaye-roky-svit-obgovoryuye-shlyahy-vyrodu-z-kryzy/> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Гринчук С. 230 мільйонів тонн CO₂ – викиди парникових газів за три роки повномасштабного вторгнення росії в Україну / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : офіційний вебсайт. URL : <https://mepr.gov.ua/svitlana-grynychuk-230-miljoniv-tonn-co-vykydy-parnykovykh-gaziv-za-try-roky-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-v-ukrayinu/> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Climate Damage Caused By Russia's War In Ukraine. 24 February 2022 – 23 February 2025. Preliminary assessment by the Initiative on GHG Accounting of War. 2025 / Ecoaction – Center for Environmental Initiatives : вебсайт. URL : <https://en.ecoaction.org.ua/climate-damage-3-years-numbers.html> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Feb 2022 – Dec 2024 / World Bank. URL : <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 03.03.2025).
5. Аграрний Рубікон: Як зміна клімату перекроєє сільське господарство? / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : офіційний вебсайт. URL : <https://mepr.gov.ua/agrarnyj-rubikon-yak-zmina-klimatu-perekroyuye-silske-gospodarstvo/> (дата звернення: 03.03.2025).

Кічурчак Маріанна Василівна,
*докторка економічних наук, професорка,
в. о. завідувача кафедри економіки України,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна*

ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В КРАЇНАХ ЄС ТА В УКРАЇНІ

Фіскальна децентралізація є одним з ключових чинників розвитку регіональної економіки та ефективного виконання функцій держави на місцевому рівні є. Вона базується на перерозподілі бюджетних ресурсів і бюджетних повноважень між національною та регіональною владою, що сприяє зміцненню фінансової автономії регіонів, підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування та покращенню якості надання суспільних благ. У країнах ЄС фіскальна децентралізація дає можливість забезпечити сталий регіональний розвиток, бюджетну стійкість та прозоре управління публічними фінансами. Для України, яка активно проводить реформу децентралізації та прагне інтегруватися до ЄС, доцільно адаптувати досвід ЄС у сфері розподілу податкових надходжень, міжбюджетних трансфертів і бюджетних видатків на регіональному рівні.

Науково-методологічний дискурс щодо фіскальної децентралізації відображає складність і багатоаспектність цього процесу, зокрема його роль, функцій та наслідки збільшення фінансової автономії на регіональному рівні. Особлива увага приділяється впливу фінансової автономії на доступність суспільних благ і забезпечення місцевих громад достатніми ресурсами для їх надання. В Україні цей процес супроводжується низкою викликів, що зумовлюють необхідність комплексного аналізу його ефективності [1; 2]. Водночас досвід країн ЄС дозволяє визначити головні підходи до фіскальної децентралізації в контексті фінансування суспільних благ та виокремити основні напрями їх адаптації до українських реалій України [3; 4]. Відповідно, виникає потреба в аналізі фіскальної децентралізації в країнах ЄС та Україні.

Для аналізу фіскальної децентралізації використаємо показник загального обсягу податкових надходжень до консолідованого, державного та місцевих бюджетів (табл. 1). Згідно з даними таблиці 1 спостерігаються значні відмінності у рівні фіскальної централізації в країнах ЄС. Зокрема, у Данії, Швеції та

Секція 3
Глобальні проблеми сучасності:
соціально-гуманітарний вимір

Фінляндії місцеві бюджети отримують понад 10 % ВВП, що є індикатором високого рівня фінансової автономії. Водночас у Болгарії, Естонії, Ірландії та Румунії частка податкових надходжень до місцевих бюджетів є незначною – близько 1 % ВВП. Це може вказувати на тенденцію до посилення централізації фінансування місцевих бюджетів. Для решти країн ЄС характерна помірна фіскальна децентралізація, що відповідає середнім показникам для 27 країн ЄС. У 2008–2023 рр. у країнах ЄС існували різні підходи до оподаткування. Загалом податкові надходження у більшості країн ЄС перебувають у межах 20–30 % ВВП, тоді як у країнах Північної Європи цей показник перевищує 30 % ВВП. Відповідно, це свідчить про відмінності у розподілі податків між державним і місцевими бюджетами, які зумовлені використанням різних моделей фінансування. Іншими словами, місцеві бюджети можуть наповнюватися не лише за рахунок власних податкових надходжень, а й за рахунок трансфертів від центрального уряду.

Таблиця 1

Загальний обсяг податкових надходжень у країнах ЄС, % ВВП

Країни	Консолідований бюджет					Державний бюджет					Місцеві бюджети				
	2008	2020	2021	2022	2023	2008	2020	2021	2022	2023	2008	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Європейський Союз, 27 країн, з 2020	25,6	26,5	27,0	26,8	26,1	18,0	17,7	18,1	18,1	17,8	3,8	3,9	4,0	3,9	3,7
Бельгія	29,8	29,1	29,7	29,1	29,1	24,7	21,1	22,5	22,1	22,1	2,0	2,2	1,9	1,9	2,0
Болгарія	22,9	21,1	21,5	22,5	21,2	22,0	20,2	20,6	21,7	20,5	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8
Чехія	18,5	19,5	18,6	18,5	18,6	18,1	19,1	18,2	18,1	18,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Данія	44,6	47,6	47,5	42,1	43,5	33,6	34,9	35,4	31,0	31,7	11,0	12,7	12,1	11,1	11,8
Німеччина	23,3	23,4	24,7	24,5	23,1	11,6	11,2	11,5	11,3	10,7	3,0	3,0	3,3	3,3	3,2
Естонія	19,7	21,0	22,0	21,2	21,6	19,4	20,7	21,7	21,0	21,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
Ірландія	24,5	16,1	16,9	17,1	18,3	23,8	15,9	16,6	16,8	18,0	0,7	0,2	0,2	0,3	0,3
Греція	21,2	26,0	26,5	28,6	27,5	19,7	24,9	25,5	27,5	26,5	0,7	1,0	0,9	0,9	0,9
Іспанія	20,1	22,7	24,0	24,1	23,6	12,8	13,4	14,9	15,5	15,0	2,7	3,2	3,2	3,0	2,9
Франція	27,1	30,7	30,3	30,9	29,1	15,3	14,8	13,9	14,3	13,1	4,9	5,8	6,2	6,3	6,0
Хорватія	25,9	26,1	25,7	26,4	26,5	21,3	20,9	21,1	21,7	21,5	4,6	5,2	4,6	4,8	5,0
Італія	28,2	28,9	28,9	28,6	28,8	23,5	24,8	24,9	24,6	24,9	4,7	4,1	4,0	4,0	3,9
Кіпр	27,7	22,6	23,1	23,7	24,6	26,9	21,9	22,6	23,1	24,1	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5
Латвія	20,8	22,0	21,9	22,5	22,3	15,3	16,3	16,4	17,1	16,8	5,5	5,7	5,5	5,4	5,5
Литва	20,8	20,8	21,6	21,6	21,8	20,5	20,5	21,3	21,3	21,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Люксембург	25,1	27,3	27,8	27,8	29,5	23,6	25,7	26,2	26,4	27,8	1,6	1,6	1,5	1,4	1,7
Угорщина	25,8	24,5	23,0	25,0	24,9	23,1	22,4	21,1	23,1	22,7	2,5	1,9	1,7	1,7	2,0
Мальта	25,7	22,5	22,4	22,7	21,8	25,7	22,5	22,4	22,7	21,8	...	...	...	...	...
Нідерланди	22,9	25,3	25,6	25,1	26,1	21,7	23,9	24,3	23,9	24,8	1,2	1,4	1,3	1,2	1,2

**Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція
«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління
в сучасних глобалізаційних процесах»**

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Австрія	27,8	26,6	27,9	28,1	27,8	26,2	24,7	26,0	26,2	25,9	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3
Польща	22,8	21,6	23,3	21,2	21,6	18,2	17,3	18,9	17,1	18,0	4,6	4,4	4,3	4,0	3,6
Португалія	23,3	24,6	24,6	25,5	25,1	21,0	22,2	22,2	23,1	22,8	2,2	2,3	2,3	2,3	2,2
Румунія	17,6	15,0	15,8	16,9	16,0	16,8	13,8	14,6	15,9	14,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7
Словенія	22,8	21,0	22,1	21,5	20,8	22,4	20,5	21,6	21,0	20,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Словаччина	17,1	19,0	19,5	20,1	19,9	16,5	18,5	19,0	19,6	19,4	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
Фінляндія	29,5	30,4	31,2	31,2	30,1	20,5	20,0	20,8	21,2	25,3	9,0	10,4	10,4	10,0	4,8
Швеція	41,3	39,7	40,0	39,7	38,5	28,3	27,0	27,8	27,9	27,1	13,1	12,7	12,2	11,8	11,4
Ісландія	31,6	33,2	31,8	32,2	33,3	22,8	22,4	21,4	22,5	23,4	8,8	10,8	10,4	9,8	9,9
Норвегія	32,6	27,7	32,1	36,0	32,3	27,8	21,3	25,5	31,5	27,0	4,9	6,5	6,6	4,5	5,2
Швейцарія	20,1	21,0	21,3	20,1	20,4	9,6	9,4	10,1	9,0	9,0	4,0	4,4	4,3	4,3	4,3

Джерело: [5].

