МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра соціальної філософії та управління

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції

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

16 березня 2023 року
м. Ірпінь

УДК 005:351(06)
ББК 65.050я431
А43

Рекомендовано до друку вченою радою
Факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Державного податкового університету
(протокол № 9 від 17 березня 2023 року)

Рецензенти:

Діденко Н.Г., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри охорони здоров'я та публічного адміністрування НУОЗ України імені П.Л. Шупика;
Котух Є.В., доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем Державного податкового університету.

Редакційна колегія: Зикун Н.І., д.н.соц.ком., проф., декан факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту Державного податкового університету; **Чупрій Л.В.,** д.політ.н., професор, завідувач кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Васильєва О.І.,** д.н.держ.упр, професор, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Ховрак І.В.,** д.е.н., професор, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Грабовенко Н.В.,** д.н.держ.упр, доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Гусятинський М.В.,** к.т.н., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Грушева А.А.,** к.пед.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Канцур І.Г.,** к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Ключка О.В.,** к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій; **Самойлова І.І.,** к.н.держ.упр, доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету; **Супруненко С.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету.

А43 **Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах** [Електронний ресурс]: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (16 березня 2023 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 205 с. PDF-формат.

У збірнику матеріалів конференції висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних проблем менеджменту, управління персоналом та самоменеджменту, публічного управління та адміністрування, глобальних політичних процесів, визначення місця України в міжнародних відносинах.

Видання розраховане на науковців, викладачів, представників органів державного управління та 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 та достовірність інших відомостей.

УДК 005:351(06)
ББК 65.050я431

© Кафедра соціальної філософії та управління, 2023
© Державний податковий університет, 2023

СЕКЦІЯ 1
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Богріновцева Л.М., Заїчко І.В. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ……9

Герило В.Я. МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……12

Грушева А.А. МІСЦЕ КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ……15

Зикун Н.І., Ключка О.В. УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: КОМУНІКАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ……18

Константкевич І.В. ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВО УКРАЇНИ……...21

Кузнєцова Т.В. ЛОГІСТИЧНІ СИМУЛЯЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……...24

Синяков С.В. ФОРМИ ІРРАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ……27

Цибульський О.І. СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА……30

Штулер І.Ю., Книш І.В. НОВА АРХІТЕКТУРА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: ПРАКТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ……33

СЕКЦІЯ 2
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анохіна Я.В. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА……...37

Гаврилюк В.С. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ……...38

Гаврилюк Р.Р. ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗВО…….41

Голодюк Д.А., Ковальчук Д.О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ КОМАНДИ……43

Гулієва З.Н., Корж Т.С. ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ПРАВА…….45

Демчук М.В. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ……...47

Єроменко А.Р. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……...49

Захарійченко В.В. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ…….51

Ільїн І.О. РОЛІ ВОЛОНТЕРСЬКОГО ЛІДЕРА……54

Ільніцька О.Р. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА…….57

Інгульська Д.А. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...59

Канцур І.Г. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ…….62

Ковбасюк В.С. ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ……...65

Обруч Я.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖІНОЧИХ КОЛЕКТИВІВ…….68

Покутній О.О. ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЙ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» ТА «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ» В ЕКОНОМІЧНІЙ ДУМЦІ……71

Самгородська С.В., Шаповалова А.О. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ РІВНОПРАВНОСТІ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ПЕРЕШКОДИ……73

Селюк Д.Ю. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……...76

Ткачук В.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ…...78

Третіхлєб Б.М. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……80

Харченко Л.О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ……..83

Швайко І.Є. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ……...85

Якимчук О.Я. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ……88

СЕКЦІЯ 3
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Біліченко В.М. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..90

Бовтачук С.Р., Грабовенко Н.В. СТАН І ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ……..94

Васильєва О.І. ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ……...97

Воробйов О.В. ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ……101

Гамалюк Б.М., Адам В.М. ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СУДОВО-ЕКСПЕРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ……105

Грабовенко Н.В. ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: НОВІ ПІДХОДИ, МЕТОДИ І ПРАКТИКИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ……107

Гусятинська А.М. СУТНІСТЬ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ……..110

Даміров Н.Р. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ……113

Дричик В.М. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..116

Загола Т.М. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……...119

Іванов Є.Ю. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ……...123

Кондратюк А.В. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОГРАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДСЬКІОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ…….127

Королюк Т.О., Лебедь Д.О. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМИ ТА ДОСЯГНЕННЯ……129

Кузьменко Г.О. ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТНІСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ……132

Кучма О.М. ДИРЕКТИВА NIS 2: ВПЛИВ НА ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ……...134

Лаба О.С. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……...138

Львова Н.В. ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ДЕРЖАВИ……141

Маркушин О.Г. ПЕРШІ КРОКИ У ВІДБУДОВІ МІСТА ІРПІНЬ……..143

Махнюк В.В., Махнюк В.М., Бедринець М.Д., Самойлова І.І. АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: ПИТАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ……146
Медвідь Ф.М., Мурдій А.В., Ярмоленко В.М. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ДОКТРИНА ПРО ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……...149

Михайлова О.Г. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ……153

Нігачова В.В. СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……156

Пархоменко-Куцевіл О.І. ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..159

Савченко О.С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ……..163

Смірнов А.С. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ АКТИВАМИ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ……166

СЕКЦІЯ 4
УКРАЇНА В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Архіпов В.І. МІЖНАРОДНА ПОЛІТИЧНА СИСТЕМА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ……170

Дранчук І.М. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ В ПЕРІОД УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ПОЧАТКУ-СЕРЕДИНИ ХХ СТОЛІТТЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ……173

Тодоров І.Я. РОСІЙСЬКА ІНВАЗІЯ В УКРАЇНУ ТА ООН……175

Цюрупа М.В. ОБОРОННА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ЧАС РАДИКАЛЬНИХ ЗМІН СВІТОВОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ……...178

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛЬНІ ПОЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ

Готра О.Б. ДО ПРОБЛЕМИ ІСТОРІОГРАФІЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ……182

Darius Juodis (Дарюс Юодис). ОБРАЗЫ ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ В ПАМЯТИ, В ИСТОРИОГРАФИИ, В ПОЛИТИКЕ (ПРИМЕРЫ ИЗ ЛИТВЫ)……..187

Ключка О.В., Савчук Т.О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ…….189

Подолян Д.В. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ КРАЇН ЄВРОПИ НА РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ, СТВОРЕНИХ СТУДЕНТАМИ……..192

Цурканова І.О. СУЧАСНИЙ СТАН ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ…….194

Чупрій Л.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ДОКТРИНИ США В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ……..197

Шаповалова А.М. ЄС І НАТО – УКРАЇНСЬКИЙ ОРІЄНТИР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ……201

СЕКЦІЯ 1
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Богріновцева Людмила Миколаївна,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Заїчко Ірина Володимирівна,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Страхові компанії є одними з найбільш конкурентоспроможних та динамічних установ на фінансовому ринку, які здатні акумулювати кошти юридичних та фізичних осіб, а перетворюючи їх в інвестиційний капітал. Інвестиційна діяльність страховиків є основою їх діяльності, адже вдало сформований інвестиційний портфель дозволяє отримувати прибуток, а також збільшити власні страхові резерви. Ефективне розміщення коштів страхових резервів та формування інвестиційного портфелю страховика має важливе значення на фінансовому ринку кожної країни, особливо в період нестабільності та кризових явищ.

Варто визначити напрями інвестиційної діяльності страховиків, виходячи з того, що розміщення страхових резервів регламентується законом, а власні кошти страхова компанія використовує на особистий розсуд. На рис. 1 представлено загальну характеристика напрямів інвестиційної діяльності страхових компаній.

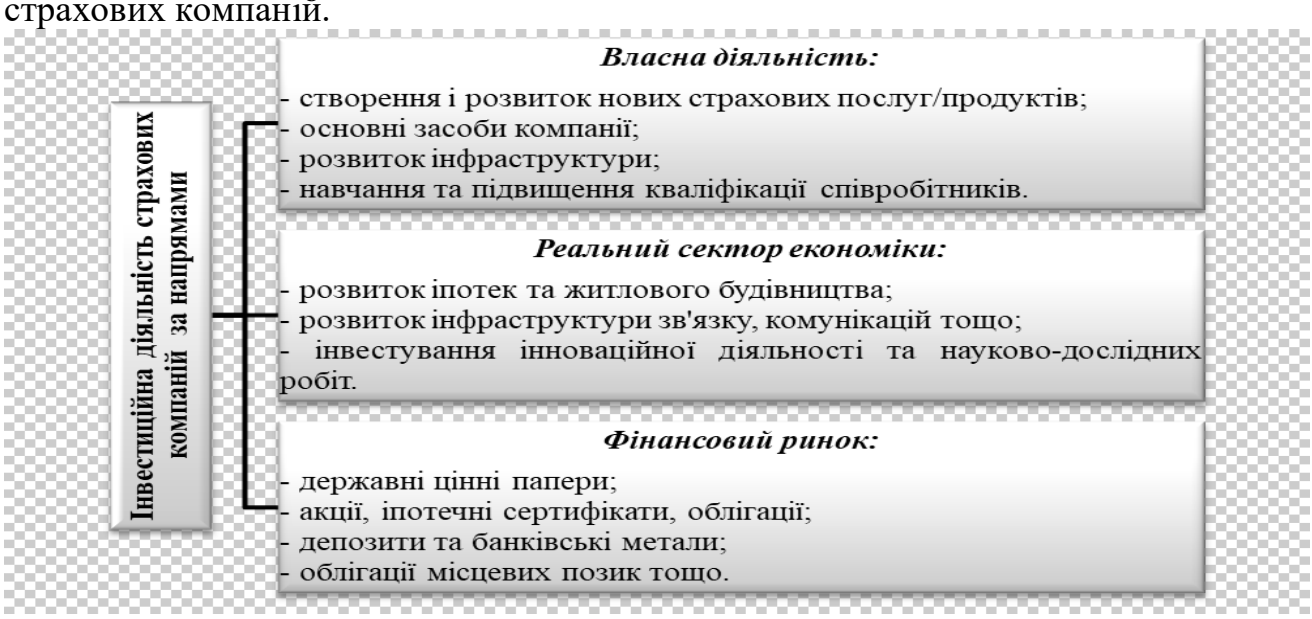


Рис. 1. Інвестиційна діяльність страхових компаній за напрямами
Джерело: побудовано авторами за даними [3].

Виходячи із можливих напрямів інвестування страхові компанії управляють інвестиційним портфелем із забезпеченням ліквідності та збереженням фінансових коштів, які знаходяться тимчасово у їх розпорядженні, звичайно, маючи на меті отримання максимального прибутку [1].

На страховий ринок України та інвестиційну діяльність його учасників впливають фактори, які умовно можна поділити на внутрішні (стосуються безпосередньо страхових компаній і зумовлені рівнем розвитку страхового бізнесу) та зовнішні (характеризують стан та розвиток навколишнього середовища на макрорівні). Тому доцільним є розгляд основних факторів, які стримують інвестиційну діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України (рис. 2).

Рис. 2. Основні фактори, що стримують розвиток інвестиційної діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України

Джерело: побудовано авторами за даними [2].

До основних стримуючих факторів розвитку інвестиційної діяльності страхових компаній належить, насамперед, політична та економічна нестабільності в країні, її негативний вплив експерти оцінюють на рівні близько 80,3%, в зв'язку з останніми подіями, що відбуваються в нашій державі, цей відсоток у майбутньому може стати ще більшим. Наступним за розміром чинником, що негативно впливає на інвестиційну діяльність страхових компаній є обмежений перелік інвестиційних інструментів, в які можуть інвестувати страхові компанії (48,3% експертів).

Напрями вдосконалення інвестиційної діяльності страхових компаній можна поділити на три основні групи: з боку держави, з боку страховиків, з боку потенційних клієнтів (рис. 3).

Рис. 3. Основні напрями вдосконалення інвестиційної діяльності страхових компаній

Джерело: побудовано авторами за даними [4].

Розглянувши перспективні напрями вдосконалення інвестиційної діяльності страхових компаній, вважаємо, що запровадження нової моделі регулювання та нагляду на фінансовому ринку України, з прийняттям у вересні 2019 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг», є важливим рішенням, яке, у майбутньому, надасть страховому ринку нові можливості та інструменти для роботи, що принесе користь як страховим компаніям, так і домогосподарствам та державі.

Страхові компанії як учасники ринку мають сформувати ефективну систему внутрішнього контролю, корпоративного управління, управління ризиками, визначити свої стратегічні цілі і на основі цього сформувати власну бізнес-модель. Щодо інвестиційної діяльності, то забезпечення ліквідності активів, їх якості, достатності капіталу страхових компаній посприяє поверненню довіри страхувальників до компаній, адже вони будуть фінансово стійкими та прозорими у своїй діяльності. А довіра до страховиків є одним з найважливіших показників, оскільки саме від кількості укладених договорів залежить сума страхових премій, а завдяки надходженню цих коштів страхова компанія може формувати власні страхові резерви, які приносять їй прибуток від інвестиційної діяльності. Визначивши можливі перспективи розвитку інвестиційної діяльності страхових компаній стає зрозуміло, що це можливо лише за умови загального ефективного розвитку вітчизняного фінансового ринку.

Список використаних джерел

1. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелєв, С. В.

Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін.; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

2. Рекуненко І.І., Чорна С.В. Особливості інвестиційної діяльності страхових компаній. *Економіка і суспільство.* 2017. № 8. С. 666-672.

3. Шейко Ю.О. Пріоритети інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні. *Економічний форум.* 2020. № 2. С. 106-112.

4. Шишпанова Н.О. Напрями активізації інвестиційної діяльності страхових компаній України. *Агросвіт.* 2019. №21. С. 59-65.

Герило Володимир Ярославович,
здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ОНП «Менеджмент»
Науковий керівник: Стрижеус Людмила Василівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Маркетингова концепція управління потребує орієнтації виробника на споживача, а це означає, що виробник повинен оцінювати свій товар і товари-конкуренти виходячи з інтересів споживача. Якщо споживач прагне до максимізації цінності товару, який купує, то виробник повинен намагатися збільшити загальну цінність товару або зменшити загальні витрати на виготовлення і реалізацію товару.

Знижуючи чи перерозподіляючи ризик, виробник може створити сприятливі умови купівлі і післяпродажного обслуговування товару, який придбав покупець [1].

Рішення, що приймаються у сфері товарної політики, повинні ґрунтуватися на оцінках обсягів реалізації, потенціалу збуту і виручки, що визначаються за допомогою досліджень товару та ринків збуту з урахуванням внутрішніх умов підприємства.

Завдяки оцінюванню якості продукції (послуги) визначається її здатність задовольнити заздалегідь виявлені чи передбачені потреби. Оцінювати якість продукції необхідно для того, щоб визначити можливості впровадження конкретного товару на ринок, з'ясувати відповідність властивостей виробу або послуг вимогам споживачів і встановити ціну цього виробу [2].

В ході аналізу процесу управління асортиментом продукції, що випускається, важливим є визначення стратегічного напрямку, який буде відправною точкою при прийнятті управлінських рішень, що стосуються збуту. При вдосконаленні управління асортиментом найбільш доцільним є використання стратегії збуту, орієнтованої на продукт, так як в даному випадку основна спрямованість маркетингових зусиль буде застосована саме до продукту або до всього асортименту. Від вибору асортиментної політики,

особливо в умовах ринку, залежить стан підприємства на ринку. У міру наповнення ринку асортиментом товарів і послуг виникає конкуренція серед виробників. Тому основним оціночним критерієм дієвості управління асортиментом є його конкурентоспроможність.

Вивчати й оцінювати конкурентоспроможність товару слід систематично і безперервно, у тісному взаємозв'язку з етапами ЖЦТ для того, щоб своєчасно зафіксувати момент зниження показника конкурентоспроможності і прийняти відповідне рішення. Спочатку потрібно з'ясувати причини цього зниження, а вже потім відповідно до ситуації приймати рішення (наприклад, перейти до іншого сектора ринку, модернізувати товар, зняти його з виробництва).

Однак поряд з конкурентоспроможністю при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати і цілий ряд інших факторів, що мають для підприємства збутове, фінансове і виробниче значення.

Проведення аналізу маркетингової цінової політики відіграє вирішальне значення в процесі реалізації продукції. Серед характеристик того чи іншого продукту ціна відіграє особливу роль. Це обумовлюється тим, що вона виражається в реальних грошах, які є, в свою чергу, безпосередньою основою як виробничої діяльності, так і планування бюджету суб'єктів ринку. Не менш важливе її мотиваційне значення в прийнятті рішення споживачем про придбання товару або послуги. При аналізі цінової політики доцільно розглядати як відправну точку процес прийняття споживачем рішення про покупку. Це обумовлено тим, що в ході такого процесу оцінюються засоби задоволення потреби, пропоновані на ринку.

Розробляючи свою цінову політику, підприємство повинно чітко уявляти собі, що ціна не існує сама по собі, ціна завжди визначає певні засоби задоволення споживчого попиту. З цієї точки зору центральним елементом прийняття рішень в ціновій політиці є поняття «ціна – якість», яке, в свою чергу, повинно максимально відповідати вимогам ринку та цілям підприємства.

Прийняття маркетингових рішень, спрямованих на формування ставлення «ціна – якість», може розподілятися по двох напрямках: або зміні винагороди за певну якість, або зміні якості при збереженні ціни.

Управління маркетинговою дистрибуційною політикою передбачає збір, аналіз, обробку, використання та зберігання інформації, необхідної для підготовки відповідних рішень, планів, звітів, що стосуються реалізації продукції. У сучасних умовах нормальне функціонування системи збуту залежить від одночасного впливу на неї багатьох різних факторів. Організація збуту здійснюється відповідно з усім комплексом ринкових і виробничих факторів діяльності підприємства, без врахування яких система збуту вступає в конфлікт з установками маркетингової стратегії [3].

У процесі аналізу дистрибуційної політики здійснюється вибір найефективнішої системи каналів та методів збуту щодо конкретно визначених ринків. Це означає, що виробництво продукції з самого початку зорієнтоване на конкретні форми та методи збуту і найсприятливіші умови. Тому, розробляючи збутову політику, необхідно визначити оптимальні напрями та наявні кошти,

необхідні для забезпечення найвищої ефективності процесу реалізації товару. Це дозволить здійснити найкращий вибір організаційних форм та методів збутової діяльності, спрямованих на досягнення кінцевих результатів.

В умовах ринкової економіки організації повинні значну увагу приділяти проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їх виробничо-господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи реалізації, від широти асортименту і якості наданих підприємством послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Проводячи оцінку маркетингової політики комунікацій, можна побачити, що вона обслуговує всі три складові маркетингової діяльності: роботу з товаром, цінову політику та канали розподілу цих товарів [2].