Відповідно, модель фіскальної децентралізації, яку обрала Україна, враховує не лише на вимоги ЄС щодо зміцнення фінансової спроможності посилення спроможності місцевих бюджетів, а й базується на національному досвіді побудови дворівневої бюджетної системи. Реформа децентралізації, проведена в Україні, виявилася успішною та сприяла зміцненню фінансової автономії місцевих бюджетів. Згідно із середніми показниками, у 2021–2023 рр. податкові надходження до місцевих бюджетів становили, відповідно, 6,4, 7,5 і 6,6 % ВВП [обчислено на основі 6]. Водночас частка податкових надходжень до державного бюджету України у цей період становила 20,3, 18,1 та 18,2 % ВВП, відповідно. Однак ситуація значно відрізняється залежно від регіону України. Війна суттєво вплинула на фінансову спроможність місцевих бюджетів: прифронтові області та території, де ведуться бойові дії, значно втратили можливість наповнювати місцеві бюджети за рахунок податкових надходжень.

Отже, досвід ЄС демонструє, що кожна країна формує власні підходи до розподілу податкових надходжень між державним і місцевими бюджетами. Фіскальна автономія місцевих бюджетів у країнах ЄС залежить від чинної системи оподаткування та рівня бюджетної децентралізації, встановленого національним законодавством. У Данії, Швеції та Фінляндії місцеві бюджети отримують значну частку ВВП через прямі податкові надходження, що забезпечує високий рівень фінансової автономії. Водночас у країнах із більш централізованою податковою системою, зокрема в Ірландії чи Болгарії, місцеві бюджети значною мірою залежать від міжбюджетних трансфертів. Україна, впроваджуючи власну модель фіскальної децентралізації, поєднує європейський досвід із національними економічними реаліями та враховує виклики, спричинені війною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кічурчак М. Тенденції та перспективи розвитку фіскальної децентралізації в практиці відтворення суспільних благ в Україні. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 272–280.
2. Кічурчак М. Фіскальна децентралізація як чинник удосконалення відтворення суспільних благ в економіці України. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 141–148.
3. Кічурчак М. Напрями адаптації зарубіжного досвіду фіскальної децентралізації в систему відтворення суспільних благ в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (182). С. 256–267.
4. Kichurchak M. The Peculiarities of Budgetary Financing the Public Goods Production in the European Union Countries: The Lessons of Poland for Ukraine. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*. 2014. Vol. 1 (299). P. 45–59.
5. Eurostat. (2025). Main national accounts tax aggregates. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_taxag__custom_15767018/default/table?lang=en
6. Міністерство фінансів України / Open Budget: Державний вебпортал бюджету для громадян. 2024. URL : <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=LOCAL>

Лега Ольга Василівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування;*

Прийдак Тетяна Борисівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування;*

Яловега Людмила Василівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний
аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В умовах зростаючої уваги до сталого розвитку, підприємства повинні адаптувати свою діяльність, враховуючи екологічні стандарти. Податкові механізми, зокрема екологічні податки та пільги, можуть стати потужним інструментом стимулювання бізнесу до впровадження еко-інновацій, зниження викидів та ефективного використання ресурсів, що важливо як для збереження довкілля, так і для забезпечення економічної вигоди [1–5].

У світлі зазначених глобальних викликів, таких як зміна клімату та виснаження природних ресурсів, держави та бізнес повинні активніше працювати над зменшенням екологічного впливу. У цьому контексті податки виступають як важливий інструмент, здатний мотивувати підприємства до переходу на більш екологічні практики. Існують різні підходи до інтеграції податкових механізмів в систему екологічної відповідальності, що дозволяють досягти двох основних цілей: зниження негативного впливу на довкілля та забезпечення економічної вигоди для бізнесу. Податкові механізми можуть бути застосовані через різні стратегії (рис. 1), охарактеризуємо кожен з них:

Секція 3

Глобальні проблеми сучасності: соціально-гуманітарний вимір

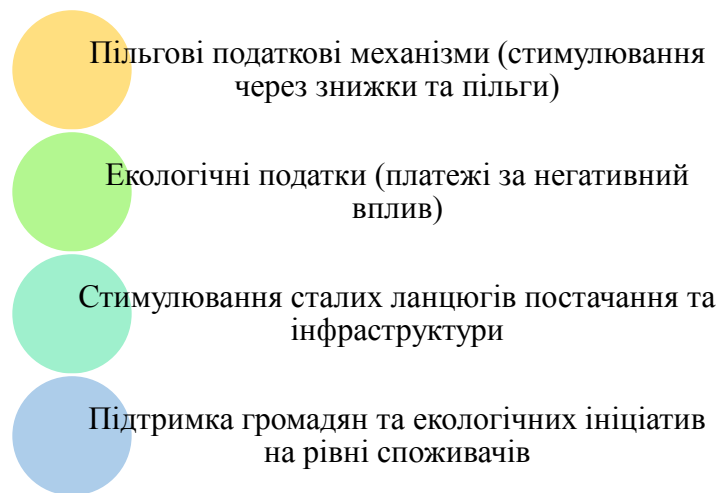


Рисунок 1 – Стратегії застосування податкових механізмів для стимулювання екологічної відповідальності

Джерело: узагальнено на підставі [1–5].

Пільгові податкові механізми (стимулювання через знижки та пільги):

– «зелені» податкові пільги для компаній: надання податкових пільг для підприємств, які впроваджують інноваційні екологічно чисті технології або зменшують викиди шкідливих речовин. Це створюватиме додаткові стимули для бізнесу активно інвестувати в еко-інновації та знижувати свій екологічний слід, при цьому зберігаючи економічну ефективність;

– «зелені» облігації та екологічні інвестиції через податкові пільги: окрім підтримки самих компаній, можна надавати податкові пільги для інвесторів, які вкладаються в екологічно чисті проекти, такі як відновлювальні джерела енергії, «зелені» технології або збереження природних ресурсів. Наприклад, податкові знижки можуть бути надані тим, хто інвестує в «зелені» облігації або у фінансування екологічно сталих ініціатив. Це створюватиме додаткову мотивацію для залучення приватних інвестицій у сталий розвиток;

– система екологічних сертифікацій і податкових відрахувань: одним із способів заохочення екологічної відповідальності є надання податкових пільг компаніям, які проходять сертифікацію за екологічними стандартами, такими як ISO 14001 або інші міжнародні сертифікати екологічної відповідальності. Підприємства, які підтверджують свою відповідність екологічним вимогам, можуть отримувати знижки на податки, що стимулює їх постійно покращувати свої виробничі процеси і скорочувати негативний вплив на довкілля [1–5].

Екологічні податки (карати за негативний вплив):

– екологічні податки (податки на викиди, використання ресурсів): податки на забруднення довкілля є одним із найефективніших інструментів для змусити

підприємства зменшувати екологічний слід. Податки на викиди CO₂, сажу, викиди в воду або на використання природних ресурсів, таких як вода, енергія або сировина, є одним із способів мотивувати бізнес змінювати свої виробничі процеси на більш екологічно чисті. Це також стимулює компанії до пошуку альтернативних і менш ресурсозатратних технологій;

– податки як інструмент для підтримки відновлення екосистем: податкові платежі можуть бути застосовані до діяльності, яка шкодить екосистемам, наприклад, на знищення лісів або забруднення водних ресурсів. Ці кошти можна направити на програми відновлення екосистем або на збереження біорізноманіття. Це дозволяє створити економічний механізм для відшкодування шкоди, завданої навколишньому середовищу, і стимулює бізнес бути більш обережним у своїй діяльності, враховуючи довгострокові наслідки для природи.

Стимулювання сталих ланцюгів постачання та інфраструктури:

– податкова система для стимулювання сталих ланцюгів постачання: податкові пільги можуть бути надані підприємствам, які працюють з екологічно відповідальними постачальниками або використовують екологічно чисті матеріали. Це стимулює компанії будувати сталий ланцюг постачання, де кожен етап виробництва або транспортування сприяє зменшенню екологічного сліду. Наприклад, бізнес може отримати податкову знижку, якщо він працює з постачальниками, які сертифіковані за екологічними стандартами, або використовує відновлювальні ресурси у виробництві;

– податкові ініціативи для сталого транспорту та інфраструктури: податкові пільги також можуть бути спрямовані на підтримку сталого транспорту та інфраструктури. Наприклад, компанії, які інвестують у розвиток інфраструктури для електричних автомобілів (зарядні станції), або підприємства, що використовують електричні вантажівки та автобуси, можуть отримати податкові знижки або інші заохочення. Це також стосується компаній, що сприяють розвитку сталих транспортних систем у містах, таких як пішохідні зони або велосипедні доріжки [1–5].