Аналіз маркетингової політики комунікацій дає змогу провести оцінку системи управління рекламною діяльністю підприємства, що спрямована на досягнення конкретних економічних результатів відповідно зі стратегічними цілями підприємства. Аналіз економічних результатів рекламних заходів проводиться виходячи з оцінки ефективності реклами. Складність вивчення економічної ефективності реклами полягає в тому, що на оптимальність і керування рекламою впливає безліч факторів, основними з яких є конкуренція, ціна товару і прибутковість. Аналіз стимулювання збуту в системі маркетингових комунікацій дає змогу оцінити засоби стимулюючого впливу, що сприяють прискоренню чи посиленню реакції ринку у відповідь.

Ефективність маркетингу – показник того, наскільки оптимальними є маркетингові заходи у тому, що стосується зменшення витрат та досягнення результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. В цілому прийнято виділяти наступні напрями оцінки ефективності маркетингової діяльності: результати реалізації маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, сегментація ринку та позиціонування товару, управління продажами, планування та організація маркетингу, якість управління та організації відділу маркетингу, функції відділу маркетингу [4].

Визначення ефективності маркетингової діяльності має велике значення як на стадії прийняття маркетингових рішень, так і при оцінюванні кінцевих результатів. Систематичний та всебічний аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю дозволить забезпечити підтримку управлінських рішень в області стратегічного управління маркетинговою діяльністю, а також дозволить активно впливати на результативність маркетингової діяльності і активно реагувати на будь-які зміни у маркетинговому середовищі.

Список використаних джерел

1. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, Vol. 58, № 4, P.37–52, 1994.

2. Морохова В.О., Лорві І.Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Бізнес, 2010. 384 с.

3. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

4. Маркетинговий аналіз навч. посіб. / [за ред. д.е.н., проф. В.В. Липчука]. К: Академвидав, 2008. 216 с.

Грушева Алла Андріївна,
к.пед.н., доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м.Ірпінь, Україна

МІСЦЕ КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Керівник здійснює найважливішу функцію менеджменту - управління. У сучасному розумінні керівник (менеджер) - це фахівець, який організовує та координує роботу своїх підлеглих. При цьому самі менеджери виконують конкретні управлінські функції [1].

Реалії сьогодення свідчать, що зростаючі масштаби та динамічність суспільних змін, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу, вимагає від управлінців, бізнесменів, інвесторів набуття нових підходів, знань та навичок самоуправління. Їм необхідно вийти зі звичного ритму життя, по-новому побачити, почути і відчути дійсність, проаналізувати труднощі, які виникають у реалізації професійних і життєвих потреб та зробити відповідні висновки [2].

Ця важлива роль менеджера, (як найманого керівника) визначається тим, що він наділений повноваженнями до прийняття рішень, вирішує що, кому, коли і як робити; він несе за це відповідальність перед власником підприємства. Управляти - значить вести підприємство до його мети та цілей, максимально використовуючи потенціал інтелектуального ресурсу та інших можливостей з існуючих ресурсів. Тому саме керівник, або іншими словами, менеджер посідає центральне місце у системі управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу [3].

Управління підприємством сфери гостинності має свої особливості, зокрема дотримання певних технологічних аспектів під час розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень. Фахівцям нової генерації управління потрібно постійно застосовувати нові підходи в системі управління готельно-ресторанним господарством. Це зумовлено стрімкими зовнішніми змінами, відповідно до яких виникає гостра потреба в новаціях, творчості, креативності, щоб сфера послуг ресторанного і готельного сервісу була конкурентоспроможною.

Тому професійна організація праці менеджерів є максимально важливою. Тобто, втрати робочого часу мають були мінімальні, а ефективність - сумісною

з дотриманням норм керівництва, умов праці й раціональним плануванням робочого дня. Це на нашу думку один із важливих аспектів професіоналізму менеджера, а також в здатності працювати з командою.

Участь керівника у досягненні трудовим колективом або окремим працівником поставлених цілей, визначається, перш за все, змістом і якістю виконання ним функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств готельно-ресторанної сфери, в ринковому середовищі при оцінюванні професійних якостей керівника враховується рівень виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації (знань) [4].

Керівництво колективом починається з підбору і розстановки кадрів на різних ділянках. Розстановка кадрів повинна допомагати розкриттю особистих здібностей працівників, забезпечувати зростання ефективності сукупної праці всього колективу. Проте, неможна розглядати будь-яку управлінську діяльність керівника без детального вивчення його особистих якостей. У цьому контексті, керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання покладених обов’язків.

Отож, роль керівника (менеджера) у системі управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу визначається наступними критеріями:

1. Оцінкою діяльності працівників та вирішенням питань щодо доцільності їх використання;
2. Формуванням структури управління та визначення основних принципів, способів та методів керування у колективі;
3. Формуванням колективу, забезпеченням узгодженості усіх його ланок;
4. Розробкою і реалізацією маркетингової концепції розвитку організації;
5. Визначенням цілей діяльності, плануванням необхідних ресурсів для їх досягнення, делегуванням працівникам конкретних завдань;
6. Забезпеченням відповідними спонукальними мотивами у працівників і зв'язками у колективі та поза ним тощо.

Відтак, ефективність роботи керівника залежить не тільки від діяльності та апарату управління колективу, який він очолює, а й від організації його власної роботи. Процес організації роботи менеджера відбувається на тих самих засадах, що й організація роботи всього колективу. Організація праці ґрунтується на соціальних законах і суб'єктивних організаційних принципах. Тому одним з перспективних напрямів менеджменту вважають самоменеджмент [5].

Щоб ефективно реалізовувати себе в професійній діяльності, особистому житті, неохідно мати високий рівень самоменеджменту. Це проявляється в умінні ставити реальні цілі, планувати й організовувати їх досягнення, раціонально використовувати час, розвивати комунікативні здібності,

ефективно співпрацювати з колегами, мотивувати себе та інших, формувати необхідні якості, ключові та професійні компетентності.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Він виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, яка готує себе до роботи менеджера в сфері готельно-ресторанного бізнесу, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійсненних завдань. Це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення, заради втілення тих завдань, які менеджер ставить перед собою і підприємством у сфері послуг.

Самоменеджмент нині все більше орієнтується на управлінську самоорганізацію, оскільки спрямований на максимальне використання власних здібностей працівників та свідоме управління своїм робочим часом. Сучасна світова ситуація вимагає від управлінців постійного саморозвитку, розвитку навичок самоменеджменту та креативності.

Отже, «немає нічого легшого, ніж бути зайнятим, і немає нічого складнішого, як бути результативним» **(**Ентоні Макензі).

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

– бачити свої недоліки та обмеження;

– аналізувати їх причини у власній діяльності;

– критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Ігнорування розвитку менеджерів, нажаль характерне для вітчизняних підприємств сфери гостинності. Часто воно приводить до того, що здатності до професійного самовдосконалення більшості керівників проходить тривалий шлях природного дозрівання.

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку країн світу дають змогу стверджувати, що роль менеджерів, їх функції та завдання на всіх рівнях управління є незрівнянно складними. Це засвідчують зміни, що відбуваються сьогодні в управлінні, та нові тенденції розвитку [1].

Таким чином, місце керівника у системі управління готельно-ресторанного бізнесу є ключовим і важливим так само, як і удосконалення його самоменеджменту. Від актуальності та оптимальності прийнятих рішень залежать результати діяльності колективу працівників, їх престиж, авторитет керівників і морально-психологічний клімат у колективі. Розвиток рівня самоменеджменту, регулярний моніторинг рівня саморозвитку та розвитку персоналу дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу.

Список використаних джерел

1. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151
2. Менеджмент: навч. посібник/ А. А. Грушева, Л. О. Вітренко-Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2020. 310 с.
3. Завдання менеджера щодо керівництва в організації та його основні адміністративні функції. URL:https://studfile.net/preview/9905569/page:22/
4. Роль керівника в організації. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/67777.doc.htm
5. Менеджер. Його місце і роль в організації. URL: https://referatss.com.ua/work/menedzher-jogo-misce-i-rol-v-organizacii/

Зикун Наталія Іванівна,
доктор наук із соціальних комунікацій, професор,
декан факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Ключка Ольга Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
заступник декана з навчально-методичної роботи факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: КОМУНІКАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Аналізуються актуальні сучасні виклики у сфері управління закладом вищої освіти, обґрунтовується необхідність задіювання в умовах невизначеності з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища арсеналу комунікаційно-психологічних методів, прийомів та інструментів для формування умов продовження ефективної діяльності колективу. Обґрунтовано зростання ролі особистісних рис лідерів, необхідність підвищення рівня комунікаційно-психологічної компетентності членів колективу.

Метою дослідження є узагальнення актуальних викликів у сфері управління персоналом в закладі вищої освіти в умовах воєнного часу, обґрунтування необхідності напрацювання в умовах невизначеності з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища особливого комунікаційно-психологічного інструментарію для організації ефективної колективної діяльності.

Українська освіта рухалась останні десятиліття впевненими кроками до європейських стандартів, інтегрувалась в європейський освітній простір, проходила через трансформаційні процеси, реформування та виклики дистанційного навчання у зв'язку з пандемією COVID-19. Війна стала ще одним

непередбачуваним серйозним випробуванням для менеджерів освітніх закладів у воєнний час, на яких лягла відповідальність за колектив, здобувачів вищої освіти і продовження системної діяльності.

Питання про продовження освітнього процесу, його зміст і якість, збереження освітньої мережі, проблеми фінансування закладів освіти та інші гострі питання зараз постають в екзистенційному плані. Це ставить перед керівниками різних рівнів низку завдань, які потребують оперативного вирішення.

Однією з умов ефективного управління освітнім закладом в умовах війни стає психологічна витримка та життєстійкість керівних кадрів, уміння критично мислити, приймати управлінські рішення в доволі нестандартних ситуаціях. Тому психологічна складова особистості менеджера закладу чинить потужний вплив на управління закладом освіти в кризових умовах.

Керівники закладів та установ освіти опинились в край складній ситуації, особливо на територіях, де велись активні бойові дії, де заклади освіти були зруйновані або окуповані. З початком повномасштабного російського вторгнення стало неможливим забезпечення належного функціонування українських шкіл, вишів, інших закладів освіти на цих територіях. «Перманентна відсутність світла та інтернету, а у декого – ще й тепла в квартирах, загалом непростий психологічний стан як студентів, так і викладачів» – називаються серед основних причин деморалізації учасників освітнього процесу [3]. Не менш руйнівною є відсутність розуміння перспектив – як найближчої, так і віддаленої. У таких умов відбувається зміщення пріоритетів функціонального навантаження діяльності керівників і працівників освітніх закладів – від забезпечення освітнього процесу як такого до комунікації, покликаної забезпечити психологічну рівновагу і збалансованість.

Складні ситуації в роботі керівника – це майже правило воєнного часу, війна загострила емоції та поглибила проблеми. Під час криз ще більш важливою стає роль лідерів у колективі, які здатні підтримати команди та максимально сприяти життєздатності, ефективності кожного члена колективу.

На основі узагальнення емпіричного матеріалу, результатів наукових досліджень можна окреслити особистісні риси та вміння, які допомагають керівникам впоратися зі складними обставинами в умовах невизначеності:

- психологічна гнучкість;
- рішучість або сміливість;
- емоційний інтелект;
- орієнтація на людей;
- стратегічне мислення;
- стресостійкість;
- тайменеджмент;
- навички критичного мислення;
- вміння переконувати, доводити свою позицію, досягати консенсусу.

У будь-яких обставинах успіх та авторитет організації залежить від її представників, носіями організаційної культури є люди. У ситуації війни

підтримка людей, орієнтація на членів команди має бути серед пріоритетних позицій у керівника. Людяність керівництва виявляється у гуманному ставленні та повазі до людей, вболіванні за їхнє здоров'я і безпеку, щирому прагненні допомогти у важких ситуаціях.

Автори вказують на актуальність певного формату здійснення професійної діяльності зі здобувачами освіти: на першому місці – завдання збереження життя й гарантування безпеки; взаємодія і взаємодопомога; адаптування до конкретних умов і обставин процесу навчання; використання всіх можливих каналів зв'язку, із високим рівнем резистентності; нестандартні підходи до розв'язання проблем освітнього характеру [2, с.171-175].

Серед практичних дій керівників під час прийняття управлінських рішень в кризових умовах варто виокремлені пріоритетні позиції, на які спираються менеджери:

1) безпека працівників (на основі проведення періодичних опитувань через різні комунікаційні канали щодо безпечних умов перебування);

2) наявність доступу до сервісів, програм з метою відновлення роботи в онлайн-форматі;

3) стабільність професійної діяльності – переконання в тому, що є робота, чіткий графік та розклад роботи, створення спільного чату комунікації;

4) підтримування позитивного настрою в колективі – емпатія, нормальне реагування на різні емоції, співпереживання й навіть жарти, доцільність обговорювання усіх аспектів життя, віддавання переваги хорошим новинам, не ігнорування вагомих для колег дат і подій;

5) добирання «правильних» меседжів, які здатні консолідувати і надихати;

6) психологічна підтримка – надсилання порад, створення груп взаємопідтримки, доведення до загалу графіку роботи психолога, актуальних телефонів ліній та груп підтримки, організація вебінарів з екстреної психологічної допомоги;

7) медіаграмотність – перешкоджання розповсюдженню фейків, формування довіри тільки перевіреним джерелам інформації;

8) розвиток самоорганізації працівників (організаційна автономія).

9) ранжування щоденних завдань і активностей з урахуванням пріоритетності (є стратегічні плани, а є першочергові).

Отже, у ситуаціях розгубленості, невизначеності менеджеру закладу освіти важливо мати й напрацьовувати арсенал підходів, технік згуртування колективу, налаштування на спільні позитивні дії та рішення з метою організації освітнього процесу, адміністративної діяльності в кризових умовах війни. З огляду на це одним із викликів стає підготовка управлінців до дій в нестандартних ситуаціях, проблематика антикризового менеджменту в освіті, і це потребує подальшого вивчення та удосконалення.

Список використаних джерел

1. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf

2. Гоян О., Хоменко І., Фоменко В., Миленька Л. Організація журналістської освіти в екстремальних умовах. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XIII: Утилітарна цінність наукових досліджень*. Конін – Ужгород –Перемишль – Херсон: Посвіт, 2022. 258 с. С. 170-176.

3. Дуцик Д. Гібридне навчання в гібридні часи. URL: https://www.jta.com.ua/point-of-view/hibrydne-navchannia-v-hibrydni-chasy/

3. HR-менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/

4. Gregory V., Wiczer D., Menzio G. Pandemic Recession: L- or V-Shaped? URL: https://www.minneapolisfed.org/research/working-papers/pandemic-recession-l-or-v-shaped

5. KPMG. Нова нормальність. KPMG Review Magazine №8. URL: https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/08/kpmg-review-magazine-new-normality.html

Константкевич Ігор Володимирович,
здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ОНП «Менеджмент»
Науковий керівник: Вавдіюк Наталія Степанівна,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВО УКРАЇНИ

Зелена трансформація вимагає залучення учасників громадянського суспільства, керуючись цілями сталого розвитку ООН. Зелена трансформація необхідна тим організаціям, що прагнуть впливати на розвиток бізнес-середовища, щоб організації намагалися стати екологічними та трансформувати бізнес відповідно до цілей сталого розвитку. Зелена трансформація є методом менеджменту в організації, метою якого є забезпечити зростання, зберігаючи ресурси, ефективну трансформацію на рівні процесу, операцій, продукту, моделі та культури.

Нині кожен бренд, кожна організація прагнуть забезпечити добробут працівників та переведення бізнес-процесів до цілей сталого розвитку, щоб забезпечити конкурентну перевагу. Опишемо елементи, які ЗВО прагнуть забезпечити в екологічній трансформації:

1. Управління змінами в ЗВО. Стати стійкою організацією сприймати як можливість змінитися та змінити ситуацію. Концепція управління змінами

розглядається як шлях до трансформації технологій, процесів і культури організації. Єдина мета управління змінами - зробити зміни адаптивними в освітній діяльності ЗВО.

2. Інвестиції в технології, що відіграватимуть вирішальну роль для ЗВО яка бажає зробити перехід, щоб стати більш стійкими, оскільки вони допоможуть у трансформації. ЗВО повинні зосередитися на стратегії інвестування в технології, яка дозволить їм модернізувати основні системи.

3. Культура ЗВО – найважливішим фактором є впровадження та донесення повідомлення про основні цінності і культури. ЗВО повинна впроваджувати цінності, знання та переваги стати зеленим університетом та чому це важливо. Таким чином, навчання студентів та співробітників є основою будь-якої діяльності щодо екологічної трансформації та стане одним із ключових рушійних сил до успішної екологічної трансформації.

ЗВО, що впроваджує зелені стандарти бажає бути одним із соціально, економічно та екологічно відповідальним університетом за трансформаційним впливом на суспільство через постійні інновації в освіті, дослідженнях, креативності та підприємництві.

Навіщо ставати ЗВО ставати зеленим? Більшість ЗВО у всьому світі зіштовхуються з вимогами споживачів, науково-педагогічних працівників та стейкхолдерів стати більш стійкими. Це змусило ЗВО взяти до уваги свої обов'язки щодо клімату, навколишнього середовища, співробітників, здобувачів та призвело до зміни освітньої діяльності. Зелені трансформації ЗВО в Україні забезпечать наступні переваги [1-4]:

1. Покращена ідентичність бренду ЗВО. Важливо мати екологічний підхід до організації освітньої діяльності, щоб виконати обіцянки бренду ЗВО. Споживачі освітніх послуг беруть до уваги екологічні зусилля і турботу про планету, що створює імідж, який веде до успіху.

2. Підвищення продуктивності та підвищення ефективності через впровадження екологічних практик.

3. Зменшення відходів та витрат, що допоможе уникати додаткових витрат. Ініціативи енергоспоживання, витрати на комунальні послуги, утилізація води, діджиталізація та скорочення використання паперу, виявляються взаємовигідними для ЗВО і планети.

4. Збільшення інвестиційних можливостей ЗВО, адже зелені трансформації важливо не лише формують довіру, а й дозволяють позиціонувати ЗВО для кращих інвестиційних можливостей. Якщо вплив бренду на навколишнє середовище помітний, інвестори можуть довіряти бренду ЗВО, а також розглядати це як важливий критерій оцінки.

5. Співробітники та здобувачі ЗВО є амбасадорами бренду, дотримання етичних та екологічних тенденцій підвищить задоволеність і лояльність. Створення освітнього середовища, сприятливого для сталого розвитку, сприятиме найму, утриманню, добробуту та моральному духу працівників.

Наведемо фактори, які можуть вплинути на зелену трансформацію в ЗВО [2]:

1. Формування та реалізація стратегії зеленої трансформації ЗВО або уточнення стратегії відповідно до цілей сталого розвитку. ЗВО повинна мати чітку стратегію з розумінням причин, чому вони хочуть стати зеленими, і як цього досягти. Крім того, доцільно обґрунтувати вплив змін на мету діяльності, освітні процеси, зацікавлених сторін і створення довгострокової вартості. Стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб стати стійким джерелом довготривалої конкурентної переваги.

2. Отримайте цінності освітньої діяльності ЗВО, які прийняли стійкість у освітніх процесах і корпоративній культурі, випередили конкурентів на ринку освітніх послуг. Зрозуміти цінність екологічної трансформації ЗВО необхідно відстежувати дані для аналізу того, як становлення сталого розвитку впливає на джерело вартості: на капітал бренду, частку ринку, операційні витрати, продажі, дохід тощо.

3. Впровадити сталість розвитку у культуру ЗВО. Екологічна трансформація є не тільки можливістю, але й важливим джерелом стійкої конкурентної переваги та управління зацікавленими сторонами. Тому ЗВО прагнуть розвивати культуру сталого розвитку, і оскільки працівники формують культуру університету, то варто зосередитися на допомозі співробітникам, здобувачам та стейкхолдерам зрозуміти основи сталого розвитку. Це допоможе ефективно адаптуватися до зеленої трансформації.

Пропозиції з удосконалення місії ЗВО, що впроваджує зелені стандарти полягатиме в підготовці компетентних, етичних і соціально відповідальних професіоналів, організацією навчання через дослідження для інтелектуальної та соціальної трансформації, а також підвищення їх здатності до навчання впродовж життя для творчості та адаптації до викликів.

Основні цінності ЗВО, що впроваджує зелені стандарти: професійна етичність та академічна доброчесність; інновації; навчання впродовж життя; соціальна відповідальність і лідерство; інклюзивність; зелене мислення та життя та ін.

Цілі ЗВО відповідно до процесу зеленої трансформації можуть полягати в [1-3]:

підготовці компетентних, етичних та соціально відповідальних професіоналів у сферах науки, техніки, бізнесу, права, гуманітарних та соціальних наук;

навчання студентів і передача дослідницьких знань для інтелектуальної та соціальної трансформації, що забезпечує сталий розвиток;

підвищення спроможності студентів до самонавчання через спільну діяльність, орієнтовану на результат;

сприяння академічному, економічному та культурному різноманіттю через національні та міжнародні обміни, кооперацію та співпрацю.

Отже, щоб досягти успіху в зеленій трансформації ЗВО доцільно переглянути операційну модель управління, щоб адаптувати стійкі процеси та

залучити співробітників до створення культури сталого розвитку за допомогою нових інструментів і технологій. З цією метою вадливо визначити інституційну спроможність ЗВО використовувати стратегії розумної спеціалізації в зеленій трансформації та зеленому зростанні в сферах втручання (ланцюжках створення вартості, ощадливе лідерство), залучати відповідні зацікавлені сторони до прийняття рішень та спільного створення стратегій зеленої трансформації.

Список використаних джерел

1. Negru, Gabriela (2022) Green Transformation: The New Age of Sustainability. Oct 11, Green Upskilling. https://2030.builders/category/green-upskilling/

2. Riyad, Y. Hamzah, Naser, W. Alnaser and Waheeb, E. Alnaser (2018) Accelerating the transformation to a green university: University of Bahrain experience E3S Web Conf., 48 (2018) 06002 DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184806002

3. Green Transformation (GX) https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/gx.html

4. Zhu, Bifeng;Liu, Gebing;Feng, Jing *International journal of sustainability in higher education*, 26 Jul 2022, Vol. ahead-of-print, Issue ahead-of-print, pages 1294 – 1314 10.1108/IJSHE-03-2021-0095

Кузнєцова Тетяна Вікторівна,
доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

ЛОГІСТИЧНІ СИМУЛЯЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Логістика є однією з ключових складових менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. В умовах сьогоднішньої діджиталізації сучасна економіка, транспортні технології та ланцюги постачання трансформуються об’єктивно, швидко та безпрецедентно. Навчання в цих галузях неодмінно корельовано з інноваційними технологіями – у першу чергу через гейміфікацію вищої освіти та практикоорієнтоване навчання в симуляторах. Нещодавно 3D-друк, аероавтомобілі – рис. 1 – доставлення вантажів дронами (та іншими безпілотними апаратами), Інтернет речей тощо були уявленнями наукової фантастики, а вже сьогодні активно впроваджуються логістичні технології для забезпечення дешевої, швидкої, стійкої та надійної логістики задля ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у тому числі.

Рис. 1. Сьогоднішні реалії логістичних інновацій
Джерело: [2]

Сучасні цифрові технології є великою рушійною силою, тому на сьогодні менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має достатньо широкий спектр логістичних технологічних рішень.

В Університеті Григорія Сковороди в Переяславі запроваджується навчання в 3D-симуляторах, де студентам буде запропоновано без ризиків власних капіталовкладень створити свої власні віртуальні підприємства та потренуватися в усіх ролях менеджерської діяльності/професії.

У межах даного наукового дослідження в якості навчальних інструментів виокремлено 3D-друк, дрони, роботи, доповнена/віртуальна реальність та IoT (Інтернет речей) і систематизовано у таблицю 1. Новітні безпілотні транспортні засоби, аерокари, смарт-роботи зі штучним інтелектом, здатність нейронної мережі самонавчатися впевнено доповняють цю перспективну реальність. В освітньому середовищі в межах практикоорієнтованого навчання засобами гейміфікації це варто демонструвати за допомогою 3D-доповненої/віртуальної реальності.

Таблиця 1

Сучасні логістичні технології

Назва технології	Переваги	Недоліки
3-D друк	1) 3-D друк дає можливість організувати виробництво продукції на місцях, що сприятиме розвитку регіонів; 2) більше не потрібно буде перевозити товар через півсвіту; 3) зникає необхідність виробляти та зберігати запасні запчастини для техніки, адже вони зможуть бути надруковані за потреби.	1) на сучасному етапі існують труднощі з якістю товарів; 2) більшість товарів не підходить для 3-D друку.
Дрони	1) можуть використовуватися не лише для контролю ситуації на складі, але й для доставки товарів до споживачів; 2) зможуть доставляти товар у місця з нерозвиненою інфраструктурою; 3) споживачі у реальному часі зможуть відстежувати товар у дорозі.	1) підвищення вартості доставки; 2) обмеженість доставки за вагою.
Роботи	1) роботи зможуть працювати разом з операторами складів; 2) зменшення відсотку браку у роботі; 3) зменшення витрат на оплату праці.	1) скорочення робочих місць призведе до страйків робітників.
Доповнена реальність	1) окуляри допоможуть сканувати штрих-коди та списки, в яких зазначено місцеперебування та місце доставки товару.	1) знаходиться на стадії тестування.
Інтернет речей (IoT)	1) допоможе контролювати діяльність складу, виробництва та інші процеси дистанційно; 2) допоможе контролювати роботу співробітників та обладнання, а також підвищити ефективність роботи.	1) вже використовується більшістю компаній, а отже, не буде створювати конкурентної переваги.

Під «симуляційним навчанням» у даному контексті підрозумівається модель професійного тренування певній менеджерській діяльності з метою отримання можливості кожним студентом виконати повсякденний елемент буднічної діяльності відповідно до стандартів вищої освіти згідно освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Під «симуляцією» у даному контексті розуміється освітня методика, що передбачає 3D-інтерактивне «занурення в середовище» повністю або частково без будь-якого супутнього ризику.

У межах даного наукового дослідження рекомендовано використовувати 3D-симуляційне навчання у вигляді логістичних технологій через ситуаційні рольові ігри, віртуальний персонал, віртуальних конкурентів та партнерів, інтерактивні тренажери тощо.

Це стосується різноманітних категорій професії менеджера зовнішньоекономічної діяльності, бо в процесі праці має місце високий ризик, що потребує застосування логістичних симуляційних технологій у якості практикоорієнтованої навчальної підготовки для напрацювання певних професійних компетентностей.

У 3D-симуляторі в 3D-окулярах можливо натренуватися керувати не тільки наземною автівкою, а й аерокаром (рис. 2). За допомогою розроблених навчальних модулів можна опанувати безліч конфліктних ситуацій і ризиків, планування/прогнозування та контролювання ланцюгів постачання, виробничих операцій, експортно-імпортних і валютних відносин.

Рис. 2. Навчання в 3D-симуляторі
Джерело: [1]

Поняття логістичних симуляційних технологій у підготовці менеджерів зовнішньоекономічної діяльності передбачає створення інтегрованої економіко-симуляційно-трансформаційної системи, що забезпечувала б тренування у 3D-віртуальному середовищі доставлення вантажів оптимальними шляхами з мінімальними витратами. Джерелами реалізації такого навчання є виключно використання діджиталізації, гейміфікації та всіх сучасних інновацій.

Таким чигом, логістичні симуляційні технології є інноваційним напрямом підготовки фахівців за освітньою програмою «Менеджмент

зовнішньоекономічної діяльності» та передбачає використання логістики для оптимізації інноваційної діяльності, щоб забезпечити синергетичну підтримку та ефективність.

Список використаних джерел

1. Кузнєцова Т. (2022). Пілотний проект «Створення центру 3D-віртуального навчання в Переяславі»: діджиталізація та євроінтеграція вищої освіти з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. *Відкрита наука та інновації в Україні*, 38-39. ISBN: 978-966-479-129-5. URL: http://doi.org/10.35668/978-966-479-129-5

2. Кузнєцова Т. (2021). Найближча перспектива менеджменту організацій – управління роботоперсоналом. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*, (31, 3), 160-165. ISSN 1993-0259, eISSN 2219-4649. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1965/65657027

Синяков Сергій Васильович,
професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ФОРМИ ІРРАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Як відомо, згідно з концепцією психоаналізу, «раціональне» становить досить невеликий пласт у психіці людини. Решта простору зайнята «ірраціональним». Якщо цей висновок перенести на свідомість суб'єктів господарської діяльності та економічних відносин, то тут формується чимало малодосліджених проблем, таких як питань, як «енергія» ірраціонального у раціональності економічного буття, співвідношення раціонального та ірраціонального у реалізації мети економічного розвитку та ін.

Кризові явища виявили безліч аспектів реалізації ірраціональних процесів у економічній сфері життя суспільства. Ірраціональна поведінка протилежна раціональному, «целераціональному» (М. Вебер). Якщо для раціональної поведінки характерно ув'язування цілей з усвідомленням інтересів, конструюванням плану дій з урахуванням розрахунку балансу можливих досягнень і витрат, то ірраціональне поведінка цього позбавлено. У основі ірраціональної поведінки лежать психологічні механізми, опосередковано пов'язані з тверезим розрахунком. Здійснюючи таку дію, людина не контролює себе раціональним розумом, і лише потім, коли вона заспокоїться і відновить здатність до тверезого аналізу, зрозуміє всю свою неадекватність і, можливо, свої помилки. Один із творців теорії «поведінкової економіки» та «поведінкових фінансів» Річард Талер із цього приводу пише: «Було би природно запитати себе, якою ж іще може бути економіка, але більша частина економічної теорії не грунтується на емпіричному спостереженні. Натомість в її основі лежать аксіоми раціонального вибору, незважаючи на те, чи стосуються ці аксіоми

того, що ми спостерігаємо в повсякденному житті. Теорія поведінки економів не може ґрунтуватися на емпіричних даних, тому ще економи не існують» [1, с.413].

В економічній сфері життя суспільства, а особливо у сфері фінансів залишається набагато менше простору для ірраціональних дій, ніж в інших галузях. Однак і тут, у період економічної та фінансової кризи, створюються механізми ірраціональної поведінки. Наприклад, споживча поведінка людей на основі механізму наслідування відтворюється без будь-яких роздумів. Індивіди не замислюються, що треба робити в стандартних ситуаціях: вони поводяться так, як це роблять оточуючі.

У період фінансової кризи механізм наслідування вже не реалізується в купівлі непотрібних речей, дотримання моди і т.д., а здійснюється в операціях з вкладами, грошовими депозитами та різними цінними паперами. Під час підвищення курсу твердої валюти (долара, євро, фунта стерлінга та ін.) фінансові суб'єкти починають їх інтенсивно скуповувати, у періоди зниження курсу такої валюти швидко обмінювати її на національні грошові знаки. З погляду раціонального розрахунку, тверезого економічного аналізу все треба робити якраз навпаки. Такі ситуації часто описуються словом «паніка».

Термін «паніка» походить від імені грецького бога Пана, покровителя пастухів, пасовищ і стад. Його гніву приписувалася «паніка» або божевілля стада, що кидалося у прірву, у воду через незначну причину. Виникненню паніки сприяє низка факторів. Ними можуть бути втома, депресія, голод, сп'яніння, довге безсоння або попередні психічні потрясіння, але не тільки. До паніки призводять такі психологічні феномени, як надзвичайний подив, велика невпевненість, свідомість власного безсилля перед невідворотною небезпекою, втрата довіри до лідерів, банківської системи, державних інститутів. Паніка починається з появи шокуючого стимулу: різкого зниження курсу національної валюти, гіперінфляції чи політичних потрясінь, що активно впливають на економіку. Вона викликає потрясіння та сприйняття економічної ситуації як кризової. Стан замішання може посилювати спроба інтерпретувати та оцінювати події в рамках особистого досвіду шляхом пригадування аналогічних ситуацій. Гостра необхідність швидкого пояснення стимулу та негайної дії заважає логічному осмисленню кризової ситуації та викликає страх. І тут може статися різке збільшення «критичної маси»: страх одних економічних суб'єктів відбивається іншими, що у своє чергу посилює страх перших. Страх веде до зменшення впевненості та здатності колективно протистояти кризовій ситуації, створює відчуття приреченості. Невіра у можливість державного організованого порятунку викликає бажання врятуватися індивідуально.

Паніка в кризовій ситуації є індивідуалістична та егоцентрична поведінка економічних суб'єктів, спрямована на порятунок фінансів та активів за будь-яку ціну: знайти в банку своїх людей, поділитися з фінансовими чиновниками, віддавши половину заощаджень заради порятунку іншої половини. У процесі паніки суб'єкти часто діють однотипно, наприклад, ошукані інвестори кидаються у двері одного офісу, шукають потрібних людей, здатних їм допомогти і т.д. Все це є результатом циркулярної реакції навіювання,

зараження, наслідування. Якщо одна людина побігла, то всі побігли за нею, сподіваючись, що попереду знає вихід, тому паніка, зазвичай є групова поведінка. Незважаючи на те, що вона має на меті індивідуальний порятунок, результатом є те, що індивіди, які рятуються таким засобом, нейтралізують зусилля кожного, буквально топлять один одного. Так, банківська паніка веде до того, що банк, що злегка похитнувся, тоне як торпедований корабель.

Важливу роль у поширенні форм ірраціональної економічної поведінки грає механізм зараження. Люди заражаються вірусами і бактеріями будь-якої хвороби, але вони можуть за певних умов заразитися чужим настроєм, копіюючи відповідні форми поведінки. Нерідко в економічних групах зустрічається механізм взаємного зараження. У цьому випадку всі учасники групи заражають один одного певними почуттями, переживаннями, емоціями, настроями. Навіть за умов ринкової економіки іноді реалізується ірраціональний споживчий попит населення, раптом, під впливом пліток і чуток кидається скуповувати сіль, цукор, сірники, гречку тощо. Навіювання є методом, що сприяє некритичному сприйняттю зовнішньої інформації та в подальшому здійсненню ірраціональних економічних дій. Суб'єктами навіювання можуть бути ті особи, які володіють необхідним для даного індивіда або групи авторитетом.

В умовах величезної концентрації населення у великих містах різко інтенсифікується неформальна інформація, яка часто стосується важливих аспектів споживчого ринку. Демократизація засобів масової інформації перетворює їх на розносників чуток з посиланням на поінформовані кола. Розвиток телебачення, реклами, інтернету створило потужні засоби маніпуляції поведінкою мільйонів людей. Вони можуть одночасно отримати інформацію, що штовхає їх на однотипні ірраціональні дії.

Професор з Кельна Марліс Оккенфельд, один із представників концепції «ігрові теорії», [1, с.179-186, с.353-364], експериментально продемонстрував те, що під час аукціонів у Кельні учасники, що сидять на перших рядах, завищують вартість виставлених товарів приблизно на 5-6 євро, а учасники, що сидять на задніх рядах, навпаки занижують вартість цих товарів на 2 євро. Раціонально цю ситуацію пояснити дуже складно. М. Оккенфельд вважає, що класична економічна наука ігнорує експериментальну складову. Він називає її стратегічною психологічною стороною економіки. Класична економічна наука виходила з того, що економічна людина є егоїстом та раціоналістом. З погляду Оккенфельда люди перед вирішенням важливих економічних завдань переживають ірраціональні стани, які впливають на їх подальші дії.

В основі неокласичної економічної теорії лежали три основні ідеї: ідея рівноваги, ідея можливості суворої математичної інтерпретації економічних явищ та ідея «чистої» економічної науки. Остання передбачала виключення з її предметного поля будь-яких ненаукових теорій міфологізації і суворе предметне розмежування з іншими суспільними дисциплінами. Однак уявлення про економічну реальність змінюється і це вимагає нових форм теоретичного опису явищ і процесів. Ці зміни можна вважати істотним кроком уперед у справі опису

господарського життя в порівнянні з колишніми неокласичними теоріями. Об'єктом неоінституціональних теорій перестала бути раціональна економічна людина, орієнтована на отримання максимального прибутку і мінімізації витрат. На її місце приходить людина не завжди раціональна і нерідко ірраціональна. Ця людина є продуктом конкретного соціокультурного середовища, має безліч особливостей, належить до певної етнічної, національної чи референтивної групи, дотримується певної системи цінностей, ідеалів та норм, моральних та стильових принципів.

Список використаних джерел

1. Талер Річард. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. Київ.: Наш формат, 2022. 464 с.

Цибульський Олександр Ігорович,
здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Відомо, що будь-який бізнес розпочинається з наявності грошей, які перетворюються на ресурси для виробництва. Потім із виробничої форми оборотний капітал перетворюється на товарну, а на стадії реалізації - на грошову, і цей процес вимагає необхідності постійного контролю, аудиту та аналізу. Підприємство може бути дуже прибутковим і в той же час мати надзвичайний дефіцит грошових коштів.

У разі глобальної економічної кризи значною умовою господарювання є комплексна оцінка стану підприємства, що набуває особливо значного значення практично всіх ланок фінансово-економічної системи. Спеціальна увага приділяється підприємству як первинної та провідної одиниці економіки держави, тому що саме тут створюються певні економічні блага, які стають першоосновою національного багатства [1, с. 36].

Фінансово-господарська активність вітчизняних підприємств не може існувати без наявності та руху коштів, що і визначає вхідні та вихідні грошові потоки. Визначення сутності поняття «грошовий потік» та «управління грошовими потоками» є дискусійним питанням серед багатьох вчених-економістів.