Підтримка громадян та екологічних ініціатив на рівні споживачів: податкові пільги можуть бути використані для підтримки громадян, які здійснюють еко-ініціативи, наприклад, встановлюють сонячні панелі на дахах будинків, купують електричні автомобілі або інвестують у термомодернізацію своїх осель. Такі податкові знижки дозволяють знизити витрати на перехід до сталого способу життя для споживачів, тим самим сприяючи зростанню попиту на екологічно чисті технології та послуги. Це також допомагає знизити загальний рівень викидів CO₂ на рівні держави.

Представлені стратегії дозволяють інтегрувати екологічні принципи в податкову політику, створюючи стимули для бізнесу та громадян, щоб зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, одночасно підвищуючи економічну ефективність і сприяючи сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курбет М., Король С. Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1 (48). С. 206–217. URL : <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3960>
2. Федчишин В. Застосування екологічних податків в Україні. URL : <https://ces.org.ua/environmental-taxes-in-ukraine-policy-brief/>
3. Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107–115. URL : <https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115>
4. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Екологічний податок: особливості обліку і оподаткування у контексті нормативно-правових змін. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 231–242.
5. Екологічне оподаткування як інструмент стимулювання сталого розвитку / Даців О. І., Пелешук В. П., Кантор І. С, Степась М. В., Грицик А. Я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск 41. С. 401–409. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.13838235401-409>
6. Короленко Р. В. Реалізація екологічної відповідальності підприємства в системі стратегічного управління. *REPORTER OF THE PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY Section: Economic sciences*. 2016. Volume 1. С. 119–124.

Максимова Лілія Сергіївна,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Скорик Марина Олегівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ВПЛИВ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ВИРІШЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В УКРАЇНІ

Глобальні проблеми людства, зокрема збереження миру, ліквідація голоду, економічна нерівність, стрімке загострення екологічної кризи, а також проблеми, пов'язані з енергетичними та сировинними ресурсами, становлять серйозну загрозу для стабільності планети. Для подолання цих викликів і забезпечення процвітання всього людства у 2015 році 193 держави-члени ООН, зокрема й Україна, приєдналися до досягнення Цілей сталого розвитку [1]. Для України, яка переживає період війни, ці цілі набувають особливого значення, адже вони допомагають не тільки подолати наслідки війни, а й забезпечити майбутнє для стабільного розвитку країни.

Україна продовжує досягати значного прогресу у сфері сталого розвитку, незважаючи на виклики, спричинені війною. У 2024 році країна посіла 44 місце серед 167 держав у світовому рейтингу сталого розвитку, отримавши оцінку 74,8 зі 100 можливих [2]. Це свідчить про ефективність політик, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку, і демонструє позитивну динаміку в багатьох ключових напрямках вирішення глобальних проблем. Особливо помітним є зменшення економічної нерівності, що стало результатом впровадження низки соціальних та економічних реформ. Коефіцієнт Джині, який вимірює рівень нерівності, знизився до 25,6, а коефіцієнт Пальма становить 0,9, що свідчить про більш рівномірний розподіл доходів серед населення. Також спостерігається суттєве зменшення рівня бідності, що стало можливим завдяки державним програмам підтримки вразливих верств населення [2].

В умовах війни та глобальних екологічних криз особливої ваги набувають питання екологічної безпеки. Швидке загострення екологічної кризи, зокрема забруднення довкілля та наслідки бойових дій, потребує системних заходів. Україна приділяє значну увагу питанням охорони довкілля та пом'якшення кліматичних змін, зокрема через енергетичну ефективність та управління відходами. Окрім цього у охороні довкілля країну активно підтримує ПРООН, надаючи технічну та управлінську допомогу [3]. Як результат, середньорічна концентрація дрібнодисперсного пилу $PM_{2.5}$ у повітрі становить 14 мкг/м^3 , що відповідає міжнародним стандартам. Викиди CO_2 на душу населення знизилися до 3,3 тонни, що значно менше, ніж у багатьох інших країнах регіону [2].

Україна також досягла значного прогресу у сфері сталого розвитку енергетичного сектору. Завдяки активному впровадженню відновлюваних джерел енергії, частка яких у загальному енергоспоживанні сягнула 30 %, країна зменшує кількість шкідливих викидів, тим самим запобігаючи глобальному потеплінню. Стимулювання розвитку вітрової та сонячної енергетики, запровадження програм енергоефективності для підприємств і домогосподарств дозволило скоротити енергоспоживання та знизити рівень викидів парникових газів [5].

Не менш актуальними залишаються питання забезпечення продовольчої безпеки та ліквідації голоду. Незважаючи на військові дії, Україна продовжує підтримувати сільське господарство, зберігаючи статус одного з ключових експортерів продовольства у світі. Впровадження сучасних аграрних технологій, розвиток переробної промисловості та державні програми підтримки фермерства сприяють стабілізації продовольчої безпеки країни [4; 6].

Отже, політика сталого розвитку в Україні має значний вплив на розв'язання глобальних проблем, з якими стикається планета. Політика сталого розвитку відіграє ключову роль у подоланні глобальних викликів, з якими стикається Україна. Інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику сприяє вирішенню екологічних, соціальних та економічних проблем, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, охороною довкілля та соціальним добробутом.

Завдяки впровадженню програм енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, боротьбі з бідністю та нерівністю, а також адаптації до кліматичних змін, Україна демонструє прогрес на шляху до досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Проте реалізація цієї політики стикається з численними викликами, зокрема фінансовими, політичними та безпековими, що вимагає консолідації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Для успішного впровадження принципів сталого розвитку необхідне подальше вдосконалення законодавчої бази, залучення міжнародної підтримки та інвестицій, підвищення екологічної свідомості населення. Лише системний підхід і довгострокове планування дозволять Україні досягти стійкого розвитку, забезпечити високу якість життя для громадян та зробити свій внесок у вирішення глобальних проблем людства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 цілей сталого розвитку / Global compact network Ukraine : вебсайт. URL : <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Jeffrey D. Sachs, Guillaume Lafortune, Graysone Fuller. Sustainable development report 2024: звіт. Ірландія, 2024. 446 с.
3. Інклюзивний розвиток, відновлення та розбудова миру / Україна : вебсайт. URL : <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (дата звернення: 02.03.2025).
4. Україна попри війну залишається провідним експортером зерна у світі / Економіка : вебсайт. 2025. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3868154-ukraina-popri-vijnu-zalisaetsa-providnim-eksporterom-zerna-u-sviti-eksperti.html> (дата звернення: 02.03.2025).
5. Частка ВДЕ у глобальному енергетичному балансі сягнула 30 % / Green deal : вебсайт. 2025. URL : <https://ua-energy.org/uk/posts/chastka-vde-u-hlobalnomu-elektroenerhetychnomu-balansi-siahnula-30> (дата звернення: 02.03.2025).
6. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/issue/view/31>

Мартинівч Наталія Олександрівна,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна;*
Коваленко Віталій Петрович,
*начальник відділу освіти,
культури, молоді та спорту,
Гірська міська військова адміністрація
Сєвєродонецького району
Луганської області,
м. Київ, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІЖНАРОДНА ДИПЛОМАТІЯ: ЯК МЕНЕДЖМЕНТ СПРИЯЄ ЗМІЦНЕННЮ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ В СВІТІ

Реалії в яких існує світ, свідчать про те, що публічне управління відіграє не аби яку роль у формуванні міжнародного іміджу держави та її інтеграції у світове співтовариство. Україна як країна, що протистоїть військовій агресії та водночас активно розвиває міжнародне співробітництво, потребує ефективного інструментарію управління зовнішньополітичними комунікаціями та реалізації стратегій дипломатичного менеджменту. Посилення позицій України на міжнародній арені можливе за рахунок впровадження інноваційних управлінських підходів, що сприятимуть інтеграції до глобальних процесів та врегулюванню нагальних проблем, виникнення яких все частіше обумовлено прийняттям одноосібних рішень уповноважених осіб.

Оскільки реконструкція України є завданням номер один не лише для українського суспільства, а й для зарубіжних партнерів [1]. У цьому напрямі об'єднано зусилля органів місцевого самоврядування, урядових структур, міжнародних організацій, науки, бізнесу, громадського сектору. Співробітники кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету разом із представниками Гірської міської військової адміністрації долучилися до процесу пошуку дієвого інструментарію відновлення й розвитку територій. У цьому зв'язку в рамках виконання відомчої тематики «Становлення України як суб'єкта міжнародних відносин в умовах глобальних викликів»,

авторами тез сформовано концептуальні засади, що доводять взаємозв'язок між управлінськими рішеннями громад і міжнародною дипломатією.

На засадах попередніх досліджень, результати яких відображені в ряді публікацій [2–5] сформовано комплексну модель відновлення громад у зонах конфлікту (табл. 1, п. 1). У цьому випадку міжнародна дипломатія (MD) являє собою функцію від рівня локальних ініціатив (LI), інвестиційної привабливості (IP), цифровізації управління (DT), розвитку людського капіталу (HC) та екологічної відповідальності (ER). Однак, практична апробація будь якої математичної моделі завжди передбачає врахування сукупності чинників середовища (оточення), з огляду на що, перетворена модель залежності управлінських рішень, що приймаються на рівні громад і міжнародною дипломатією матиме наступний вигляд (табл. 1, п. 2.).

Таблиця 1

Комплексна модель відновлення громад у зонах конфлікту

<i>1. Загальний вигляд моделі взаємозв'язку міжнародної дипломатії та публічного управління: $MD=f(LI, IP, DT, HC, ER)$, де</i>	
LI – локальні ініціативи та міжнародні партнерства	Громади відіграють важливу роль у розвитку міждержавного співробітництва через налагодження прямих зв'язків із зарубіжними містами-побратимами, участь у міжнародних програмах технічної допомоги, культурних і наукових обмінах. Активна взаємодія органів місцевого самоврядування із закордонними партнерами сприяє поширенню позитивного досвіду України у сфері публічного управління та економічного розвитку
IP –інвестиційна привабливість регіонів	Управлінські рішення щодо залучення інвестицій на рівні громад сприяють формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Запровадження прозорих механізмів ведення бізнесу, ефективної інфраструктурної політики та програм підтримки підприємництва сприяє залученню іноземного капіталу, що зміцнює економічні зв'язки між Україною та міжнародними партнерами
DT – цифровізація публічного управління та міжнародна довіра	Запровадження сучасних цифрових технологій у систему місцевого самоврядування дозволяє підвищити рівень прозорості, що є важливим фактором міжнародної довіри до управлінських процесів в Україні. Цифровізація адміністративних послуг, відкритий доступ до державних даних і впровадження електронного урядування сприяють ефективній комунікації з міжнародними організаціями та партнерами
HC – розвиток людського капіталу	Громади можуть активно сприяти залученню міжнародного досвіду й ресурсів у сфері освіти, науки та культури. Програми академічної мобільності, обмінні проекти та стажування за кордоном підвищують конкурентоспроможність українських фахівців і сприяють інтеграції держави у глобальні освітні мережі

ER – Екологічна політика на рівні громад та міжнародні стандарти	Залучення міжнародних екологічних програм та впровадження європейських стандартів у сфері екологічного управління дозволяє громадам не лише покращити якість життя громадян, а й сприяти міжнародному іміджу України як країни, що дотримується принципів сталого розвитку
2. Модифікована модель взаємозв'язку міжнародної дипломатії та публічного управління з урахуванням вагових коефіцієнтів, що визначають вплив кожного чинника: $MD = \alpha LI + \beta IP + \gamma DT + \delta HC + \varepsilon ER$, де	
$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$ – вагові коефіцієнти, що відображають ступінь впливу кожного чинника на міжнародну дипломатію	

Джерело: розроблено авторами.

Отже, на засадах системного, інтеграційного та функціонального підходів було розроблено комплексну модель відновлення громад у зонах конфлікту, що передбачає поєднання локальних управлінських рішень із міжнародною дипломатією для забезпечення сталого розвитку територій. На відміну від існуючих моделей авторська модель враховує вплив цифровізації, розвитку людського капіталу та екологічної відповідальності на міжнародну підтримку та інвестиційну привабливість громад, що надає додаткові можливості для інтеграції у глобальні економічні та політичні процеси.

Подальші дослідження будуть зосереджені на розробці методичних підходів до кількісного та якісного оцінювання ефективності реалізації моделі відновлення громад у зонах конфлікту, вивченні практичних кейсів впровадження міжнародних партнерств у процесі відновлення, а також розробці рекомендацій щодо адаптації цієї моделі до специфічних умов Гірської міської військової адміністрації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала на засіданні Уряду. URL : <https://t1p.de/6h31m> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Мартинович Н. О., Ляшенко П. А. Розбудова територій пріоритетного розвитку: методичний концепт. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI : 10.32782/2524-0072/2022-36-36
3. Мартинович Н. О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 57–71. DOI : <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057>

4. Martynovych N. Distribution of regions by their functional type, as a stage for assessing the socio-economic efficiency of the country's post-war development. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2023. № 1. С. 70–78. DOI : 10.32434/2415-3974-2022-17-1-70-78

5. Мартинович Н. О., Коваленко В. П. Зміни до концепції розподілу територій за їх функціональним типом: економіко-правовий контекст. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст* : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 97–101.

Міщенко Олексій Вікторович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Науковий керівник:
Канцур Інна Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

КОМУНІКАЦІЯ ДСНС УКРАЇНИ В ПЕРІОД МАСОВАНИХ ОБСТРІЛІВ ЯК ПРИКЛАД ЕФЕКТИВНОГО КРИЗОВОГО ІНФОРМУВАННЯ

Управління кризовими ситуаціями в умовах повномасштабної війни вимагає від органів публічної влади високого рівня комунікаційної готовності. Особливу роль у збереженні громадської довіри та безпеки населення відіграє Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС). Її комунікаційна стратегія під час масованих обстрілів критичної інфраструктури стала зразком оперативного, злагодженого та фактологічно точного інформування, що заслуговує на науковий аналіз з позицій ефективності публічного управління.

ДСНС як частина МВС фактично виступала інформаційним хабом щодо наслідків атак: її дані використовувалися і керівництвом держави, і місцевою владою, і правоохоронними органами. Зокрема, міністр внутрішніх справ України неодноразово публічно повідомляв узагальнену статистику саме за внеском ДСНС. Так, коментуючи ракетний удар по Кривому Рогу в серпні 2023 р., І. Клименко зазначив: «Пошуково-рятувальна операція завершена, внаслідок обстрілу 6 людей загинуло та 75 поранено, врятовано 3 осіб (зокрема, 10-річна дитина), психологи ДСНС надали допомогу близько 100 містянам» [4]. Ця заява демонструє, що інформація від ДСНС (про кількість врятованих, роботу психологів тощо) інтегрується у загальну комунікацію МВС. Аналогічно, обласні військові адміністрації у своїх офіційних звітах після атак постійно посилялись на дані регіональних управлінь ДСНС – наприклад, Житомирська ОВА 11.10.2022 детально виклала інформацію ДСНС про пожежі та відключення електрики в областях [2]. Це свідчить, що ДСНС є невід’ємною ланкою системи публічного управління в кризових умовах, забезпечуючи

зворотний зв'язок «знизу догори» (від місця події до центральної влади) і одночасно «горизонтальне» поширення інформації між різними відомствами.

Про ефективність кризової комунікації ДСНС України свідчать кілька показників. По-перше, високе охоплення та довіра аудиторії: десятки тисяч громадян підписані на офіційні канали ДСНС, повідомлення Служби широко цитуються провідними ЗМІ та у соціальних мережах. В умовах війни, коли швидкість інформації критична, ДСНС змогла запропонувати суспільству надійне джерело оперативних новин. По-друге, скоординованість та узгодженість з іншими комунікаціями. Як зазначалося, дані ДСНС не існують ізольовано – вони використовуються у зведеннях ОВА, МВС, ОПУ. Це мінімізує суперечності чи дублювання інформації і формує єдиний фронт інформування, що досить важливо для підтримання громадського порядку. По-третє, змістова якість повідомлень: ДСНС уникає зайвої драматизації чи непідтверджених заяв, натомість оперує фактами, цифрами, конкретикою. Повідомлення часто ілюструються фотографіями та відео з місця подій? Що підвищує рівень довіри, адже людина бачить реальну картину наслідків і зусиль рятувальників [1].

Результати аналізу показують, що комунікація ДСНС України в період масованих обстрілів стала прикладом ефективного кризового інформування. Своєчасне, релевантне та правдиве інформування, поєднане з емпатією (співчуття до постраждалих, вшанування героїзму рятувальників) допомогло зміцнити суспільну стійкість у найскладніші моменти. Населення отримувало від ДСНС чіткі сигнали: що влада контролює ситуацію, що кожне повідомлення про небезпеку буде доведене до відома, а кожна надзвичайна подія – належним чином ліквідована. У підсумку можна констатувати, що ДСНС успішно виконала комунікаційну роль у структурі публічного управління під час воєнної кризи, хоча водночас цей досвід висвітлив і певні виклики, які розглянемо у висновках.