Грошовий потік – спільність розподілених у часі надходжень та виплат генерованих господарською активністю підприємства. На сьогоднішній день, господарсько-виробнича діяльність будь-якого підприємства взаємопов'язана з рухом коштів у формі їх надходження чи вибуття [2, с.167].

Проблема управління грошовими потоками на сьогоднішній день є значним елементом фінансової політики будь-якого підприємства.

Для управління грошовими потоками важливу роль відіграє визначення оптимального обсягу оборотного капіталу, оскільки кошти є його частиною. З одного боку, відсутність готівки може призвести фірму до банкрутства, і чим швидшими були темпи її розвитку, тим більше був ризик залишитися без грошей. З іншого боку, надмірне накопичення коштів не є показником добробуту, оскільки підприємство втрачає прибуток, який міг би бути отриманий в результаті інвестування цих грошей [3].

Формування грошових потоків на підприємстві є важливим, самостійним об’єктом фінансового управління. Це обумовлюється тим, що підприємство в процесі господарювання здійснює формування різних грошових потоків, що неабияк впливає на інвестиційну, операційну та фінансову діяльності підприємства.

І.О. Бланк стверджує, що «процес управління грошовими потоками підприємства охоплює такі етапи: забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності; аналіз грошових потоків підприємства в попередньому періоді; оптимізація грошових потоків підприємства; планування грошових потоків підприємства в розрізі окремих їх видів» [4, с.736].

Система управління грошовими потоками на підприємстві - це набір методів, інструментів і прийомів цілеспрямованого, безперервного впливу з боку фінансової служби підприємства на рух грошових коштів для досягнення поставленої мети. Об'єктом управління в даній системі є грошові потоки підприємства, які пов'язані із здійсненням різних господарських і фінансових операцій, а суб'єктом управління виступає фінансова служба підприємства. Елементами системи управління грошовими потоками на підприємстві є фінансові методи і інструменти, нормативно-правове, інформаційне та програмне забезпечення.

Характеристиками грошового потоку є:

1. Відповідно до характеру економіки грошовий потік підприємства формується під час здійснення ним основної операційної діяльності. Таким чином, компанія зможе отримати прибуток від реалізації продукції, товарів і робіт.

2. Вихідні грошові потоки підприємства регулюються не тільки державною, а й внутрішньою фінансово-економічною політикою. Державна фінансово-економічна політика впливає на розмір обов'язкових платежів (податків і зборів) до бюджету та позабюджетних фондів держави та органів місцевого самоврядування, а також на розмір виплачуваної заробітної плати. При цьому внутрішньогосподарська фінансово-економічна політика визначає розмір плати за використані матеріально-технічні ресурси, розмір преміювання персоналу, виплати дивідендів і відсотків, орендної плати тощо.

3. Для великих підприємств наявність надходжень і відтоків грошових коштів вимагає створення відповідних фінансово-економічних або обліково-

фінансових установ (служб) для ефективного і постійного управління цими потоками.

4. Ефективне формування та використання грошового потоку компанії сприяє більш ритмічній економічній і, в першу чергу, основній операційній діяльності, дозволяючи вирішувати стратегічні завдання без значного залучення додаткових фінансових ресурсів.

Тому надходження та відтік грошових коштів виробничо-експлуатаційних підприємств становлять самостійний напрям у системі управління фінансами. Дослідження показують, що важливим аспектом управління грошовими потоками є суб'єктивний фактор, а саме фінансово-бухгалтерська служба компанії, підприємницькі здібності власників і топ-менеджменту [5, с.240].

Конкуренція між підприємствами, технологічні поліпшення, що зумовлюють суттєві капіталовкладення, інфляція, видозміна відсоткової ставки, податкове законодавство – усе це впливає рух капіталу підприємства. Тому слід результативно керувати рухом капіталу в рамках організації.

Грошові потоки являються однією з найбільш ліквідних категорій активів, яка забезпечує підприємству найбільший рівень мобільності, а, отже, і свободу вибору дій. Головною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансового балансу підприємства у процесі його покращення за рахунок балансування обсягів надходження та витрат коштів

Відповідно до мети завданнями управління грошовими потоками можуть бути:

- забезпечення збалансування потреб та витрат грошових коштів за видами діяльності;

- знаходження компромісу між необхідністю підтримки для забезпечення ліквідності обсягу грошових коштів і бажанням інвестувати тимчасово вільні кошти з метою підвищення їх прибутковості;

- збалансування обсягів надходження та витрат грошових засобів у часі.

Отже, за результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління грошовими коштами, як засобу ефективного менеджменту грошових потоків підприємства, можна зробити висновок, що грошовий потік підприємства – це рух грошових коштів на розрахункових, валютних та інших рахунках і в касі підприємства в процесі його господарської діяльності, що у сукупності становить його грошовий обіг [6, с.33].

Основними завданнями управління грошовими потоками підприємства є формування достатнього обсягу грошових ресурсів; оптимізація розподілу обсягу грошових ресурсів, що склався; забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства; підтримка платоспроможності підприємства; максимізація чистого грошового потоку; сприяння мінімізації втрат вартості коштів.

Проаналізувавши розглянуті визначення грошового потоку підприємства можна стверджувати, що грошовий потік – це рухливий показник, який визначається постійним рухом надходжень і витрат грошових коштів, динаміка

яких є основним об'єктом управління, що пов'язаний з чинниками ліквідності і ризику та має певний вплив на рух активів і капіталу підприємства.

Дослідження поняття грошових потоків та доповнення необхідно для ширшого дослідження руху грошових коштів, підвищення ступеня управління грошовими потоками підприємства з метою забезпечення фінансової стабільності і високого темпу розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Коваленко С.О. Сутність грошових потоків та їх роль в управлінні фінансами підприємств. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua. (дата звернення 03.11.2022).

2. Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. 167 с.

3. Єрешко Ю. О. Економічна сутність грошового потоку підприємства. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2014. URL: http://economy.kpi.ua/uk/node/161 (дата звернення 03.11.2022).

4. Бланк І.А. Управління грошовими потоками. К.: НікаЦентр, Ельга, 2012. 736 с.

5. Андросова Т.В. Використання збалансованої системи показників в економічному управлінні грошовими потоками торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 240-244.

6. Бардин О. Я. Управління грошовими потоками аграрних підприємств. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. З міжнародною участю, 28 жовтня. 2015 р. Т. : ВПЦ «Економічна думка», 2015. С. 33-35.

Штулер Ірина Юріївна,
доктор економічних наук, професор
перший проректор ВНЗ «Національна академія управління»
Книш Інна Василівна,
доктор філософських наук,
професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та іноземних мов
ВНЗ «Національна академія управління»
м. Київ, Україна

НОВА АРХІТЕКТУРА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: ПРАКТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Війна та світова криза на тлі коронавірусу спричинила зміни в усіх сферах людського життя. Відбулось безпрецедентне «звуження меж» об'єктивної реальності, яке змусило (й надалі змушуватиме) розбудовувати нові шляхи та знаходити або створювати альтернативні середовища для існування й реалізації бізнесу.

Зі зміною економічного, політичного й соціального складників суспільного життя трансформуються й інші чинники (гносеологічні, аксіологічні, онтологічні та ін.). А архітектура нової економіки в Україні після російсько-української війни буде мати свої особливості та виклики, пов'язані зі складною економічною, політичною та соціальною ситуацією в країні.

Показовими є дослідження науковців, які проаналізували інформацію щодо діяльності провідних закордонних і українських компаній для яких пандемія виявилася «трампліном, а не гирями на ногах». Закордонні – це Zoom, Amazon, Netflix, Walmart, Papa John's, Domino's, та українські - «Епіцентр», «Розетка», «Нова пошта», «Укрпошта» (марки).

До спалаху коронавірусу, принаймні в Україні, перелік лідерів ринку за галузями мав дещо інший вигляд: «Сільпо Фуд», «Епіцентр К», «АТБ-Маркет», «Ашан Україна», «Metro Cash & Carry Україна»; «Нова Пошта», «Укрпошта», «Аеропорт Бориспіль», МАУ, «Укрзалізниця» та ін.

Так чи інакше за часів спалаху коронавірусу відбувся виразний зсув у бік продажу продовольчих і побутових товарів;

У транспортній галузі скрутні часи пережили компанії, що займалися пасажирськими перевезеннями, натомість набрали обертів ті, що надавали послуги з доставки.

Ситуація змінилася під час війни, коли особливої актуальності набули передусім енергетична, житлова, транспортна, поштова, харчова проблеми та питання благодійництва і волонтерства, мобільності і безпеки.

Щодо українського бізнесу, то з часів відновлення незалежності він постійно перебуває у стані «звуження меж» з таких причин: рекет 1990-х, потужні громадські рухи та революції, початок війні на Донбасі, пандемія, війна. До решти негативних наслідків війни додалися ще й проблеми з енергоресурсами (електрикою, газом, паливно-мастильними матеріалами).

Постійні пертурбації в усіх сферах життя сприяли згуртованості, зробили підприємців гнучкішими, витривалішими та винахідливішими. Це своєю чергою сприяло продукуванню нових і трансформуванню існуючих практик із акцентом на терплячості, згуртованості, любові до ближнього, працелюбності, ненависті до ворогів.

Здавалося б, усі ці пертурбації та несприятливі чинники мали геть знищити український бізнес, і справді чимало підприємств закрилися, деякі працюють «у нуль» або змушені витрачати «фінансову подушку» задля допомоги працівникам (забезпечуючи робочі місця й рівень зарплатні). Але, навіть «затиснені в лещата», підприємці продовжують функціонувати, та навіть більше, як свідчить статистика, збільшувати свій потенціал. Це відбулось завдяки релокації співробітників і виробничих потужностей у безпечні місця (що відкрило нові можливості), компенсуванню високої вартості матеріалів, розробка нової (безпечної) логістики, переорієнтації на закордонні ринки тощо.

Ще однією новою прикметною практикою (поряд із благодійництвом та волонтерством, допомогою активістам грошима, матеріалами, логістикою тощо) стало щомісячне добровільне відрахування певного відсотка прибутку на

потреби ЗСУ. І все це на тлі впевненості українців у перемозі над ворогом, віри в майбутнє України.

Підтримці та розвиткові бізнесу покликані сприяти спеціальні державні ініціативи, такі як:

1. еДекларація замінює більшість дозвільних документів, необхідних для започаткування бізнесу.

2. «Підтримка бізнесу в умовах війни» – містить державні й донорські програми та приватні ініціативи щодо підтримки підприємців.

3. Гранти на підтримку мікро- й малого бізнесу розраховані на підтримку підприємств, які знаходяться в районах бойових дій або виїхали та розгорнулися в безпечніших місцях. Розмір гранту – 125 000 грн.

4. Дія.Бізнес в Україні та Польщі працює в нестандартному форматі, надаючи фахові консультації для підприємців, робітників щодо пошуку роботи, житла або оформлення документів.

5. Віртуальний центр Дія.Бізнес – інноваційний формат гарячої лінії, що надає допомогу у працевлаштуванні та проживанні в Польщі, Болгарії, Чехії, Словаччині, Словенії, Литві та Німеччині, допомагають у започаткуванні власної справи чи тимчасовій передислокації бізнесу за кордоном, отримання індивідуальної дорожньої карти зі списком корисних матеріалів, інформацією про контакт-центри та іншими рекомендаціями.

6. Експорт в умовах війни, вихід на міжнародний ринок і пошук партнерів за кордоном – на Дія.Бізнес існує окремий розділ «Експорт в умовах війни» де розміщено інформацію для підприємств, що готові постачати свою продукцію за кордон, а також можливість подати заявку на включення компанії до Каталогу українських експортерів – онлайн-сервісу, який іноземні імпортери використовують як базу для пошуку партнерів в Україні.

Для того щоб вижити в умовах війни, українському бізнесу доцільно проаналізувати власну нішу, вивчити конкурентів, визначити, наскільки певний продукт або певна послуга будуть доречними та корисними на тлі сьогоденних викликів і невизначеностей, довести свою корисність (відрахування на ЗСУ, допомога біженцям тощо), використовувати зазначені вище інструменти (і не тільки) як окремо, так і разом.

Вихід із ситуації, що склалася, забезпечать державна підтримка, закордонні інвестиції, доброчинність тощо. Водночас відбувається разюче переоцінювання цінностей не тільки українського народу, а й усього людства.

Економіка України продовжує працювати, з’являються нові підприємства, бізнес буде повертатися до роботи там, де це можливо. Тому нам потрібно підтримувати локальних виробників, щоб зберегти цю позитивну тенденцію та стимулювати економічний розвиток нашої держави, адже сьогодні економічний фронт важливий, як ніколи.

Отже, нова архітектура українського бізнесу після російсько-української війни має бути спрямована на відновлення економіки та підтримку підприємств, розвиток нових галузей та інновацій, ефективну реформування

економіки та системи управління. Важливим фактором успіху буде також сприятливий бізнес клімат.

Вочевидь, у майбутньому бізнес буде змушений зважати на нові реалії: враховувати можливість ізоляції споживачів, потрібно буде передбачати переорієнтування виробників і надавачів послуг на екстремальні умови праці в інших середовищах тощо. Це своєю чергою має спричинитися до значних змін у економічній і соціальній сферах, а також до трансформації світоглядних налаштувань суспільства.

Список використаних джерел

1. Бізнес в умовах війни: як заспокоїтися та працювати далі. Три основні способи допомогти собі у стресових ситуаціях. URL: https://mind.ua/publications/20249347-biznes-v-umovah-vijni-yak-zaspokoyitisya-ta-pracyuvati-dali
2. Книш І. В. Бізнес в умовах війни та коронавірусу: проблеми та перспективи. *The 1st International scientific and practical conference "Innovations and prospects in modern science" (January 15–17, 2023).* Stockholm, Sweden : SSPG Publish, 2023. P. 322–331. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-15-17.01.23.pdf
3. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців. *DIA: Дніпропетровське інвестиційне агентство.* 09.08.2022. URL: https://dia.dp.gov.ua/ukra%D1%97nskij-biznes-v-umovax-vijni-analitika-stanu-za-pyat-misyaciv/
4. «Український бізнес в умовах війни»: відновлення виробництва і проблеми невизначеності. *Торгово-промислова палата України.* 10.08.2022. URL: https://ucci.org.ua/press-center/business-news/ukrayinskii-biznes-v-umovakh-viini-vidnovlennia-virobnitstva-i-problemi-komunikatsiyi-z-vladoiu
5. Федоров М. Підтримка бізнесу під час війни – 5 рішень від Мінцифри. Які сервіси для підприємців з'явилися під час війни і як ними скористатися? *Економічна правда.* 10 червня 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/
6. Штулер І.Ю., Овечкіна О.А., Лаухіна Л.М. Методологічні засади розробки теоретичних моделей економічної реальності в Україні// Актуальні проблеми економіки. 2022 -№ 4.-С. 18-29. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/04/04.22._topic_-Shtuler-Iryna-Ovechkina-Elena-Laukhina-Ludmyla-18-27.pdf

СЕКЦІЯ 2
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анохіна Яна Віталіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м.Ірпінь, Україна

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Спілкування є суттєвим засобом здійснення будь-якої професійної діяльності. Це рівень професійної майстерності, яка повинна ґрунтуватися на спеціальних професійних знаннях та різнобічних фахових уміннях. У зв'язку з цим актуальним постає питання про залучення до управління кваліфікованих працівників, які зможуть швидко й ефективно подолати різні перешкоди у спілкуванні в процесі своєї діяльності.

Спілкування – це, перш за все, складний і багатогранний процес, який будує і розвиває контакти між людьми, виникає на основі потреб і спільної діяльності, передбачає обмін інформацією, визнання і розуміння інших. По-друге, суб'єктна взаємодія символічними засобами, викликана потребою спільної діяльності, спрямованої на істотні зміни стану та поведінки партнера. Тобто спілкування включає в себе три головних аспекти:

1) перцептивний – це взаємосприйняття та встановлення взаєморозуміння;

2) комунікативний – обмін інформацією між індивідами, її розвиток, уточнення;

3) інтерактивний – обмін діями та організація взаємодії суб'єктів спілкування [1].

Спілкування в управлінській діяльності менеджера спрямоване на взаємодію між об'єктами та об'єктами управління з метою досягнення поставлених цілей. Це свідчить про те, що без спілкування між менеджерами та працівниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже, й лідерства.

Ефективність кожного з способів впливу керівників на підлеглих залежить від наступних факторів:

1) знання керівником особливостей партнерів по спілкуванню, таких як культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості;

2) досконале знання предмета обговорення;

3) уміння об'єктивно оцінювати особисті та ділові якості та здібності керівника щодо питань, що обговорюються;

4) управлінське володіння технічними засобами риторики;

5) знання керівником результатів спілкування [2].

Управлінські стосунки передбачають тісну взаємодію між людьми, які беруть участь у процесі управління. Тому всі керовані об'єкти не можна вважати процесом одностороннього впливу, оскільки вони також є керованими об'єктами вищих рівнів ієрархії організації. У більшості випадків керівники адміністративно спілкуються зі своїми підлеглими, віддаючи накази, вказівки, рекомендуючи щось або даючи поради. Отримання «зворотної» (контрольної) інформації від підлеглих про виконання завдання. Однак підлеглі також впливають на керівника за допомогою зворотного зв'язку і змушують його вносити корективи в процес реалізації усвідомлених функцій управління.

Існує кілька відомих методів психологічного впливу на людину в процесі спілкування: зараження (неусвідомлена здатність людини діяти на певний психічний стан, що є відповіддю на передачу певного настрою), навіювання (навмисний і необґрунтований вплив людини на іншу людину), переконання (логічне міркування і діяти за вільною згодою) та наслідування.

Отже, управлінське спілкування є важливою частиною управлінських відносин, і воно залежить від професійної компетентності керівника. У своїй діяльності менеджер повинен володіти важливими якостями, властивими управлінню спілкуванням, такими як: зацікавленість і робота з людьми, потреба і вміння спілкуватися, комунікабельність, емоційна емпатія і здатність розуміти інших, вміння відчувати і підтримувати зворотній зв'язок у спілкуванні; вміння керувати емоціями, думками, почуттями; вміння спілкуватися без підготовки; вміння використовувати різноманітні засоби впливу тощо.

Список використаних джерел

1. Поняття, види і техніка управлінського спілкування. *StudFiles*. URL: https://studfile.net/preview/7820432/page:2/ (дата звернення: 07.03.2023).

2. Власюк Д.П. Міжособистісне розуміння в структурі психологічно-управлінської компетентності керівників державної служби України. *Психологічні перспективи*. Зб. наук. праць. За ред. Л. Засєкіної. Луцьк. 2011. №18. с.52-61.