Досвід ДСНС України засвідчив, що ефективна кризова комунікація є критично важливою складовою стійкості публічного управління в умовах загроз [3, с. 43–48]. Завдяки злагодженій взаємодії з іншими органами влади, довірі з боку населення та використанню цифрових каналів, Служба забезпечила високий рівень інформування та громадської підтримки. З огляду на актуальні виклики окреслені рекомендації мають прикладне значення для подальшого вдосконалення системи кризового менеджменту та інформаційної політики у сфері національної безпеки.

З огляду на отримані результати можна запропонувати кілька рекомендацій для підвищення ефективності кризового інформування ДСНС та інших органів

у майбутньому, зокрема продовжувати розвивати цифрові канали комунікації. Досвід війни показав, що Telegram, соціальні мережі та інші онлайн-платформи є надзвичайно дієвими для швидкого оповіщення. ДСНС варто і надалі нарощувати свою аудиторію в цих каналах, забезпечувати їх актуальним контентом. Також доцільно впроваджувати нові технології сповіщення (мобільні додатки з push-повідомленнями про тривоги, геолокаційні попередження тощо). Забезпечити стійкість комунікаційної інфраструктури. Масовані удари часто призводять до блекаутів і перебоїв зв'язку. Рекомендується оснащувати пресцентри ДСНС аварійними джерелами живлення, резервними каналами інтернет-зв'язку (супутниковий зв'язок Starlink тощо) для безперебійної роботи навіть за умов відсутності електрики чи стаціонарного інтернету.

Посилити взаємодію з медіа та громадами. Хоча інформація ДСНС і так широко розходиться, варто розглянути створення єдиного інформаційного порталу НС – офіційного ресурсу, де в реальному часі акумулюються всі повідомлення від ДСНС та інших служб про обстріли і надзвичайні події. Це полегшить журналістам і громадянам доступ до перевіреної інформації. Також доцільно розвивати партнерство з місцевими громадами та волонтерами для двостороннього обміну інформацією (отримання від населення оперативних даних про наслідки, потреби тощо).

Регулярне навчання з кризових комунікацій. Речники та співробітники пресслужб ДСНС повинні проходити тренінги, зокрема із врахуванням досвіду 2022–2023 років. Це дозволить закріпити кращі практики (як-то швидка модерація повідомлень, робота з емоційно важким контентом, координація з іншими відомствами) та підготувати кадри до можливих нових викликів.

Моніторинг інформаційного поля та протидія дезінформації. Важливо, щоб ДСНС не лише транслувала свої новини, але й відстежувала, як вони сприймаються. У разі появи чуток або маніпуляцій (наприклад, фейкових повідомлень від імені Служби) – негайно спростовувати їх через ті ж канали. Це збереже рівень довіри та убезпечить населення від хибних дій.

Отже, досвід комунікації ДСНС України під час масованих обстрілів критичної інфраструктури підтвердив ключову тезу кризового менеджменту: ефективна комунікація рятує життя. Оперативне інформування, поєднане з відданістю своїй справі рятувальників, дозволило зберегти спокій у містах під ударами, спрямувати поведінку людей у безпечне русло та зміцнити взаємну довіру між суспільством і державою. Запропоновані рекомендації допоможуть надалі підвищити ефективність кризових комунікацій ДСНС, що є невід'ємною складовою національної безпеки і стійкості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар І. У Києві через обстріл РФ є жертви. ДСНС показала кадри наслідків / GLAVCOM.UA. 2023. URL : <https://surl.li/ygwxkv>
2. Інформація ДСНС щодо наслідків масованих обстрілів, що сталися 10 жовтня станом на 7 ранку 11 жовтня / Житомирська обласна державна адміністрація. 2022. URL : <https://surli.cc/aukyft>
3. Міщенко О. В. Культурна чутливість у кризових комунікаціях під час війни: виклики та продуктивні практики. *Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 36 (75), № 6. С. 43–48. DOI : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/08>
4. Пошуково-рятувальна операція у Кривому Розі завершена. [Hirchytsya.com.ua](https://www.hirchytsya.com.ua) 2023. URL : <https://www.hirchytsya.com.ua/poshukovo-riatuvalna-operatsiia-u-kryvomu-rozi-zavershena/>

Салюк-Кравченко Олександр Олексійович,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного адміністрування,
докторант кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління,
економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія
управління персоналом»,
старший науковий співробітник
сектору вищої освіти
відділу освітньої статистики і аналітики,
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»,
м. Київ, Україна*

ІНДИКАТОРИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА СВІТОВИЙ ПОДІЛ ДЕРЖАВ-ЛІДЕРІВ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИК: ГЛОБАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА

У відповідному вивченні представлено дослідження досвіду світових держав-лідерів в забезпеченні національної безпеки в енергетичній сфері через погляд механізмів публічного управління з додатковим комплексним аналізом відповідної проблематики у призмі енергетичної безпеки держави через індикатори визначення світових країн-лідерів в енергетиці.

Головна мета дослідження полягає у дослідженні ствердних досягнень і схвального відповідного досвіду передових держав-лідерів в забезпеченні власних національних енергетичних безпеки як показово-прогресивного чинника у плануванні, реалізації та у послідуєчому формуванні розвитку інших енергетичних систем світу через проєкцію поглядів вивчення механізмів публічного управління.

Новизна відповідного дослідження полягає в підготовці теоретичних засад для ілюстрування базису управлінських чинників (компонентів) побудови ефективної політики держави-лідера власної національної енергетичної безпеки в умовах трансформаційних процесів становлення новітньої енергетичної системи глобальної міждержавної взаємодії.

Якщо поглиблюватися у вивченні досвіду держав в забезпеченні національної безпеки в енергетичній сфері, то з метою отримання якісного результату дослідження необхідно окреслити коло країн, які можливо віднести за світовими

показниками виробництва та споживання енергії та палива за останні роки до представників держав-лідерів (за розташуванням в частинах світу) в забезпеченні національної безпеки в енергетичній сфері:

- Америка (Північна та Південна континентальні Америки) – США, Канада, Бразилія;
- Європа – Німеччина, Франція, Італія, Іспанія;
- Азія – КНР, Індія, Королівство Саудівська Аравія, росія, Південна Корея;
- Африка – ПАР;
- материкові / трансконтинентальні / острівні держави – Японія, Велика Британія, Австралія, Туреччина.

Також доречно, в руслі дослідження, представити рейтинг всесвітньої енергетичної трилеми-2023 яка предметно демонструє здобутки прогресивних національних енергетичних галузей держав-лідерів у світу на підставі результатів проаналізованої інформації Всесвітньою енергетичною радою (The World Energy Council) [1]. Аналіз був проведений за трьома ключовими показниками (енергетична безпека, екологічна стійкість, енергетична доступність), що в загальному заліку сформувало країн-лідерів за класифікацією продуктивності реалізації власних національних енергетичних політик, в тому числі й у сфері національної енергетичної безпеки.

Один з індикаторів визначення світових країн-лідерів в енергетиці, а саме показник енергетичної безпеки вираховує можливість держави динамічно реагувати на енергетичні небезпеки, які виникають в сталій роботі енергетичної системи без використання вагомого перерозподілу енергії в системі. Відтак, зазначимо, що в десятку найкращих країн за розрахунками WEC у 2023 році увійшли (починаючи від лідерів в порядку вибуття): Данія, Швеція, Фінляндія, Швейцарія, Канада, Австрія, Франція, Естонія, Німеччина, Велика Британія, Норвегія, Нова Зеландія та США.

Закономірно буде наголосити, що в умовах нестійких та змінних трансформаційних процесах становлення новітньої енергетичної системи глобальної міждержавної взаємодії механізми управління забезпечення національної енергетичної безпеки держави-лідера потребують швидкої модернізації й удосконалення. Таким інструментом удосконалення міжнародного рівня можуть бути розглянуті та взяті за основу використання державою-лідером у власній ефективній енергетичній політиці новітні (компоненти) побудови управління національною енергетичною безпекою держави на базисі багаторічної стратегії енергетичного розвитку та впливу національної енергетики держави-лідера на глобальну енергетичну безпекову систему світу.

Запорукою успіху у власній енергетичній безпековій моделі держави-лідера світового рівня в реалізації національних інтересів на глобальному рівні міждержавної взаємодії, є вперш за все, стійкий та незалежний власний паливно-енергетичний комплекс з елементами повної взаємодії з децентралізованою системою регіональної влади на місцях в енергетиці, що функціонує в синергії з ефективним механізмом публічного управління з забезпечення енергетичної безпеки. Відповідна умова дозволяє реалізовувати державі-лідеру подальші міжнародні кроки у власній глобальній боротьбі за енергетичну гегемонію у світі.

Подальші дослідження вбачаються в вивченні тематики кращих світових практик модернізації механізмів публічного управління у контексті енергетичних та політичних загроз, що можуть бути застосовані надалі в енергетичній галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The World Energy Council. Official website. URL : <https://www.worldenergy.org/> (дата звернення: 06.03.2025).

Синяков Сергій Васильович,
*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін;*
Архіпов Валерій Іванович,
*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ПРОТИРІЧЧЯ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Процеси глобалізації суттєво прискорюють інформатизацію, наближаючи світову спільноту до створення планетарної інформаційної цивілізації. Використання сучасних інформаційних технологій робить теоретично можливою організацію нових продуктивних сил у глобальному масштабі поза національно-державним структуруванням.

Глобалізація представляє інтеграцію країн у світову економіку з допомогою політики «відкритих дверей»; через лібералізацію торгівлі, розширення всіх галузей виробництва та обміну ринку, узгодження національних правових систем із міжнародними вимогами. Держава більше не є єдиним суб'єктом здійснення економічної політики, разом з ним суб'єктами виступають регіональні економічні організації та міжнародні економічні інститути, транснаціональні корпорації та неурядові організації. Глобалізація дедалі більше пов'язана з міжнародною кооперацією у виробничій сфері, з інтеграцією господарської та інших сфер діяльності, із розробкою та впровадженням науково-технічних досягнень. До об'єктивного процесу глобалізації є посилення взаємозв'язок і взаємозалежність національних економік, соціальних систем, національних культур тощо. Проте характер глобальних трансформацій породжує певні протиріччя світового розвитку; усунення яких можливе лише за умови пізнання їхньої сутності й ефективного та справедливого використання великими та малими країнами всіх наявних у людства ресурсів.

Для сучасного процесу глобалізації притаманні такі тенденції: стрімке прискорення процесів глобалізації; збільшення масштабів глобалізації; посилення та поглиблення інтеграції та інтернаціоналізації глобалізації, посилення та

Секція 3

Глобальні проблеми сучасності: соціально-гуманітарний вимір

поглиблення інтеграції та інтернаціоналізації світової економіки, формування єдиного загальносвітового фінансово-інформаційного простору на базі нових, переважно комп'ютерних технологій, переважання ринкових сил в економіці.

Вивчення феномена глобалізації призвело дослідників до різних оцінок цього процесу – від його абсолютизації до заперечення прогресивної ролі глобалізації у розвитку, розуміння цього явища як домінування навіть інших розвинутих країн над світом переважають у всіх сферах діяльності. Позитивні оцінки глобалізації переважають у наукових колах економічно розвинених країн, негативні – здебільшого виявляються в слаборозвинених країнах. Епоха глобалізації відкриває перед людством небачені досі можливості якісного зростання планетарного масштабу. Зростання взаємозв'язків та залежності держав призводить до обмеження воєнних дій та військових способів вирішення конфліктів.

До позитивних моментів глобалізації також можна віднести можливість вирішення проблем екології в планетарному масштабі, захисту людства від глобальних наслідків різноманітного походження, які неможливо вирішити окремо взятою країною, можливість координувати боротьбу зі СНІДом, іншими хворобами, тероризмом тощо.

Водночас глобалізація створює для світової спільноти загрози безпеці життя та розвитку, створює нові проблеми та конфлікти. До негативних наслідків глобалізації можна віднести такі: глобалізація призводить до збільшення розриву між рівнями економічного та соціального розвитку країн «золотого мільярда» та іншими. Глобалізація створює велику загрозу національному суверенітету, що звужується внаслідок іноземних інвестицій, створення регіональних економічних організацій, підписання різних угод. Економічне та політичне ослаблення національних держав, придушення їх внутрішніх ринків, а потім і до практичного усунення як конкурентів.

Зростання рівня тіньової економіки, корупції та криміналізації економічної діяльності; Знищення політичного національного суверенітету народу. Відмова від принципового неутручання у внутрішні справи націй і держав, нехтування загальноприйнятими нормами права і моралі, використання права сильного; Зростання злиднів і бідності в країнах, що розвиваються, збільшення безробіття.

Глобалізація негативно може впливати національну культуру. Доступність інформації та інтернету сприяє запозиченню культури та способу життя ззовні, що завдає шкоди національній культурі, яка може не витримати удару та «асимілюється» з «масовою» культурою. Вестернізація духовної культури загрожує знищенню національного мистецтва, театру, кіно, літератури, мови.

Глобалізація обернулася більшість країн і народів руйнівними наслідками. Сучасний глобалізм має насильницький характер, що веде до денаціоналізації. Він лише формально дає народам рівні права та можливості залучення до новітніх досягнень сучасної цивілізації. До інших наслідків глобалізації слід віднести наростання конфліктності та напруженості у світі. Внаслідок зростання інформаційно-технологічної нерівності збільшилася соціальна прірва між багатою і бідною частиною людства.

Глобальний егоїзм країн-лідерів США, Японії та інших країн – одна з найбільших загроз слаборозвиненим країнам. Американська адміністрація вважає, що американські інтереси є пріоритетом своєї зовнішньої політики, їх слід реалізовувати будь-яким способом; США є єдиним гарантом миру та стабільності; Америка має домінувати над світом у всіх сферах діяльності; США – зразок успадкування інших країн; США прагне створити однополюсне панування над світом. На думку гарвардського політолога П. Хантінгтона, де не буде верховенства Сполучених Штатів, буде більше насильства та безладдя, і менше демократії та економічного зростання, ніж у світі, де Сполучені Штати продовжують більше впливати на вирішення глобальних питань, ніж будь-яка інша країна.

Проголошуючи справедливі вимоги розширення демократії, гарантії прав людини, боротьби з тероризмом, США практично переслідують досягнення своєї мети: контролю над світовою економікою, диктат своїх умов усьому світу та інших. Як відповідь на масований тиск глобалізму та наслідки посилення внутрішніх, міжрегіональних протиріч неминуче наростають антиглобалістські рухи. Антиглобалісти виступають проти наряду розвитку цивілізації, за обмеження впливу транснаціональних корпорацій, проти ідеології капіталізму, проти діяльності таких міжнародних організацій, як Світовий банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд, Світова організація торгівлі, «велика сімка», та ін. Антиглобалісти вважають, що міжнародна економічна інтеграція несе з собою більше мінусів, ніж плюсів: ринок перемагає над демократією, транснаціональні корпорації – над національними урядами, національні культури уніфікуються тощо. Антиглобалісти загалом за глобалізацію, але на основах справедливості для всіх країн та народів. Вони за глобалізацію здатну покінчити зі злиднями та бідністю, відсталістю, за підвищення життєвого рівня на всій планеті, збереження культурно-духовного розмаїття.

Виступи антиглобалістів відбуваються не тільки в слаборозвинених країнах, але і в США, Канаді, Англії, Іспанії, Франції, Німеччині та ін. Примітно, що поява антиглобалістської тенденції серед усередині успішних держав, що

Секція 3

Глобальні проблеми сучасності: соціально-гуманітарний вимір

отримали найбільші вигоди від економічної глобалізації, можна пояснити посиленням протиріч між ними, а також зростанням цін, а також зростанням безробіття в країнах ЄС, зростанням цін, поглибленням світової нерівності, конкуренцією, пов'язаною зі збутом товарів та виробленої продукцією. Антиглобалісти виступають проти нав'язування американських стандартів і стереотипів, нівелювання їх етнічних та національних цінностей, утисків національних культур, самотності та самоідентичності.

Сьогодні великого значення набувають основні цінності, які можуть об'єднати людство, створення міжнародних інститутів, здатних вирішувати такі гострі глобальні проблеми сучасності, як нерозповсюдження атомної зброї, захисту навколишнього середовища, боротьба з бідністю, протидії міжнародному тероризму та ін. Розробляючи базові цінності, які можуть об'єднати людство на основі формування нового світопорядку, автори маніфесту Лісабонської групи пропонують укласти чотири глобальні соціальні договори:

- Договір про нагальні потреби людини, покликаний усунути несправедливість у розподілі життєво необхідних благ на Землі.
- Договір про культуру, який би дозволив зберегти різноманітність національних культур, захистивши їх від натиску комерціалізованої антикультури.
- Договір про демократію як необхідну умову розвитку.
- «Договір Землі», який має запобігти екологічній катастрофі та забезпечити гармонію взаємодії людства та природного середовища».