Гаврилюк Вікторія Сергіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Уже довгий період часу проблема емоційного інтелекту залишається невід'ємним елементом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних

вчених. Емоційний інтелект детально розглядати почали досить давно. Як зазначає Деніел Гоулман, емоційний інтелект у сучасному розумінні також пов'язаний із класичною теорією управління, яка стверджує, що продуктивність ефективного адміністратора залежить від трьох основних навичок, а саме: технічних, концептуальних та людських, або того, як індивід сприймає і визнає його керівників, рівних і підлеглих [1, с. 5]. Така поведінка глибоко впливає на управління продуктивністю та загальне управління людськими ресурсами в організаціях.

Взаємне розуміння – ключовий аспект, який відіграє важливу роль у відносинах між співробітниками та керівниками, які управляють підприємством, тобто тісна комунікація має бути присутня і вона в свою чергу дозволить краще розуміти один одного, розуміти, що той чи інший відчуває або думає, що їх мотивує, як вони реагують, а також їхні погляди та вибір правильного рішення в життєвих ситуаціях, аналіз слабких та сильних сторін особистості в цілому. Це може збільшити переваги цих продуктивних робочих відносин і забезпечити більше конструктивних рішень, вільного спілкування, взаємної підтримки цілей та позитивного середовища для роботи. Керівники в свою чергу можуть виступати в ролі наставників для своїх підлеглих, це спрямовано для того, щоб професійно розвивати у них творчий потенціал, впевненість та вчити рішучості у своїх діях. В подальшому це слугуватиме ефективному розвитку працівників в цей часом нелегкий період.

XXI століття – нова епоха, яка започаткувала таке явище як «віддалена робота». Дане явище позитивно сприйняте суспільством і стало широко застосовуватись до сьогоднішнього часу коли віддалена робота стала новою нормою. Емпатичний підхід є основоположним, щоб підтримати працівників і зробити їх такими самими продуктивними вдома, як в офісі. Їм потрібно забезпечити чітке та відкрите спілкування щодо проєкту, процесу, інструментів, ресурсів, навчання та результатів. Крім того, під час організації роботи необхідно за допомогою відкритих запитань збирати інформацію про те, як і в які робочі години, наскільки комфортно виконувати доручену роботу, відстежуючи регулярний прогрес, будь-які перешкоди у виконанні завдання, виявляючи особисті проблеми, які впливають на роботу, надаючи підтримку, необхідну для психічного здоров'я.

Можна сміло стверджувати, що всі ми є свідками, а також і учасниками в якійсь мірі великої технологічної революції, зокрема заміни людських ресурсів на механізми, однак коли відбувається живе спілкування з людьми, які не приховують своїх емоцій – емоційний інтелект є незамінним, як і спілкування. Емоційний інтелект, який в своїй практиці використовує те чи інше підприємство, може слугувати як важіль утримання для стійкості людей та конкурентної спроможності, щоб займати одні з перших щаблів в галузі. На нашу думку, емоційний інтелект став важливим, як ніколи раніше, ця навичка стала однією з передумов для ефективної співпраці керівників зі своїми командами, налагодження відносин і створення ефективного робочого місця.

Управління результативністю взаємопов’язане з управлінням людськими ресурсами, оскільки це процес, за допомогою якого керівники забезпечують доповнення діяльності та результатів працівників організаційними цілями.

Управління людськими ресурсами на сучасному рівні включає в себе комплекс заходів, які спрямовані та орієнтуються на ефективне одержання, використання та підтримку людських ресурсів у організації. Це широке визначення говорить про те, що ефективне управління людськими ресурсами в організаціях повинно зосередитися на людях, зокрема на їхніх потребах, очікуваннях, цінностях та задоволеннях. Для виконання цих вимог потрібне організаційне лідерство, яке може ефективно розвивати впевненість у собі, співчуття, роботу в команді, серед інших компетенцій емоційного інтелекту, щоб покращити управління продуктивністю та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами [2].

Ефективна парадигма організаційного керівництва в управлінні персоналом забезпечує нарощування потенціалу та перетворення процесів і бізнес-цілей на цілі та відповідальність окремих осіб і команд. У створенні команд та їх розвитку ці процеси стають все важливішими, оскільки тенденція до децентралізації надає керівникам і працівникам більше повноважень і відповідальності за досягнення бізнес-цілей. Тому ефективне управління людськими ресурсами вимагає, щоб на найвищому рівні стратегічного управління, плани були чітко сформульовані і зрозумілі для окремих співробітників та команд. Це потім буде взято за основу вимірювання та оцінки [1].

Отже, можна дійти висновку, що створення команди з надійних співробітників і менеджерів, із високою самооцінкою, які цінують інших, сприяє позитивному настрою на робочому місці. Емоційний інтелект закладає основу для процвітання персоналу і побудови міцних міжособистісних стосунків, надаючи їм можливість створити значущішу та щасливішу культуру роботи.

Список використаних джерел

1. Угоані Дж. Н.Н. Розвідка та її вплив на ефективне управління людськими ресурсами. *Міжнародний Журнал економіки та фінансових досліджень*. 2021. 7(1). Нігерія. с. 5-13.

2. Emotional Intelligence. Is Crucial To Your Business – Learn Why! 2020. URL: https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit (дата звернення: 03.03.2023).

Гаврилюк Роксолана Романівна,
здобувачка ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Менеджмент»
Науковий керівник: Корецька Наталія Іванівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗВО

Нині у формуванні стратегій освітніх закладів все більшого значення відіграє бренд, що стає одночасно засобом ідентифікації, комунікації і створення репутації. Конкурентна боротьба за абітурієнта, за свідомість майбутніх здобувачів освіти розгортається не між окремими ЗВО, факультетами чи спеціальностями, а між брендами. І основою успіху у цій конкуренції є наявність стійких конкурентних переваг та розумінні їх абітурієнтами. Вирішенню цього завдання значним чином сприяє застосування бренд-менеджменту у системі освіти.

Брендинг в сфері вищої освіти, безумовно, відрізняється від комерційного і має свої особливості, але суть залишається незмінною: позитивний образ ЗВО, його яскрава індивідуальність і особливий стиль дають споживачеві освітньої послуги певну цінність, дозволять закріпити свої позиції на ринку і забезпечити безперервний приплив абітурієнтів, котрі мають потреби в додатковій мотивації до отримання освіти.

Бренд ЗВО – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що виражена у певних характеристиках (назві, символі, логотипі, історії, репутації, ціновій політиці, способі рекламування тощо), та дозволяє відобразити певний образ ЗВО у свідомості абітурієнта/студента і забезпечити останніх реальними, раціональними та емоційними вигодами. Формування бренду ЗВО, який дійсно буде комунікувати з споживачами (абітурієнтами/студентами), є складною роботою. Навіть, якщо ЗВО має чудовий логотип, він завжди стикається з брендуванням – процесом проб, помилок і постійної боротьби з собою.

Основними об’єктами бренд-менеджменту ЗВО є: освітня послуга; персонал; керівництво; випускники, роботодавці.

Процес бренд-менеджменту ЗВО складається з етапів:

1. Позиціонування.
2. Індивідуалізація бренду.
3. Стилізація бренду.
4. Управління брендом.
5. Просування бренду [1].

Саме створення ефективного сильного бренду дозволить ЗВО визначити свою позицію в системі освіти, забезпечити просування освітніх послуг на вітчизняному та міжнародному ринках, досягти конкурентних переваг і підвищити свою конкурентоспроможність. Тому створення, підтримка та розвиток сильного бренду є складним, ризикованим завданням, оскільки на це

витрачається багато часу, коштів та повинно забезпечувати отримання очікуваних вигід [2].

Висока швидкість зміни освітніх послуг, складність самого продукту «освітня послуга» і невпевненість споживача в перевагах одних освітніх послуг перед іншими, складність і ризикованість процесу створення, підтримки та розвитку бренда ЗВО (структурного підрозділу) роблять концепцію брендингу особливо привабливою і зумовлюють необхідність управління цим процесом, який повинен носити стратегічний і комплексний характер.

Розвинений бренд ЗВО забезпечує лідерство на ринку освітніх послуг за: кількістю споживачів (студентів/абітурієнтів), їх обізнаності щодо бренду суб'єкта освіти; рівнем науково-педагогічного потенціалу; якістю навчання; рівнем міжнародного визнання. Тому в ЗВО навчання повинно мати найбільшу практичну цінність і відповідати вимогам реального сектора економіки, а також гарантувати випускникам надійні перспективи працевлаштування.

Комунікація у ЗВО – невід'ємна частина управлінського процесу, інструмент формування довіри до дій ЗВО, єдиний спосіб досягти розуміння і, як результат – отримати підтримку споживачів освітніх послуг (студентів/абітурієнтів).

Вкладення ЗВО в маркетингові комунікації, з одного боку, призводять безпосередньо до збільшення кількості споживачів (студентів/абітурієнтів), що визначається відразу, з іншого боку, створюють пізнаваність та імідж суб'єкта освіти, що формує майбутні перспективи наявність лояльних споживачів (студентів/абітурієнтів).

Ціна на розвинений бренд ЗВО по суті є функція комунікації: чим краще здобувач освіти буде сприймати його найменування, рекламні матеріали, отримувати реально якісну освітню послугу, тим більшу емоційну вигоду він буде отримувати, а, отже, буде готовий більше за нього платити.

Саме наявність бренду і лояльність абітурієнтів/студентів є свідченням того, що той чи інший суб'єкт освіти є більш конкурентоспроможним і має більші переваги в порівнянні з іншими суб'єктами.

Список використаних джерел

1. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 65-70.

2. Зозульов О. В., Нестерова Ю. І. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. С. 44-49.

Голодюк Денис Андрійович,
Ковальчук Даша Олександрівна,
здобувачі І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ КОМАНДИ

Формування успішної команди - це складний процес, який вимагає ретельного планування та виконання. Успіх будь-якої організації залежить від її здатності створювати ефективні команди та керувати ними. Створення успішної команди має важливе значення для будь-якої організації, яка хоче досягти своїх цілей. Команду можна визначити як групу людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Однак сформувати команду недостатньо. Вона повинна бути успішною, а це означає, що вона повинна досягати поставлених цілей і завдань [1].

Для того, щоб створити успішну команду, людство придумало ключові принципи, які повинні бути задіяні в процесі її формування, а саме [2]:

1. *Чіткі цілі та завдання*. Першим кроком у формуванні успішної команди є визначення чітких цілей та завдань. Команда повинна мати чітке розуміння того, чого вона має досягти і як вона цього досягне. Це допоможе переконатися, що всі працюють над досягненням однієї мети.
2. *Додаткові навички*. Успішна команда складається з людей із взаємодоповнюючими навичками. Кожен член команди повинен мати унікальний набір навичок, який додає цінності команді. Таким чином, всі аспекти проекту будуть охоплені, а команда буде всебічно розвиненою.
3. *Ефективна комунікація*. Ефективна комунікація є ключем до успіху будь-якої команди. Члени команди повинні мати можливість відкрито і чесно спілкуватися один з одним. Тобто будь-які питання або проблеми вирішуються вчасно.
4. *Довіра та повага*. Довіра та повага мають важливе значення для успіху будь-якої команди. Члени команди повинні довіряти і поважати здібності та внесок один одного. Це допомагає побудувати сильну командну динаміку та сприяє співпраці.
5. *Підзвітність*. Кожен член команди повинен нести відповідальність за свої дії. Всі працюють над досягненням однієї мети і кожен член команди робить свій внесок.

Існують такі практичні підходи до формування успішної команди [3]:

1. Заходи з командоутворення: тімбілдинг може бути ефективним способом побудови довіри та поваги між членами команди. Ці заходи можуть включати в себе що завгодно - від «криголамів» до командних завдань [4].

2. Регулярні реєстрації: регулярні перевірки можуть допомогти переконатися, що всі знаходяться на одній сторінці і що будь-які питання або проблеми вирішуються вчасно. Це можна робити під час регулярних командних зустрічей або індивідуальних зустрічей з членами команди.

3. Навчання та розвиток: можуть допомогти забезпечити членів команди необхідними навичками, які сприятимуть успіху команди. Це може бути що завгодно - від технічного навчання до розвитку лідерських якостей.

4. Інструменти для співпраці: можуть допомогти забезпечити ефективну комунікацію між членами команди. Ці інструменти можуть стосуватись як програмного забезпечення для управління проектами, так і інструментів для відеоконференцій.

Отже, враховуючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що формування успішної команди вимагає поєднання ключових принципів і практичних підходів. Чіткі цілі та завдання, взаємодоповнюючі навички, ефективна комунікація, довіра та повага, а також підзвітність - все це має важливе значення для успіху будь-якої команди. Заходи з тімбілдингу, регулярні перевірки, навчання та розвиток, а також інструменти для спільної роботи - все це може допомогти забезпечити команді все необхідне для досягнення її цілей. Дотримуючись цих принципів і підходів, організації можуть створювати ефективні команди та керувати ними, що сприятиме їхньому загальному успіху.

Список використаних джерел

1. Сутність корпоративної культури в організації. URL: http://www.info-library.com.ua/books-text-7177.html

2. 5 Principles That Govern High-Functioning Teams. URL: https://cmoe.com/blog/principles-that-govern-high-functioning-teams/

3. Управління персоналом у проектах. URL: https://studopedia.com.ua/1_371207_sferi-ta-napryami-upravlinnya-personalom-u-proektah.html

4. Що таке тімбілдінг і навіщо він треба в колективі. URL: https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=721#

Гулієва Земфіра Натігівна,
Корж Тетяна Сергіївна,
здобувачки І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ПРАВА

Кожна посада потребує від людей певних навичок, якими вони мають володіти, тобто вони повинні мати не лише професію, а й відповідну до неї кваліфікацію. Без відповідної кваліфікації ми не зможемо працювати по професії. Це доводить нам визначення, що професія – це певний комплекс спеціальних теоретичних та практичних навичок, які набуваються людиною в результаті підготовки і досвіду роботи в певній області, що дозволяють здійснювати обраний людиною вид діяльності [1, с. 256]. Тому, маючи кваліфікацію, працівник може бути професійно придатний, тобто мати сукупність знань і навичок, особистих властивостей, які необхідні для успішного виконання професійних обов'язків.

В наш час правовик – важлива затребувана професія, яка здатна допомогти відстояти права особи не лише в середині країні, а й захистити права, які були порушені під час війни, тобто на міжнародному трибуналі. Зважаючи на це все кожен правовик повинен володіти великою кількістю навичок задля того, щоб його кар'єра успішно розвивалась і приносила користь.

Кожен правовик повинен за будь-яких обставин намагатися встановити істину, справедливість, гуманізм та чесність, адже це є головною метою його роботи. Проте, для цього він зобов'язаний розвивати в собі такі навички: спостережливість, уважність, вміти всебічно аналізувати отриману інформацію, уміння формулювати правильні гіпотези. Також, важливою навичкою юриста повинен бути оригінальний підхід до розв'язання складних задач. Він повинен бути дисциплінований, цілеспрямований, наполегливий та комунікативний, щоб вміти організовувати людей. У сфері комунікативної діяльності повинна бути присутня емоційна врівноваженість, тактовність та здібність чітко формулювати свої думки.

Правовик – це дуже відповідальна професія, тому навички в діяльності правовика повинні бути на найвищому рівні. Він повинен розмовляти на найдосконалішому рівні. Письмова мова повинна бути чітка та безпомилкова. Також правник має досконало вміти давати письмовий опис юридичного явища, в чому і полягає його професійність [2, с. 155].

Не зможуть розвинутися в юридичній сфері люди, які мають такі навички, як цинізм, нечесність, владолюбство, жорстокість та авантюризм. Заважатимуть пошуковій діяльності, такі погані риси – неуважність та

відсутність пошукової домінанти. Низький рівень інтелекту, стереотипність та консервативність мислення це є властивості людини, яка не є висококваліфікованим працівником. Також, заважатимуть юридичній діяльності: недбалість, нецілеспрямованість, відсутність організаторських здібностей, імпульсивність, сором'язливість та грубість у поводженні з людьми [3, с. 265]. Можна зробити висновок, що існують позитивні та негативні навички правовика і людина, яка дійсно хоче стати «великою людиною» у сфері права повинна позбутися поганих навичок, тобто вищеперерахованих і не допускати їх появи.

Обов'язковою вимогою до юриста є дотримання Кодексу професійної етики юриста. Кодекс професійної етики юриста – це система моральних принципів, які лежать в основі діяльності юриста і служать його методичним орієнтуванням [4, с. 487]. Не можна окреслювати всі моральні принципи юриста, адже кожна людина є носієм більшої чи меншої кількості моральних принципів, але можна виокремити основні. По-перше, це гуманне відношення до людини, а саме відношення до життя особи, її здоров'я, гідності та достоїнства як до найвищої соціальної цінності. По-друге, потрібно завжди пам'ятати принципи найвищої влади закону та права (під цими словами мається на увазі визнання юристом свого головного завдання та місії служити праву та закону). По-третє, тактовність, що означає принцип високого морального рівня виконання професійних обов'язків і недієздатність до скоєння безчесних і низьких поступків [5, с. 544]. Також, ще є такі важливі принципи яких потрібно дотримуватися, як довіра, співчуття, чесність, правдивість, добросовісність та самовідданість.

Отже, якщо узагальнити, то кожен фахівець права повинен максимально бути обізнаним у цій сфері, мати позитивні риси характеру та навички, які супроводжуватимуть його протягом юридичної діяльності та складатимуть загальне враження оточуючих про правовика. Дотримання загальноприйнятих норм та постійне підвищення кваліфікації стане шляхом до прогресуючої кар'єри та появи правовика, який буде виконувати свою роботу на найвищому рівні.

Список використаних джерел

1. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

2. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 348 с.

3. Лісогор Л. Оптимізація професійно-кваліфікаційних параметрів як умова підвищення конкурентоспроможності робочої сили в Україні. *Україна: аспекти праці.* 2003. № 3. 224 с.

4. Качан Е.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Юридична книга, 2003. С. 130.

5. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.

Демчук Марія Василівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня розвитку корпоративної культури. В умовах розвитку ринкових відносин необхідність формування корпоративної культури не викликає сумнівів. Корпоративна культура складається з філософії, основних цінностей і поглядів, які поділяють усі члени організації. Вона включає моделі поведінки, стилі спілкування з клієнтами та колегами, діяльність співробітників, їхні інтереси, рівень мотивації тощо. Метою корпоративної культури є забезпечення лояльності співробітників до керівництва, забезпечення високої прибутковості компанії та виховання у співробітників ставлення до бізнесу як рідної домівки, шляхом вдосконалення управління людськими ресурсами.

Термін «корпоративна культура» вперше вжив німецький фельдмаршал – Мольтке в XIX столітті, він схарактеризував таким чином відносини в офіцерському складі. Корпоративна культура - система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації [1, с. 267].

Підсумовуючи усі праці науковців та практиків, слід звернути увагу на конкретні риси корпоративної культури: корпоративна культура може утворюватись на підсвідомому рівні, за допомогою інтуїції; вона створюється лише «від рук» людей; особливий вплив на корпоративну культуру має глобалізація; формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників; розвивається за допомогою рівня управління керівництва.