У першій чверті ХХІ століття до процесу глобалізації певною мірою було залучено практично все людство. Глобалізація виступає об'єктивною закономірністю, що охоплює всі сфери життя суспільства: економіку, політику, культуру, мораль тощо та ґрунтується на глобалізації світової економіки, розвитку продуктивних сил, науково-технічної революції та інформатизації. Глобалізація є складним та внутрішньо суперечливим процесом. Вона відкриває нові можливості економічного та духовного розвитку, веде до поглиблення господарських зв'язків і співробітництва між країнами, до залучення народів до кращих здобутків, вироблених людством. Водночас глобалізаційні процеси загострюють існуючі та породжують нові проблеми та протиріччя, призводять до негативних наслідків.

Єдино правильною відповіддю людства на загрозу глобалізації є світова інтеграція та солідарність, єдність світу, глобальна демократія та справедливість. Потрібно навчитися жити у світі разом із усіма, до того ж час втратити унікальності країн, народів, етносів. Саме людина повинна взяти на себе всю відповідальність за характер і наслідки процесу глобалізації, що розвивається і поглиблюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лукашевич В. М. Глобалістика. Львів : «Новий світ – 2000», 2007. 400 с.
2. Гальчинський О. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. *Методологічні аспекти*. К. : Либідь, 2006. 312 с.
3. Голдблатт Д., Перрітон Д. Глобальні трансформації. *Політика, економіка, культура*. К. : Фенікс, 2003. 584 с.

Скрипець Владислав Ігорович,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Науковий керівник:
Руженська Тетяна Миколаївна,
старший викладач кафедри іноземних мов,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МОВНУ КАРТИНУ СВІТУ: ЗАГРОЗИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ МОВНОГО РІЗНОМАНІТТЯ

Глобалізаційні процеси, що активно впливають на всі сфери суспільного життя у XXI столітті, зокрема на етапі початку третьої чверті століття, докорінно змінюють структуру світового порядку, перетворюючи його на єдину систему економічних, політичних, культурних та соціальних взаємозв'язків. Однією з найбільш чутливих до цих змін сфер є мовна картина світу, яка перебуває під постійним впливом як інтеграційних, так і дезінтеграційних процесів. Мова є не лише засобом комунікації, а й важливим елементом культурної ідентичності, носієм традицій, менталітету та світогляду народів. Саме тому питання збереження мовного різноманіття набуває особливої ваги в умовах глобалізації, яка часто призводить до витіснення менш поширених мов та домінування кількох глобальних мов, насамперед англійської.

Станом на 2025 рік проблема збереження мовного різноманіття є однією з пріоритетних у міжнародному гуманітарному дискурсі. За останніми даними ЮНЕСКО, близько 40 % мов світу знаходяться під загрозою зникнення, що становить понад 3 000 мов з приблизно 7 000, які функціонують на планеті [1]. Більшість цих мов є усними та не мають писемної форми, що значно ускладнює процеси їх збереження та передачі наступним поколінням. Втрата мови призводить до зникнення унікального способу бачення світу, оскільки кожна мова відображає специфіку культури, історії, звичаїв та знань тієї спільноти, яка нею розмовляє. Тенденції урбанізації, глобальної міграції, а також цифровізації, з одного боку, створюють нові можливості для поширення мов, а з іншого – ведуть до домінування декількох глобальних мов у світовому інформаційному просторі.

Глобалізація як явище насамперед передбачає інтеграцію національних економік у світову систему, що призводить до збільшення контактів між різними культурами. Проте цей процес часто супроводжується культурною уніфікацією, в якій мова виступає як інструмент стандартизації. Провідні позиції у глобальній комунікації займають ті мови, що забезпечують найширші можливості у сфері бізнесу, науки, інформаційних технологій та освіти. На сьогодні англійська мова стала домінантною у багатьох галузях, зокрема у міжнародній дипломатії, академічній сфері, торгівлі та мас-медіа. За дослідженням Ethnologue, у 2024 році понад 1,5 мільярда людей користуються англійською як другою мовою, що значно перевищує кількість її носіїв [2].

Ця ситуація призводить до того, що представники менших мовних спільнот, прагнучи інтегруватися в глобальне суспільство, часто відмовляються від рідної мови на користь мов більшого престижу. Дослідники вважають, що глобалізація стимулює поширення мов-лідерів, у першу чергу англійської, що витісняє місцеві мови із сфер офіційного та освітнього вжитку, перетворюючи їх на атрибути приватного життя або фольклору.

Крім того, мовна асиміляція часто супроводжується втратою міжпоколінної передачі мови. Багато молодих людей у громадах корінних народів віддають перевагу глобальним мовам, що вважаються кориснішими для здобуття освіти, працевлаштування або еміграції. Внаслідок цього мови меншин поступово втрачають функціональні домени, залишаючись лише у сфері побутового спілкування або ритуальних практик, що веде до їх поступового вимирання.

Серед основних загроз, які створює глобалізація для мовного різноманіття, дослідники виокремлюють мовну гомогенізацію, що веде до витіснення локальних мов і культур. Глобальні економічні структури та транснаціональні компанії зазвичай використовують кілька мов спілкування, серед яких домінує англійська. Це змушує громади менших мов орієнтуватися на домінантні стандарти, що поступово нівелює культурно-мовну ідентичність. Окрім цього, засоби масової інформації, кінематограф, музика, соціальні мережі створюють додатковий тиск на регіональні мови, оскільки контент найчастіше продукується англomовними країнами.

На сьогодні одним із найгостріших викликів є втрата корінних мов. За статистикою ЮНЕСКО, кожні два тижні у світі зникає одна мова, а у разі відсутності належних заходів до кінця XXI століття може зникнути до 90 % нині існуючих мов [1].

Попри негативні наслідки, глобалізація також відкриває нові можливості для збереження мов. Активізація міжнародного співробітництва сприяє реалізації проектів, спрямованих на захист і розвиток мовної спадщини. Однією з таких ініціатив є проєкт ЮНЕСКО «Digital Language Vault», який стартував у 2024 році. Його метою є створення глобальної цифрової платформи для збереження та популяризації зникаючих мов. Цей ресурс надає можливість доступу до аудіо- та відеоматеріалів, словників, граматик і текстів мовами, що перебувають під загрозою зникнення.

Значну роль відіграє також законодавче регулювання на національному рівні. Держави із багатокультурним населенням впроваджують політику підтримки мовних меншин. Наприклад, уряд Канади у 2024 році ухвалив чергову редакцію Закону про мови корінних народів, що гарантує право на освіту та доступ до державних послуг рідною мовою [4].

Однією з ефективних практик збереження мов є програми двомовної освіти, які впроваджуються у багатьох країнах світу. У Новій Зеландії освітня реформа 2023 року посилила роль мови маорі, яка тепер викладається як обов'язкова у початковій школі. Подібні ініціативи демонструють, що держава може не лише зберігати, а й відроджувати мови, надаючи їм нового значення у сучасному світі.

Девід Кристал підкреслює, що «збереження мови не може бути досягнуте виключно зусиллями держав або міжнародних організацій. Основним чинником успішної мовної політики є активна участь мовної спільноти у процесах відновлення та популяризації власної мови» [3, с. 78].

Отже, глобалізація, без сумніву, є важливим етапом у розвитку світової цивілізації, що відкриває численні можливості для комунікації, інтеграції та взаєморозуміння між народами. Однак цей процес має і зворотний бік – він створює загрозу для мовного різноманіття та культурної самобутності. Збереження мовних ресурсів людства є завданням не лише окремих країн, а й усього міжнародного співтовариства. Тільки спільні зусилля держав, громадських організацій, мовних спільнот та окремих громадян можуть забезпечити майбутнє мов, які перебувають під загрозою зникнення. Застосування сучасних інформаційних технологій, підтримка освіти рідною мовою та правове забезпечення мовної рівноправності створюють передумови для збереження культурно-мовної спадщини людства в епоху глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Atlas of the world's languages in danger / UNESCO. URL : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187026> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Ethnologue (2024). *Languages of the World*. SIL International. URL : <https://www.ethnologue.com> (дата звернення: 13.03.2025).
3. Crystal, D. (2023). *Language Death* (Updated Edition). Cambridge University Press.
4. First Session, Forty-fourth Parliament, 70–71 Elizabeth II – 1 Charles III, 2021-2022-2023 HOUSE OF COMMONS OF CANADA BILL C-13 An Act to amend the Official Languages Act, to enact the Use of French in Federally Regulated Private Businesses Act and to make related amendments to other Acts : BILL від 15.05.2023 № C-13. URL : <https://www.parl.ca/documentviewer/en/44-1/bill/C-13/third-reading> (дата звернення: 13.03.2025).

Sova Olena,
*PhD (Economics), Associate Professor,
Institute for Demography
and Life Quality Problems
of the National Academy
of Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine*

SOCIAL COHESION AS A BASIS FOR TERRITORIAL COMMUNITIES' RECOVERY IN CONTEMPORARY REALITY

Social cohesion serves as a key factor in the restoration of territorial communities in Ukraine under current conditions, as it ensures unity, trust, and the capacity for collective action. It is based on shared values, active interaction among residents, and equal access to social benefits. Strengthening cohesion contributes to increased civic engagement, the development of both horizontal and vertical connections, and the establishment of sustainable cooperation mechanisms between the population, businesses, and state institutions.

The realities of today necessitate a rethinking of approaches to the recovery of territorial communities through the integration of social capital into governance mechanisms and socio-economic policy strategies. This can be manifested in the following measures:

1. Supporting social entrepreneurship and creating conditions for constructive dialogue.
2. Strengthening business ethics and corporate social responsibility.
3. Engaging citizens in economic decision-making (development of local development strategies, participatory budgeting, public hearings).
4. Developing mutual aid platforms (crowdfunding, crowdsourcing) for the implementation of local initiatives.
5. Investing in human capital: access to quality education and retraining programs forms social capital that promotes productive employment and economic growth.

Successful practices of social cohesion demonstrate that even in challenging circumstances, communities can recover more quickly if they exhibit a high level of interaction and cooperation. A high level of trust and shared responsibility facilitates the effective utilization of internal resources, reduces social tensions, and stimulates

community self-organization. Conversely, a low level of social cohesion can lead to societal fragmentation, increasing social inequality and weakening adaptive mechanisms. A place-sensitive social investment should include territorial diversity and its consequences as a highly significant trait of the analytical frame [1].

In response to challenges caused by the war, the UN system in Ukraine has implemented the Transitional Framework (2022–2024), aimed at supporting the government's response to the economic and social consequences of the conflict [2]. This strategy includes measures for the development of inclusive education, support for volunteer initiatives, promotion of public dialogue, and ensuring equal opportunities for all population groups. These factors can serve as the foundation for the successful recovery of communities in contemporary realities.

Since 2017, the Ukrainian Volunteer Service has been active in Ukraine, implementing projects that foster a culture of volunteerism and mutual assistance [3]. With the onset of the war, the volunteer movement has become a significant factor in civic engagement. Through such activities, individuals gain knowledge about social issues, understand the principles, areas, and methods of community assistance, and develop the ability to take responsibility for societal processes [4]. Throughout Ukraine, training sessions are conducted to discuss the principles of cohesion, trust, and social interaction. For instance, in the Cherkasy region, dialogue events have been held for community leaders to familiarize them with the features, forms, and tools of inter-municipal cooperation [5]. In the Sumy region, the public organization "Interregional Institute for Community Development" is implementing the "Hub of Ideas" project, enhancing the level of activity and social interaction between internally displaced persons and local residents [6].

Social cohesion is not only a guarantee of community resilience but also the foundation for its recovery and development. To ensure effective restoration, it is necessary to create conditions that strengthen interaction among residents, government authorities, and other stakeholders. Investing in a community's social capital enhances solidarity, ensures equal access to resources, and contributes to building a strong, cohesive society capable of effectively responding to contemporary challenges.

REFERENCES

1. Cordini M., Boczy T., Cefalo R. Place-Sensitive Social Investment and Territorial Cohesion: Implications for Sustainability. *Sustainability*. 2021. № 13 (13), 7085. URL : <https://doi.org/10.3390/su13137085>

2. Transitional framework. 2022. URL : https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_2022_2024_TransitionalFramework_Updated_UKR.pdf (access: 03.03.2025).
3. Ukrainian Volunteer Service. 2025. URL : <https://volunteer.country/about-us/misiia-ta-istoriia> (access: 03.03.2025).
4. Martyniuk Ya. On the issue of the impact of voluntary activity on social cohesion: challenges today. Social Work and Education. 2024. № 11 (2), p. 203–212. URL : <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.2.3>
5. Municipalities of the Cherkasy Oblast developed 50 ideas. 2024. URL : <https://u-lead.org.ua/en/news/547> (access: 03.03.2025).
6. Strengthening social cohesion and youth activation. 2024. URL : <https://ednannia.ua/our-programs-and-activities/pidtrymani-proieky/12700-posilennya-sotsialnoji-zgurtovanosti-ta-aktivizatsiji-molodi> (access: 03.03.2025).

Соломаха Максим Олегович,
здобувач фахової передвищої освіти

Науковий керівник:

Агапоненко Марія Олександрівна,
викладач,

*Відокремлений структурний підрозділ
«Автотранспортний фаховий коледж
Криворізького національного університету»,
м. Кривий Ріг, Україна*

Тарасенко Кирило Володимирович,
здобувач фахової передвищої освіти

Науковий керівник:

Степанчук Наталя Олександрівна,
викладач,

*Відокремлений структурний підрозділ
«Автотранспортний фаховий коледж
Криворізького національного університету»,
м. Кривий Ріг, Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ НА ЗАНЯТТЯХ ІЗ ФАХОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Успішна професійна діяльність майбутнього фахівця автотранспортної галузі неможлива без оволодіння фаховою іноземною мовою. Пройшли ті часи, коли здобувач освіти виступав в ролі пасивного слухача, який на примітивному рівні бере участь в пізнавальній діяльності. Перебуваючи як слухач, здобувач освіти закріплює виключно виконавчі вміння та навички, а його практичні вміння обмежуються лише передачею навчальної інформації. Від рівня сформованості мотиваційної сфери значною мірою залежить результативність професійного становлення майбутнього автомеханіка.

Практичні заняття з фахової іноземної мови в ВСП «Автотранспортний фаховий коледж Криворізького національного університету» доволі часто проходять за ігровою моделлю і ми, здобувачі освіти, перебуваємо в інших умовах, аніж під час традиційного навчання.

Аналіз літератури і практики показують, що для здобувачів освіти значущими є теоретичні знання з таких дисциплін як «Автомобілі», «Технічна експлуатація

автомобілів», «Основи технології ремонту», але існуюча система організації теоретичного навчання має ряд недоліків щодо опанування ключових аспектів цих дисциплін англійською мовою. Використання ігрової моделі навчання створює комфортні умови навчання, дає можливість фахового росту, зміни себе та створює відчуття успішності та інтелектуальної спроможності.

Організація роботи на заняттях з фахової іноземної мови неможлива без орієнтації на особистість здобувачів освіти, самовираження якої відбувається в програванні різних ролей та імітації професійних ситуацій. Потрібно ще в закладі освіти навчити діяти у нестандартних ситуаціях, сперечатись, доводити власну точку зору, формулювати проблемні питання та шукати їх рішення.

З урахуванням вищесказаного ми пропонуємо наступний алгоритм:

- мотивація: нас об'єднали в 3–4 групи для розв'язання конкретної технічної проблеми англійською з теми «Людський фактор на виробництві»;
- життєві ситуації: на занятті з теми «Дизайн сучасних авто» нам було запропоновано відеофрагменти з українськими субтитрами (спілкування між клієнтом і менеджером СТО). Від здобувача освіти вимагалось: попереднє ознайомлення з відео, вивчення незнайомих лексичних одиниць, а вже на практичному занятті – синхронний переклад фрагменту з активним використанням міміки та жестів;
- сервіси MindManager, SimpleMind, Xmind, Mindnode.com, Mindmup.com: на практичному занятті з теми «Токарні верстати та механізми» нами здійснюються наступні кроки: презентація лексичного матеріалу у вигляді схем, аналіз та систематизація інформації, закадровий супровід;
- конкурс «TED Talks» максимально розкрив наш мовний потенціал, адже ми не лише брали участь, але й продумували відеоформат, ракурс зйомки, навіть самостійно монтували.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Технології профільного навчання : кол. монографія / авт. кол. : Васьківська Г. О., Косянчук С. В., Кизенко В. І., Барановська О. В., Шелестова Л. В., Кравчук О. П. ; за наук. ред. д-ра пед. наук, проф. Г. О. Васьківської. Київ, 2020. 304 с.
2. Шарко В. Д. Сучасний урок: технологічний аспект : посібник для вчителів і студентів. К. : СПД Богданова А.М., 2007. 220 с.

Наукове електронне мережове видання

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

**Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції**

25 березня 2025 року

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Укладачі:

І. Г. Канцур, Ю. І. Сніжко

Відповідальний за випуск:

Н. Б. Добрянська

Верстка:

Д. П. Завальницька

Друк. арк. 8,0
Замовлення № 1133

*Підготовлено науково-організаційним відділом
Державного податкового університету
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, Україна*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовників і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7669 від 20.09.2022*