За допомогою корпоративної культури можна відокремити одне підприємство від іншого, показати їх успішність та стале положення на ринку. Прийнято вважати, що люди є носіями культури, її невіддільною частиною, за допомогою якої працівники діють усвідомлено і цілеспрямовано. Як наслідок, виник зв’язок між характером та ефективністю корпоративної культури та діяльністю служб, які займаються управлінням персоналу.

Управління персоналу – це цілеспрямований вплив з боку керівників організації та менеджерів на людські ресурси організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Цей вплив відбувається через систему принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу [2, с. 8].

Корпоративна культура є одним з основних факторів забезпечення реалізації корпоративної стратегії. Культура є продуктом внутрішніх соціальних сил, втілених у цінностях і принципах поведінки, етичних кодексах і офіційній політиці, встановлених керівництвом компанії (особливо у ставленні до працівників, профспілок, акціонерів, клієнтів), у традиціях організації, у взаєминах між людьми. До компонентів ефективної корпоративної культури належать [3, с. 9]: командоутворення, високий командний дух; прагнення до інновацій; креативність співробітників; постійне підвищення рівня кваліфікації та можливостей; гордість і позитивний імідж компанії; безпека персоналу; стресостійкість та ін. Корпоративна культура може виражатись в комунікації між співробітниками колективу, традиціях компанії (свята компанії, внесення корективів в робочий час та відпустки), символах (логотип, символи статусу).

Головна ціль корпоративної культури - допомогти працівникам продуктивніше виконувати свої обов'язки на підприємстві і отримувати від цього задоволення. А це, своєю чергою, призведе до поліпшення показників економічної ефективності діяльності організації в цілому. Адже, дружній колектив, перед яким стоїть одна мета, може принести більше користі, ніж «співтовариство рядів розброду і хитання» [4, с. 63]. Корпоративна культура має значний вплив як на роботу організації, так і на процес управління загалом. Тобто, чим вищий рівень корпоративної культури, тим персонал менше потребує контролю їх дій, настанов та деталізованих інструкцій.

Розвивати та популяризувати корпоративну культуру можна кількома варіантами. Один із них, це Teambuilding [3, с. 11] – заходи, які зміцнюють «командний дух». Керівництво підприємств, організацій, установ може влаштовувати різні заходи для своїх підлеглих, задля обміну знаннями та досвідом. Компанії, які приділяють час спілкуванню та знайомству поза роботою, створюють можливості для більш повноцінних відносин. Деякі традиції компанії включають щорічні виїзні збори, де збираються всі співробітники.

Враховуючи усе вищезазначене, корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Тому, наразі, розвиток колективу, наявність корпоративної культури в ньому є найважливішою умовою успішної роботи будь-якої установи, тому що саме корпоративна культура стимулює працівників створювати позитивний імідж підприємства, спрямовує щоденну діяльність на досягнення не тільки матеріальних, а й духовних цілей, які необхідні для функціонування в зовнішньому середовищі. Встановлення правил компанії, чітке дотримання цих правил забезпечить ефективне стратегічне управління персоналом компанії, координацію підлеглих відносин між співробітниками, попередить або розв’яже конфліктні ситуації, залучить клієнтів, забезпечить ефективне прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Дем’янчук О., Павлючук Т. Корпоративна культура в системі управління персоналом. *Матеріали Міжнародної науково-практичної*

конференції, присвяченої 10 річчю створення кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства СНУ ім. Лесі Українки, м. Луцьк, 18 лютого 2020 р., Луцьк, 2020. С. 267-269.

2. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

3. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2020. №7. 16 с. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16031156269582.pdf (дата звернення: 02.03.2023).

4. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 7 С. 60-67. URL : https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Dolga-G.-V.-2.pdf (дата звернення: 04.03.2023).

Єроменко Анастасія Романівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятися від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому ефективне функціонування будь-якої організації визначається, в першу чергу, ступенем розвитку її працівників. Враховуючи те, що в умовах сьогодення швидко змінюються тенденції, старіють теоретичні знання, уміння та практичні навички, організації зобов'язанні постійно сприяти розвитку своїх працівників, для забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [1, с. 155].

Потреба в професійному розвитку персоналу визначається шляхом виявлення невідповідності, між наявними знаннями і навичками персоналу, і тими знаннями, які потрібні для досягнення поставлених організацією завдань. Тобто це стосується виявлення відмінностей між майбутніми та існуючими компетенціями.

Крім того, основою управління кар'єрним розвитком є підвищення кваліфікації працівників та постійне підвищення їх професійних знань, умінь і навичок. Особливістю управління розвитком кар'єри співробітників є розробка набору вимог до персоналу і рівнів продуктивності, необхідних організації для досягнення поставлених цілей.

Виходячи з цього зазначимо, що на етапі формування стратегії розвитку персоналу потрібно зробити наступні кроки:

1. Оцінити потреби в розвитку персоналу: дослідити навички, які потрібні працівникам для виконання своїх обов'язків та для забезпечення успішності компанії в майбутньому.

2. Визначити цілі, які необхідно досягти за допомогою розвитку персоналу. Цілі повинні бути конкретними, міркувальними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі.

3. Розробити план, який включає тренінги, курси, семінари та інші методи навчання та розвитку.

4. Визначити ресурси необхідні для розвитку персоналу, такі як бюджет, час, інструменти, матеріали та ін.

5. Реалізувати план дій та забезпечити, щоб працівники були зацікавлені та мотивовані для участі в програмі розвитку персоналу.

6. Оцінити ефективність: постійно оцінювати ефективність програми розвитку персоналу та коригувати її в разі потреби.

Узагальнюючи зазначимо, що стратегія розвитку персоналу - це план дій, який допомагає компанії розвивати своїх працівників, збільшувати їх знання та навички, щоб вони могли ефективніше виконувати свої обов'язки та відчувати розвиток у своїй кар'єрі [2].

Шляхи підвищення рівня професійного розвитку працівників значною мірою залежать від конкурентоспроможності як працівника так і організації в цілому. Саме професійний розвиток, на нашу думку, є чинником, що здатний створювати стабільний запас кваліфікований працівників та надасть змогу оперативно реагувати на швидкоплинні зміни які відбуваються у суспільстві [3, с. 47]. Враховуючи це, перспективами розвитку управління персоналом організації є:

По-перше, розвиток інформаційних технологій. Інформаційні технології швидко змінюють підходи до управління персоналом. Хмарні технології, соціальні мережі та аналітика даних дозволяють менеджерам займатися ефективнішим управлінням персоналом.

По-друге, розвиток аналітики даних. Аналітика даних дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє менеджерам зробити більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом.

По-третє, розвиток гнучких форм роботи. Робота вдома та інші форми гнучкої роботи стають все більш популярними, що дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих працівників.

По-четверте, підбирання ефективних систем навчання та розвитку. Навчання та розвиток працівників є важливим елементом успішної роботи організації. Розвиток ефективних систем навчання та розвитку дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих працівників, а також розвивати їхні професійні навички [3, с. 49].

Отже, можемо констатувати, що управління професійним розвитком працівників передбачає використання різних управлінських рішень, за

допомогою яких можливо реалізувати узгодженість напрямів професійного розвитку.

В управлінні професійним розвитком працівників, на нашу думку, необхідно впроваджувати реальні заходи, що покликані докорінно змінити на краще його стан. При управлінні професійним розвитком потрібно використовувати сучасні методи навчання, розвитку, розробку нових навчальних методик, які працюють для підвищення рівня професіоналізму працівників й такі, які нададуть можливість якісно і швидко реалізовувати отриманні знання. Необхідно також впроваджувати гнучку взаємодію теоретичних та практичних аспектів управління професійним розвитком.

Список використаних джерел

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

2. Стратегія персоналу. URL: https://buklib.net/books/33746/#:~:text=Стратегія%20персоналу%20%20це%20функціональна%20стратегія,до%20стратегічного%20мислення%20і%20дій. (дата звернення: 09.03.2023).

3. Морозова М.Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*: Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоман. Київ, 2020. С. 46-49.

Захарійченко Вікторія Валеріївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У загальному розумінні поняття «управління персоналом» поєднує в собі кількісну та якісну оптимізацію персоналу та комплекс організаційних заходів, спрямованих на повне використання його здібностей у професійній діяльності (політика набору та відбору, стимулювання, кар’єрний розвиток, підготовка та перепідготовка керівників підрозділів, поліцейських, управління конфліктами тощо). Завдання кадрової системи поліції можна сформулювати як забезпечення кадрами, ефективне використання кадрів, організація професійного та соціального розвитку, реалізація розумної мобільності персоналу та створення оптимальних умов для самореалізації персоналу в роботі та житті. Практичне значення організації процесу управління людськими ресурсами полягає, зокрема, в наступному:

- ідеальне планування практики управління людськими ресурсами, розробка теорій, стратегій, технологій, методів і засобів управління людськими ресурсами;

- раціоналізація, глибоке критичне осмислення практики управління людськими ресурсами, орієнтоване на вимоги економічної (ділової) та соціальної ефективності;

- спонукання керівників до зміни моделей, прийомів, стилів, методів і засобів управління людськими ресурсами на основі альтернатив, передбачених теоретичними основами основних наук і галузей знань [1, с. 115].

Початковим етапом процесу управління персоналом поліції є набір та відбір персоналу. Практика показала, що в цій сфері існують значні проблеми. Заходи щодо вдосконалення діяльності включають: посилення процесу створення та впровадження посадових інструкцій основних спеціалізацій органів поліції; діагностику психофізичних здібностей кандидатів; удосконалення процесу вивчення якостей осіб та їх кваліфікації; розробку методик вивчення кандидатів органами управління персоналом; проведення процедур відбору на засадах конкуренції, справедливості та прозорості.

Важливим елементом загальної системи управління людськими ресурсами є управління адаптацією працівників до роботи. Для вирішення цього питання великий потенціал має система спеціалізованої підготовки. Позитивно оцінюючи первинну підготовку в галузевих навчальних закладах МВС України, можна наголосити на необхідності належного науково-методичного, кадрового та фінансового забезпечення навчальних закладів, комплексного підходу до змісту навчання та відповідності його професійним вимогам і соціальним реаліям. Ефективність та якість роботи поліції значною мірою залежить від рівня професійних знань, умінь та навичок поліцейських. Найважливішими заходами, спрямованими на реформування підготовки поліцейських, є розробка чітких стандартів навчання, адаптація організації та змісту навчання до нагальних і реальних практичних потреб, творчий підхід до використання методів навчання та запровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток лідерських якостей усіх поліцейських, а не лише тих, хто обіймає керівні посади. Запропоновані заходи з реформування навчальної освіти поліцейських створюють цілісний механізм розвитку поліції як організації, яка бачить і реагує на потреби суспільства, надає якісні послуги населенню, забезпечує мир і безпеку громадян, здатну швидко реагувати на всі зміни зовнішнього середовища [2].

Особистість керівників, їх загальна та управлінська підготовка має важливе, а іноді й вирішальне значення для забезпечення належної адаптації працівників на робочому місці. З іншого боку, на практиці у керівників часто формується байдуже ставлення до випускників, що призводить до звільнення з лав поліції. Цей факт ще раз привертає увагу до важливості питання управлінської компетентності на курсах з управління персоналом. На практиці керівники повинні управляти людьми і собою, навчати і розвивати своїх підлеглих, розбиратися в людях, формувати малі групи і спрямовувати їх

діяльність, виявляти індивідуально-психологічні механізми розвитку професійної адаптованості поліцейських, ненав'язливо і непомітно навчати їх методам навчання і поставленим перед ними завданням, а також володіти здатністю підвищувати свою професійну кваліфікацію. З огляду на викладену вище позицію, слід зазначити, що загальними вимогами до професійної компетентності керівників сучасних органів (підрозділів) національної поліції є такі:

- освіта (вища освіта);
- відповідність загальним вимогам до професійної (фахової) компетентності;
- досвід роботи за фахом у певній галузі (зокрема, у сфері права);
- досвід роботи на керівній посаді (за необхідності).

Більшість з цих вимог прямо чи опосередковано згадуються в Законі України «Про Національну поліцію». Зокрема, у ч. 7 ст. 15 цього нормативного документу перераховані ті, хто:

1) відповідають загальним вимогам для вступу на службу в поліцію;
2) мають вищу юридичну освіту;
3) мають стаж професійної діяльності в галузі права не менше п'яти років;
4) мають стаж роботи на керівних посадах не менше одного року [3].

Навчальні програми зі стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами, організаційної поведінки повинні зайняти належне місце в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівників. Вирішення проблеми забезпечення підвищення кваліфікації керівників та набуття ними необхідних управлінських навичок пов'язане також зі створенням громадських організацій (асоціацій), які об'єднують керівників внутрішніх організацій, спираючись на досвід інших країн. Участь у таких об'єднаннях дозволить керівникам краще зрозуміти можливі методи управління та їх впровадження, набути впевненості у своїх діях та розширити свої кар'єрні перспективи.

Слід зазначити, що проблематичною є і система взаємодії між керівниками різних рівнів департаментів та підрозділів поліції. Незважаючи на проголошену переорієнтацію роботи поліції на виконання превентивних завдань, «стрічкова» система обліку розкриття злочинів все ще розвивається, а система взаємодії між поліцейськими та керівниками, особливо між керівниками середньої ланки, не може не впливати на рівень і зміст організаційно-психологічних відносин між ними. Критерієм ефективного управління персоналом поліції тут виступає досягнення максимального рівня продуктивності праці кожного поліцейського за умови, що цей рівень відповідає реальним внутрішнім і зовнішнім можливостям у системі відносин «керівник-підлеглий» [4, с. 36].

Також доцільно звернути увагу, на рівень згуртованості колективу та надійності персоналу, які є прикладними характеристиками функціонування людських ресурсів у сучасних соціально-економічних організаціях. Проблемним аспектом системи національної поліції, який може нести певні

ризики, є парадоксальна роз'єднаність цілей діяльності людей (керівників, працівників тощо) та організації. Тобто люди, які складають основну частину певної організації, продовжують виконувати свої загальні обов'язки та діяти відповідно до цілей організації і часто змушені робити те, що безпосередньо не пов'язане з їхніми власними інтересами чи цілями. Такий парадокс є наслідком загальних характеристик і властивостей складних систем, коли результат функціонування системи є більшим, ніж проста сума дій її складових [5, с. 32].

Тому вдосконалення системи управління персоналом поліції повинно враховувати об'єктивні характеристики системи. До таких характеристик, окрім вищезазначених, слід віднести цілеспрямованість, ієрархічність функцій, самозахист і самоуправління, обмін інформацією та відкритість. Саме тому особистість керівника має бути збалансованим механізмом консолідації дій. Оскільки, управлінська діяльність керівника завжди носить у собі певне зібрання когнітивно-комунікаційних дій спрямованих на реалізацію виконання службових завдань та підтримки колективу в цілому.

Список використаних джерел

1. Барко В.І., Ірхін Ю.Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб. Київ : Київ. юрид. ін-т, 2005. 210 с.

2. Міщишин В. Лідерство на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2011. URL: https://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvitku_organiv_vnutrishnih_sprav_tekst_proektu.html

3. Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII URL: https://ips.ligazakon.net/document/T150580.

4. Охріменко І.М., Александров Д.О., Дрозд О.Ю. Особливості професійно-психологічної адаптації працівників Національної поліції України до правоохоронної діяльності. *Наука і освіта*. 2017. № 11. С. 35-45.

5. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.07 «теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право». Харків, 2002. 36 с.

Ільїн Ілля Олегович
здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Кощій Оксана Вікторівна
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

РОЛІ ВОЛОНТЕРСЬКОГО ЛІДЕРА

Волонтерські проекти і заходи потребують лідерів, які знають, як організовувати і керувати волонтерськими командами, щоб досягти максимальних результатів. Лідери волонтерських проектів мають бути здатні

до мотивації волонтерів і керування ними, дотримання термінів та бюджетів проектів, а також забезпечення безпеки волонтерів та виконання проектів відповідно до правил та законів.

Однією з головних ролей волонтерського лідера є створення планів та стратегій для волонтерських проектів. Це включає розробку планів дій, бюджетів та графіків проектів, визначення ролей та обов'язків для кожного волонтера, а також встановлення критеріїв успішності для проектів [1, с. 56-62].

Це означає, що волонтерський лідер повинен бути готовим забезпечити безпечні умови для волонтерів, знати правила безпеки та ризики, пов'язані з конкретними волонтерськими проектами, та вживати заходів для мінімізації цих ризиків.

Іншою важливою роллю лідера волонтерського проекту є комунікація з волонтерами та іншими стейкхолдерами. Лідер повинен забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проекту, щоб забезпечити розуміння мети та цілей проекту, обговорити проблеми та співпрацювати над рішенням проблем[2].

Волонтерський лідер має бути готовим до розвитку та саморозвитку. Він повинен постійно навчатись та здобувати нові знання та навички, щоб бути більш ефективним лідером та допомогти волонтерам у їхньому розвитку. Важливою складовою цієї ролі є також здатність розуміти та аналізувати свої успіхи та невдачі, а також вживати заходів для вдосконалення своєї роботи та комунікації з волонтерами.

Також лідер волонтерського проекту має забезпечувати безпеку волонтерів, включаючи захист від фізичної та психологічної небезпеки, забезпечення необхідного обладнання та засобів захисту[3, с. 40-45].

Волонтерський лідер має виконувати різноманітні ролі, щоб забезпечити успіх роботи волонтерської групи. Ось деякі з них:

1) Мотиватор: волонтерський лідер повинен мотивувати волонтерів до дії та підтримувати їх інтерес до роботи, надихати підлеглих та створювати позитивний настрій у групі.

2) Організатор: волонтерський лідер повинен забезпечувати належну організацію роботи волонтерської групи, планувати та координувати роботу групи, визначати завдання та контролювати їх виконання.

3) Ресурс-менеджер: волонтерський лідер повинен забезпечувати наявність необхідних ресурсів для роботи групи займатися пошуком фінансових, матеріальних та інших ресурсів, необхідних для реалізації проектів групи.

4) Навчальний координатор: волонтерський лідер повинен забезпечувати навчання та розвиток волонтерів, забезпечувати доступ до навчальних матеріалів та проводити тренінги, які допоможуть волонтерам розвивати свої знання та навички.

5) Медіатор: влонтерський лідер повинен бути вмілим медіатором та допомагати вирішувати конфлікти у групі бути об'єктивним та забезпечувати співпрацю між волонтерами.

6) Зв'язковий ланцюг: волонтерський лідер повинен забезпечувати зв'язок між волонтерами, організаціями та іншими зацікавленими сторонами, бути головними комунікаторами групи та вести обмін інформацією між усіма сторонами.

7) Лідер-вчитель: волонтерський лідер повинен бути прикладом для інших волонтерів та допомагати їм розвивати лідерські якості, а також показувати, які характеристики є важливими для успішного лідерства та допомагати іншим волонтерам вдосконалювати свої навички.

8) Представник: волонтерський лідер повинен бути представником групи в зовнішньому світі та захищати її інтереси, готовими представляти групу на зустрічах, конференціях та інших заходах, а також захищати інтереси групи перед організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

9) Моніторинг та оцінка: волонтерський лідер повинен забезпечувати моніторинг та оцінку роботи волонтерської групи, відстежувати прогрес та успішність проектів, що виконує група, та проводити оцінку роботи волонтерів, щоб покращити якість роботи групи.

Крім того, волонтерський лідер повинен бути готовим працювати з різними людьми з різними культурними та соціальними ідентичностями, повинен бути толерантним та розуміти, що різноманітність може збагачувати команду та підвищувати її ефективність. Важливою складовою цієї ролі є також здатність слухати та враховувати думки та ідеї інших волонтерів, а також бути відкритим до конструктивної критики. [4, с. 91-95]

Загалом, волонтерський лідер повинен виконувати багато різних ролей, щоб забезпечити успіх волонтерської групи, мати здатності до комунікації, мотивації, організації та навчання, а також бути готовими представляти групу та захищати її інтереси. Волонтерський лідер має бути ефективним управлінцем ресурсів, таких як час, гроші та людські ресурси. Він повинен бути здатним планувати та організовувати роботу команди волонтерів, розподіляти завдання та контролювати їх виконання, а також вживати заходів для збереження ресурсів та ефективного їх використання.

Список використаних джерел

1. Шаповалова О. А. Методи лідерства у волонтерських організаціях. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогіка. Психологія. Соціальна робота*. 2019. № 2 (14). с. 56-62.

2. Калініна, О.В. Роль волонтерського лідера у забезпеченні діяльності неприбуткових організацій URL.: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic/46_2_2021/12 (дата звернення: 05.03.2023).

3. Кравченко О.О. Сутність та функції волонтерського лідерства в управлінні волонтерською діяльністю. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, менеджмент, право*. 2022. Вип. 344. с. 40-45.

4. Луцик М.М., Клокова Н.А. Особистісні якості та компетентності волонтерського лідера. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Педагогіка та психологія"*.2022. Вип. 2(62). с. 91-95.

Ільніцька Олександра Ростиславівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [1]. Основними її властивостями є: зв’язок із стратегією, орієнтація на довготривале планування, значущість ролі кадрів, коло взаємозв'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами [2].

Формування ефективної кадрової політики управління на сучасному етапі розвитку повинно передбачати взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії.

В межах загальної стратегії розвитку, стратегія управління персоналом, на наш погляд, повинна мати наступний зміст: 1) приймання на роботу – переважно із числа кваліфікованих професіоналів, оцінка проводиться переважно за індивідуальними результатами, мало формалізована; 2) винагорода –високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії; 3) можливості росту та індивідуального розвитку – стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості, заохочення підвищення кваліфікації.

Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на підтримання його довгострокової та конкурентної позиції, враховуючи при цьому, що персонал це основний елемент цієї системи.

Без перебільшення можна стверджувати, що розроблення правильної кадрової стратегії на підприємствах являє собою основний напрямок, характер руху, шлях, слідуючи яким організація зможе досягти поставлених цілей. Стратегія повинна не просто мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

Визначено основні елементи кадрової політики, а саме систему принципів, які повинні використовувати керівники підприємства при прийнятті рішень, що стосуються персоналу підприємства (підбору, прийняття, орієнтації та адаптації, професійного розвитку, службового підвищення, оцінки,

заохочення й стимулювання, звільнення) а також у відносинах між керівником і підлеглим, серед яких:

1. Персонал − основний капітал підприємства (навчати, розвивати персонал, створювати мотиваційний клімат для максимальної реалізації кожним підлеглим працівником своїх здібностей і внутрішнього потенціалу для досягнення цілей підприємства).

2. Орієнтація на внутрішнього клієнта (орієнтувати співробітників на досягнення цілей підприємства; роз'яснювати роль структурного підрозділу й співробітника зокрема і процесі досягнення цілей підприємства; сприяти орієнтуванню співробітників на реалізацію вимог системи менеджменту якості та безпечності продукції).

3. Створення та підтримка відносин між керівниками й підлеглими (при прийнятті рішень стосовно підлеглих працівників керівники повинні керуватися принципами управління персоналом, інтересами підприємства, здоровим глуздом, доцільністю, професійним досвідом, а не особистою вигодою, демонстрацією влади або реалізацією особистих амбіцій; не прийнятними є відносини між керівником та підлеглими, які побудовані на емоціях, домислах, особистих симпатіях/антипатіях).

4. Керівник і підлеглий – не конкуренти, а члени однієї команди, у кожного свої функції й ступінь відповідальності (навчати підлеглих працівників, сприяти їх професійному розвитку, заохочувати їх ініціативу, залучати в процес постійного розвитку; виявляти працівників, що не справляються з обов'язками, виводити їх з підрозділів або підприємства; орієнтація на роботу в команді як на організаційну цінність; розвиток і підтримка організаційного духу; на підприємстві команда повинна існувати не тільки як засіб організації праці, але і як дух підприємства як поділювана її працівниками цінність, що проявляється у стосунках між людьми у вигляді партнерства, єдності цілей, поглядів і переконань, довіри, підтримки, високої відповідальності й вимогливості до себе й до колег, не залежно від того в одному підрозділі вони працюють чи в різних).

5. Комунікації, відкритість інформації, зворотний зв'язок (формувати в собі й підлеглих стиль поведінки з колегами, що сприяє розвитку організаційного духу; створювати відповідні методи й форми спілкування, рішення проблем, інформування співробітників, прийняття рішень і т. д.; формувати в себе й підлеглих вміння брати на себе відповідальність перед командою за результати своєї праці й розуміння того, як ці результати впливають на результат діяльності підприємства в цілому; сприяти впровадженню й підтримці внутрішніх систем комунікацій для забезпечення доступу співробітників підприємства до необхідної інформації; припиняти поширення недостовірної інформації, що викликає демотивацію й занепокоєння персоналу; забезпечувати постійну взаємодію й співробітництво з підлеглим персоналом).

6. Партнерство у прийнятті рішень з управління персоналом (розуміти всю відповідальність перед своїми підлеглими та головою за свої рішення в сфері управління персоналом; дотримуватися принципів даної кадрової політики в прийнятті всіх управлінських рішень, пов'язаних з

управлінням персоналу.

Отже, кадрова політика має бути націлена на рішення принципово нових, глобальних, довгострокових задач, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи підприємства, підтримку її рівноваги з зовнішнім соціальним середовищем. Кадрова політика повинна розширювати можливості підприємства реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в досяжному майбутньому.

Список використаних джерел

1.Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 5.* Запоріжжя: 2013. С. 177-187.

2.Вихристюк М.О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного. *Машинобудування*. 2010. № 6. С. 189-197.

Інгульська Діана Анатоліївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Система мотивації персоналу підприємства є однією з ключових елементів успішного функціонування будь-якого підприємства. Актуальність даної теми пов'язана з розвитком конкуренції на ринку, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення продуктивності роботи. Крім того, сучасні працівники мають більш високі вимоги до умов праці та рівня мотивації. Вони бажають мати не тільки достойну заробітну плату, а й можливість розвиватися, отримувати нові знання та навички. Тому важливо мати ефективну систему мотивації персоналу, яка забезпечує підтримку розвитку бізнесу та відповідну віддачу від роботи співробітників.

Персонал є основою ефективного функціонування та розвитку підприємства. Тому успіх підприємства визначається такими характеристиками, як: правильністю підбору персоналу відповідно до потреб підприємства; обізнаністю персоналу; результативністю виконання робіт; бажанням працювати на результат тощо. Отже, для цього потрібно мати систему мотивації персоналу, тобто спонукати працівників працювати продуктивно для забезпечення досягнення цілей підприємства [1, с. 167].

Науковці по-різному визначають поняття «мотивація персоналу». Наприклад, А. Колот трактував дане визначення так: «Мотивація персоналу – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих

цілей і цілей організації» [2, с. 16]. О. Крушельницька визначала дане поняття, як «довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [3, с. 294]. На думку, С. Занюка «мотивація персоналу – це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [4, с. 33].

Основна мета процесу мотивації полягає у досягненні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу допомагає збільшити загальну продуктивність та прибутковість діяльності підприємства.

Серед проблем, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу на підприємстві можна виділити такі типові проблеми: висока плинність кадрів; конфлікти; неякісна праця; низький рівень дисципліни; недостатній зв'язок між результатами роботи та заохоченням; низький професійний рівень персоналу; низька ефективність дій керівників на підлеглих тощо [6, с. 180].

Структурні елементи мотивації можна поділити на дві групи. Першу групу відносять до внутрішніх чинників формування мотивації і до неї входять: потреби, інтереси та мотиви. Потреба – це стан, коли людина відчуває нестачу певного блага, що стимулює її до дії та викликає інтерес для досягнення певної мети. Під мотивами розуміють причини, які свідомо впливають на діяльність людини та спонукають її до певних дій. До зовнішніх чинників належать стимули. Стимул – це зовнішня причина, що заохочує працівника до діяльності [5, с. 28].

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації (матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація) відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства.

Матеріальна форма мотивації пов'язана з фінансовими стимулами і є однією з найпоширеніших форм. Сюди відноситься зарплата, премії, бонуси, пільги та інші вигоди.

Нематеріальна форма пов'язана з нематеріальними стимулами, такими як можливості професійного зростання, комфортні умови праці, вільний графік роботи, привітання та подарунки на свята, участь в прийнятті рішень тощо.

Позитивна форма мотивації базується на позитивному підході до стимулювання працівників. Сюди можна віднести винагороду за успіхи та досягнення, похвала за успішну роботу та інші позитивні заохочення.

Негативна форма мотивації ґрунтується на негативному підході до стимулювання працівників, такому як страх перед покаранням або втратою місця роботи. Цей підхід може бути ефективним, але негативно впливає на продуктивність і настрій працівників.

Внутрішня форма мотивації базується на внутрішніх мотиваційних факторах, таких як особисті цілі, потреби та інтереси. Ця форма є важливою,

адже працівники, які мають внутрішню мотивацію, зазвичай працюють більш ефективно.

Зовнішня форма мотивації ґрунтується на зовнішніх мотиваційних факторах, таких як матеріальні стимули та статус. Ця форма може призводити до того, що працівники працюють лише заради грошей або статусу і не знаходять задоволення від своєї роботи.

Самомотивація – це форма мотивації, яка базується на внутрішніх джерелах працівника, таких як цілеспрямованість, відчуття задоволення від виконання роботи та інші. Ця форма залежить від самого працівника та його внутрішніх мотивів, тому є найбільш ефективною.

Нехтування мотиваційним фактором може призвести до різноманітних негативних наслідків для підприємства та його працівників. Наприклад, зниження продуктивності працівників; збільшення кількості помилок та недоліків; погіршення якості продукту; втрата кваліфікованих працівників; негативний вплив на робочу атмосферу.

Таким чином, забезпечення ефективної системи мотивації персоналу стає необхідністю для більшості підприємств. Вона дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих працівників, підвищувати рівень задоволеності працівників, досягати поставлених цілей більш ефективним способом, може впливати на формування корпоративної культури підприємства. Отже, необхідно стимулювати своїх працівників, щоб вони відчували себе важливими та цінними для підприємства.

Список використаних джерел

1. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, № 3(14). Запоріжжя, 2019. 480 с.

2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ. КНЕУ, 2005. 337 с

3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ. Кондор, 2003. 296 с.

4. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ. Либідь, 2002. 304 с

5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ. КНЕУ, 2012. 397 с.

6. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. 326 с.

Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Значні втрати населення країни та несприятливі умови розвитку персоналу, що є наслідком повномасштабної агресії росії на територію України, поставили нові виклики щодо управління персоналом під час війни.

Основним нормативно-правовим документом, який на сьогодні регламентує процес управління персоналом в умовах військової аресії, є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1]. Цей закон [1] визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2].

Як зазначено в праці [3], за даними Агентства ООН у справах біженців, в середині липня 2022 року кордон з Україною перетнуло понад 9 мільйонів людей [4]. Найбільше українських біженців перебуває в Польщі. Станом на 11 липня 2022 року в країні зареєстровано понад 1,2 млн українців, які рятуються від війни [5]. Велика кількість людей виїхала в Німеччину, Чехію, Туреччину, Італію, Молдову, Румунію та Словаччину. Згідно з даними, отриманими в результаті опитування Агентства ООН у справах біженців, більшість з них після закінчення війни бажають повернутися до України [5]. Однак можна припустити, що велика кількість українців, які виїхали за кордон, не повернуться. Все залежатиме від тривалості війни, масштабів руйнувань та можливості працевлаштування в іншій країні. Згідно з даними аналітичного центру міжнародного агентства з працевлаштування Gremi Personal із посиланням на Міністерство сім'ї та соціальної політики Республіки Польща, з початком повномасштабної війни в Польщі працевлаштувалося 372 тис. українських біженців [6].

До війни основними особливостями персоналу були: високий рівень освіти, креативність та вмотивованість. Сьогодні до них можна додати:

1. Національну самоідентичність. Посилення національної самоідентичності підтверджують результати соціологічного опитування Київського міжнародного інституту соціології, яке проводилося з 6 по 22 липня 2022 року методом телефонного інтерв'ю. Відповідно до них, 85% опитаних (дорослих у віці від 18 років, які проживають на території України) вважають себе громадянами своєї держави.

2. Патріотизм. Посиленню патріотизму сприяла зміна цінностей населення. Зростає кількість українців, які відчувають гордість за свою країну. Матеріальні цінності відходять на другий план. Більш важливим стає спілкування з рідними, альтруїзм та допомога один одному.

3. Цифрову компетентність. В умовах війни більшість українських користувачів змінили підхід до використання інтернет-ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання довіри до перевірених джерел державних установ, зміна ставлення до захисту особистих даних, трансформація поведінки в соціальних мережах та більш свідоме ставлення до споживання різноманітної інформації та інформаційної безпеки [3].

Так, управління персоналом, або як сьогодні прийнято називати HR, також впевнено увібрала в себе всі сучасні цифрові технології, а тому практично усі сучасні компанії не обходяться без цифрових технологій в управлінні трудовими ресурсами. Передусім автоматизація управління персоналом відбувається шляхом автоматизації завдань та виробничих процесів, які в умовах комплексного управління стають загальнофірмовим процесом, а не відповідальністю окремих осіб. Кадрова служба в таких компаніях стає не просто виконавцем певних завдань, а є бізнес-партнером, важливою частиною організаційної роботи, яка відповідає за те, щоб сучасні виробництва мали достатньо трудових ресурсів, щоб забезпечити їх підтримку та розвиток. На відміну від застарілих стандартів управління персоналу, використання цифрових технологій дозволяє розкрити потенціал та здібності працівників і завжди бачити перед собою тих потенційних кадрів, які здатні виконувати інноваційні процеси. В таких умовах трудові ресурси стають запорукою інноваційного розвитку компаній [7].

Європейська Бізнес Асоціація в партнерстві з журналом «Управління Персоналом» провела дослідження ринку праці України у 2022 році, згідно з яким більшість компаній-учасників даного дослідження представляють міжнародний бізнес (54%) та працюють на ринку України більше 20-ти років (51% компаній), 46% компаній є представниками великого бізнесу, 44% середнього бізнесу, та 10% малого бізнесу.

Відповідно до даного дослідження, 76% компаній зазначили, що їх компанія зазнала змін під час воєнного стану, які впливають на рішення щодо персоналу. Серед змін, які відбуваються/заплановані в компаніях були визначені наступні: оптимізація бізнес напрямів (23%), переміщення (16%), реорганізація (12%), оголошено простій (10%), призупинення діяльності на невизначений період (8%), закриття філій та відділень (7%). Необхідно додати, що 74% компаній планують зміни щодо персоналу. 26% компаній планують замороження бюджетів на розвиток на навчання, 16% компаній планують замороження бонусів і преміальних виплат, 13% планують скорочення персоналу, 11% планують зменшення рівня заробітної плати та 2% планують звільнення працівників, і лише 3% компаній планують збільшення кількості працівників.

Щодо змін запланованих для HR – спеціалістів були наведені такі дані: 59% компаній зберегли функцію повністю та HR – спеціалісти продовжують працювати. У 8% компаній продовжують працювати лише ті спеціалісти, які забезпечують документальний супровід трудових відносин та рекрутинг, а іншим запропонована інша робота, у 8% відбувається скорочення кількості HR – спеціалістів, у 7% компаній відбувається перерозподіл функцій та у 7% компаній продовжують працювати усі, але частина працівників тимчасово переведена на інші позиції та виконують інші завдання, у 6% компаній працівники не звільнені, продовжують отримувати матеріальну допомогу від компанії, але не задіяні в робочі процеси, 5% компаній шукають для своїх співробітників HR підрозділу тимчасову роботу за кордоном.

Крім того, за результатами даного дослідження визначено, що керівники компаній досить добре комунікують зі співробітниками про зміни, які впливають на політику управління персоналом під час воєнного стану. 23% ведуть комунікацію з керівниками структурних підрозділів, які потім доводять інформацію до підлеглих, 20% проводять онлайн зустрічі, на яких кожен працівник може звернутися до керівника компанії із запитаннями, у 17% компаній кожен співробітник може прямо звернутися до керівника компанії з питанням, яке для нього важливе, 15% керівників публікують повідомлення у месенджері, а 9% публікують відео-звернення щотижнево. Ще у 15% компаній комунікацію зазвичай веде HR директор [8].

Таким чином, в умовах воєнного часу особливої актуальності набуває питання управління персоналом, що вимагає від керівників адаптації до форс-мажорних факторів, рішучих дій, збереження кількості персоналу та якості надання послуг/виготовлення продукції, гнучкість стилю управління, покращення комунікації з персоналом, забезпечення безпечних умов праці тощо.

Список використаних джерел

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від **29.09.2022** № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

3. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553

4. Over 9 million border crossings registered from Ukraine – UN agency. reuters.com, 2022. URL: https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13/

5. Гамалій І. Понад 9 млн українців виїхали з початку війни (ООН). lb.ua, 2022. URL: https://lb.ua/society/2022/07/14/523112_ponad_9_mln_ukraintsiv_viihali_z_kraini.html

6. Мельничук Ю. У Польщі найнижче безробіття за останні 32 роки: скільки українських біженців працевлаштувати. zn.ua, 2022. URL: https://zn.ua/ukr/ECO
7. Канцур І.Г., Кононова О.Є., Хмарська І.А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. № 2, 2022. С. 103-108. URL: http://www.economy.in.ua/?n=2&y=2022
8. Дослідження ринку праці в Україні. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/

Ковбасюк Вікторія Сергіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Враховуючи реалії сьогодення, питання самоменеджменту в організації є актуальним як ніколи. Адже у зв'язку із повномасштабним вторгнення росії на територію нашої держави, відбулися негативні зміни в економічному секторі, безліч підприємств та організацій постраждали як фізично, так і економічно. У таких умовах організації потребують працівників, які швидко адаптуються до змін, ефективно керують своєю роботою та досягають поставлених цілей.

Самоменеджмент в організації містить такі складові як: інтелектуальний розвиток, особистісний розвиток, професійний розвиток. Одним із ключових елементів самоменеджменту в організації є особистісний розвиток. Особистісний розвиток – це загальне поняття, яке описує всі позитивні зміни в особистості як результат внутрішніх процесів і зовнішніх впливів. Вважається, що особистісний розвиток розвивається з віком і формується під впливом зовнішніх факторів [1]. На думку К. Роджерса, особистісний розвиток – це процес вироблення особистої ідентичності, який залежить від ступеню пізнання самого себе, внутрішніх переживань, духовного розвитку та відносин зі світом [4].

Враховуючи вищесказазначене, варто виділити такі основні елементи особистісного розвитку:

- самоідентичність;
- самопізнання;
- самоаналіз;
- розвиток емоційного інтелекту;
- духовний розвиток;
- фізичний розвиток.

Окрім цього варто визначити специфічні складові особистісного розвитку, які притаманні йому як елементу самоменеджменту в організації. Сюди, на наш погляд, входять:

- розвиток міжособистісних відносин;
- розвиток лідерських якостей;
- тайм-менеджмент.

Для кращого розуміння особистісного розвитку, як складової самоменеджменту організації, доцільно проаналізувати основні концепції та підходи до розуміння особистісного розвитку.

Ми поділяємо думку Карла Роджерса, який у своїй науковій праці «On Becoming A Person: A Therapist's View of Psychotherapy» стверджує, що усі люди мають потенціал для досягнення своїх цілей й вдоволення життям. Він пропонує 3 основних підходи особистісного розвитку:

1. Підхід, основою якого є виховання (education-based approach) – виховання сприяє створенню сприятливого середовища для подальшого особистісного розвитку. Особистісний розвиток у цьому підході пов'язаний з навчанням, вихованням та взаємодією зі світом.

2. Підхід, основою якого є самореалізація (self-actualization-based approach) – передбачає розвиток творчих здібностей, умінь самокерування, толерантності та співчуття і означає, що особистісний розвиток здійснюється під час самореалізації, тобто через процес досягнення вищого стану свідомості та самосвідомості.

3. Підхід, основою якого є взаємодія (interaction-based approach), підкреслює важливість взаємодії з оточуючим світом, спілкування та відносин з іншими людьми для досягнення розвитку та самореалізації. Особистісний розвиток відбувається через взаємодію з іншими людьми. [4].

Можемо зробити висновок, що основною метою особистісного розвитку людини є прагнення до самовдосконалення, а також до підвищення рівня самосвідомості, самореалізації та самовираження.

Натомість особистісний розвиток в контексті самоменеджменту в організації, на нашу думку, полягає в досягненні таких цілей як збільшення продуктивності працівників, ефективне виконання ними поставлених цілей та формування позитивної корпоративної культури.

У своєму дослідженні «The Effect of Employees Personality on Organizational Performance: Study on Insurance Company» малайзійські автори встановили, що особистісні характеристики працівників можуть впливати на ефективність та продуктивність організації. Вони підкреслили, що особистісний розвиток може допомогти працівникам розвивати ті риси, які позитивно впливають на роботу в організації [3].

У щорічному звіті малайзійської компанії «Bumi Armada Berhad» було досліджено вплив індивідуального плану для особистісного розвитку кожного працівника на задоволеність роботою компанії в цілому. Дослідження показало, що реалізація індивідуального плану для особистісного розвитку працівників позитивно впливає на їх задоволеність роботою, що в свою чергу призводить до

збільшення продуктивності та ефективності роботи компанії загалом. Вцілому, звіт показує значущість особистісного розвитку для покращення якості роботи та задоволення працівників [2].

Ці приклади демонструють, що особистісний розвиток має позитивне значення для ефективної діяльності організації.

Отже, як ми вже зазначали раніше, особистісний розвиток – це постійний розвиток себе та вдосконалення своїх здібностей, навичок і компетенцій. Особистісний розвиток є однією із головних складових самоменеджменту в організації. Він є ефективним інструментом для покращення основних показників компанії – продуктивності, ефективності, якості роботи, загальної атмосфери та багатьох інших.

Особистісний розвиток є важливою запорукою успіху працівника, адже зрозуміло, що розвинута особистість здатна бути більш ефективним та продуктивним працівником, бути стресостійкою, вміти адаптовуватися та долати труднощі на роботі. Окрім цього, така особистість зазвичай має більшу мотивацію до самовдосконалення та досягнення своїх цілей.

Дослідження підтверджують, що особистісний розвиток справляє позитивний вплив на управління й діяльність організацій. Звідси випливає, що він є однією із ключових складових самоменеджменту, яка сприяє досягненню успіху в професійному житті та покращенню його якості.

Список використаних джерел

1. Барська Ю. Потреби, інтереси та цінності особистісного розвитку. Соціокультурні та політичні пріоритети української нації в умовах глобалізації: матеріали наук. конф. Тернопіль, 2018. С. 754-755.

2. Annual Report of Bumi Armada Berhad. Petaling Jaya, 2021. 218 p. URL: https://www.bumiarmada.com/wp-content/uploads/2022/04/BAB_Annual_Report_2021.pdf (date of access: 13.03.2023).

3. Baiduri B. Y., Zubair H. The Effect of employees personality on organizational performance: Study on insurance company. *International journal of Accounting, Business and Management*. 2015. No. 3 (1). P. 197-206.

4. Rogers C. R., Kramer P. D. On becoming a person lib/e: A therapist's view of psychotherapy. 7th ed. Boston : Houghton Mifflin, 1995. 367 p.

Обруч Яна Юріївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖІНОЧИХ КОЛЕКТИВІВ

Трудовий колектив є одним з необхідних елементів для здійснення будь-якої діяльності, чи то підприємницька, освітня чи будь-яка інша. Якщо говорити детально, це є група працівників, які працюють разом в межах одного підприємства, організації або підрозділу та мають спільну мету і завдання. Ці колективи можуть складатися з працівників різних професій та рівнів кваліфікації, різної статі, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Трудові колективи виконують різні завдання, залежно від сфери діяльності підприємства чи організації. Вони можуть здійснювати виробничу діяльність, займатися розробкою проектів, проводити дослідження та інші дії, які допомагають досягти спільної мети. Важливою складовою трудового колективу є співпраця та комунікація між працівниками, що дозволяє досягти успіху у виконанні завдань та підвищує ефективність роботи підприємства чи організації. Як було зазначено вище, трудові колективи можуть бути суто жіночі або суто чоловічі. І кожний з цих видів має свої особливості.

Жіночі колективи – це є групи жінок, які об'єднуються з різних причин, таких як спільна професійна діяльність, інтереси або соціальна мета. Ці колективи можуть бути формальними організаціями, такими як жіночі об'єднання або клуби, або неформальними групами, які збираються для спільної діяльності. Жіночі колективи можуть бути важливими для жінок, оскільки вони надають можливість побачити інших жінок в схожих ситуаціях, ділитися досвідом та знаннями, зміцнювати підтримку та знайомства. Над дослідженням специфіки жіночих колективів, працювало багато науковців. Зокрема, Холлі Грін, Дженніфер Трой, Леслі М. Лоуренс, Анна С. Мінч, Джейн М. Хантер, Джудіт Стейсі, Барбара Риз, Іріна Карпенко, Редкліффе-Браун. Всі вони досліджували особливості жіночих колективів. Якщо їх всі згрупувати, то можна виділити такі:

1) Гендерний склад колективу. Дана особливість говорить про те, що гендерний склад колективу в першу чергу може впливати на ефективність виконання роботи та цілей. Яким чином це відбувається? Ось, наприклад, коли жінки переважають у колективі, вони можуть мати більше можливостей для спілкування, більше спільних інтересів та підтримки одна одній. Але в ту ж чергу це також може призвести до відчуття відокремленості від інших колег-чоловіків і, відповідно, до менш ефективної взаємодії між ними [1].

2) Співпраця та підтримка. Співпраця та підтримка в жіночому колективі можуть бути дуже важливими для досягнення успіху на роботі та забезпечення

задоволеності від робочого процесу. Особливо, якщо жінки зустрічаються зі складнощами або дискримінацією на роботі. Не секрет, що жінки досить часто зустрічаються з дискримінацією саме на місці їхньої роботи. Тому, така особливість як співпраця та підтримка тут є досить важливою. Наприклад, якщо жінка зустрічається з дискримінацією, колеги можуть підтримати її, проявивши солідарність та допомогти розв'язати проблему. Також, якщо жінка потребує додаткової підтримки через складну ситуацію в особистому житті, підтримка колег може допомогти зняти стрес та повернути зосередженість на роботі.

3) Зосередженість на комунікації. Зосередженість на комунікації є особливо важливою в жіночих колективах, оскільки вони часто мають більш високу емоційну інтелігентність та схильні до співчуття і співпереживання. Жіночі колективи часто прагнуть забезпечити взаємодію та підтримку між членами, щоб забезпечити ефективну співпрацю та виконання завдань. Комунікація може допомогти розкрити і вирішити будь-які проблеми, які можуть виникнути, та зміцнити взаємини між членами колективу [3].

Також, зосередженість на комунікації може допомогти зменшити ризик конфліктів та розв'язання будь-яких непорозумінь, що можуть виникнути. Це можна зробити шляхом створення безпечного простору для вільної взаємодії та обміну ідеями та думками, з використанням відкритої та діалогової комунікації. Тому, варто зазначити, що взаємодія, підтримка та відкрита комунікація допоможуть зміцнити взаємини та досягти більш високої ефективності в роботі.

4) Емоційна вразливість у жіночому колективі теж є однією з особливостей. Жінки є більш вразливими до емоційних впливів та мають більшу кількість емоційних переживань, адже вони мають більш високу емоційну інтелігентність і частіше виражають свої емоції. Емоційна вразливість в першу чергу може впливати на жіночий колектив та результат їхньої роботи, якщо вчасно не буде враховано відповідність емоційного стану кожної з учасниць. Залежно від ситуації, емоційна вразливість може призвести до того, що деякі учасниці колективу відчувають себе незручно, неспокійно або відсторонено. Для того аби уникнути негативних наслідків, слід створити атмосферу «допомоги», тобто щоб кожна жінка в колективі знала, що її завжди може хтось підтримати.

5) Ставлення жінок до конкуренції. Взагалі конкуренція у даному випадку, може діяти як у позитивному, так і у негативному напрямку. Якщо говорити саме про позитивні моменти, то конкуренція може зазвичай стимулювати жінок до більшого професійного зростання та розвитку, цим самим посилювати мотивацію до досягнення кращих результатів і сприяти підвищенню ефективності своєї роботи. В негативному розумінні конкуренція може викликати певну напругу в колективі, підштовхувати жінок до взаємних висловлювань критики, порушувати стосунки в колективі та викликати неспокій. Не виняток, що конкуренція може також змушувати жінок змагатися між собою замість співпраці і підтримки одна одної. Через це у колективі може виникнути токсичне середовище, поділ колективу на окремі групи, складність

комунікації між колективом та взагалі низька продуктивність та погані показники роботи.

Ця межа від переходу здорової конкуренції та конкуренції яка має тільки негатив є дуже крихкою. Тому, необхідно аби весь жіночий колектив працював з метою отримання саме спільного результату, а вже потім отримання особистих переваг над кимось. Щоб забезпечити здорову конкуренцію, важливо сприяти підтримці та взаємодії між жінками, а також створити позитивне середовище, де конкуренція буде спонукати до розвитку, а не до поділу.

6) Виникнення конфліктів. Нікому не секрет, що навіть в повсякденному житті виникають конфлікти. Жіночі колективи, теж не є виключенням. Як і в житті, так і в жіночому колективі конфлікти можуть мати різні причини та виявлятися в різних формах. Однак, деякі дослідження показують, що жіночі колективи можуть бути менш конфліктними, оскільки жінки можуть бути більш схильні до компромісу та пошуку спільного рішення. Конкуренція може виникати через несприятливу робочу атмосферу, конкуренцію, різне бачення та підходи до роботи.

Аби уникнути можливе виникнення конфліктів слід, враховувати те, що кожен з нас індивідуальність та кожен має професійні підходи чи різне бачення тієї чи іншої ситуації. Треба не допускати, щоб конфлікти стали особистими. Намагайтеся дивитися на ситуацію з боку та не сприймати її як загрозу вашому статусу або впливу. Не менш важливим є те, що потрібно виражати свої думки та потреби чітко та прямо, і намагатися давати конструктивний фідбек один одному [2].

Отже, варто зазначити, що функціонування жіночих колективів має свої особливості, які можуть бути корисними для розвитку кар'єри жінок та підтримки рівності на робочому місці. Однак, варто знати, що кожен колектив унікальний, тому особливості його функціонування можуть відрізнятися від особливостей інших колективів. Жінки частіше за чоловіків виявляють чутливість до психологічної атмосфери колективу і бажають працювати в атмосфері психологічного комфорту. Перебуваючи на новому місці, вони часто намагаються налагодити емоційний зв'язок зі своїми колегами, перш ніж зможуть повністю віддатися роботі. Задоволеність стосунками з колегами та керівництвом виявилася одним із головних факторів, що визначають задоволеність жінок роботою.

Список використаних джерел

1. Вивчення особливостей відображення гендерних взаємовідносин. URL: http://4ua.co.ua/journalism/ta2bd79a4c43a88521306d3(дата звернення 05.03.2023).

2. Конфлікти в колективі: способи їх вирішення, класифікація, причини та ефективні методи вирішення проблем. URL: https://mozilla-team.org.ua/poradi-kerivniku-konflikt-u-kolektivi-shho-robiti/ (дата звернення: 07.03.2023).

3. Психологія управління. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10080/ (дата звернення 04.03.2023).

Покутній Олександр Олександрович,
здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЙ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» ТА «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ» В ЕКОНОМІЧНІЙ ДУМЦІ

З наукового погляду поняття «управління» – це спрямована координація й організація об'єкта управління. Ця сфера людської діяльності виникла внаслідок поділу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні та соціальні процеси для досягнення визначених цілей. Управління – процес, що забезпечує (в разі використання за цільовим призначенням) необхідні перетворення енергії, речовини та інформації, підтримання працездатності та безаварійності функціонування об'єкта шляхом збирання й оброблення інформації про стан об'єкта і зовнішнього середовища, розроблення рішень про вплив на об'єкт та їх використання [1, с. 13].

Сутність прийняття будь-якого рішення й у цілому планування полягає у визначенні органом управління на підставі аналізу й оцінки інформації стану, а також закономірностей у певному середовищі, мети дій об'єкта управління, конкретних його завдань, послідовності, сил, засобів, способів і термінів їх виконання, а також заходів із забезпечення цих дій.

За своїм характером цілі управління можуть бути різними залежно від призначення системи й умов її функціонування. По-різному також відбувається в системах визначення цілі органом управління. У системах, що функціонують без участі людини, наприклад в організмах тварин, ціль формується на основі набутих за тисячі років безумовних і умовних рефлексів, пристосування до навколишнього середовища, а також вироблених інстинктів. Принципово інакше цілі управління визначаються в системах за участю людини. Тут основою такого визначення є вища форма відображення об'єктивної дійсності, а саме - мислення, свідоме цілепокладання, спрямоване на задоволення своїх потреб [2, с. 17-22].

Науковці у сфері управління персоналом достатньо часто зосереджують свою увагу на розгляді таких концептуальних понять як «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» на мікроекономічному рівні. Обґрунтуванням є неоднозначність трактування цих соціально-економічних категорій у наукових колах, а також зростання частоти їхнього використання як в науковій, так і професійній лексиці (менеджер (управитель) з підбору, забезпечення та використання персоналу; менеджер з персоналу; HR-менеджер та ін.). Водночас вважається, що в контексті виокремлення трансформаційних

векторів управління персоналом підприємств доцільно також буде виокремлювати таку категорію як «людський капітал».

Упродовж багаторічних дискусій у науковому середовищі сформувалося два підходи до трактування категорій «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»:

– революційний характер «управління людськими ресурсами»: поняття «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» є відмінними між собою (К. Легге, Т. Кіной, Дж. Сторі, Д. Гест та ін.);

– синономічність понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» (Д. Торрінгтон, М. Армстронг та ін.).

При цьому виділяють таких науковців, як: Р. Коц'янова, С. Войтович, А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова, А. Саваневічене і З. Станкевічюте, які здійснили спробу досягнути консенсусу у даній дискусії.

С. Войтович вважає, що дефініції «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовлені відповідними факторами економічного і суспільного розвитку. У свою чергу, Р. Коц'янова наголошує на тому, що не існує універсальної моделі управління персоналом чи управління людськими ресурсами, тому організація повинна завжди в системі даного управління виходити зі своїх специфічних внутрішніх і зовнішніх умов [3, с. 15-17].

Отже, на основі вищенаведеного аналізу трактувань концептуальних понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» на мікроекономічному рівні можна дійти до висновку, що теоретичне узагальнення цих підходів підтверджує думку С. Войтовича про неоднозначність інтерпретації сутності концептуальних понять в економічній думці, яка обумовлена таким соціально-психологічним явищем як мода або престиж.

Список використаних джерел

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навчальний посібник. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_15.pdf (дата звернення: 08.03.23).

2. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів 2014. с.15-23 URL: http://kk.nau.edu.ua/article/962 (дата звернення: 08.03.23).

3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595 (дата звернення 09.03.23).

Самгородська Софія Володимирівна,
Шаповалова Аліна Олександрівна,
здобувачки І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ РІВНОПРАВНОСТІ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ПЕРЕШКОДИ

На шляху свого розвитку як держави Україна прагне до створення громадянського суспільства на демократичних засадах. Це, зокрема, включає в себе політику рівноправності. Рівноправність – це принцип, що закріплює рівні права незалежно від віку, статі, раси, національності, віросповідання тощо [1]. В Україні цей принцип перш за все регламентований у Конституції України, а також інших нормативно-правових актах, у тому числі міжнародних. Що стосується питання політики рівноправності на робочому місці, то воно стало актуальним в останні роки, оскільки все більше роботодавців усвідомлюють необхідність забезпечення рівних можливостей для абсолютно всіх працівників. Цього від них вимагають як вітчизняне законодавство, так і всі сучасні міжнародні стандарти праці.

Впровадження політики рівноправності на робочому місці несе вагомі переваги як для роботодавців, так і для працівників, наприклад:

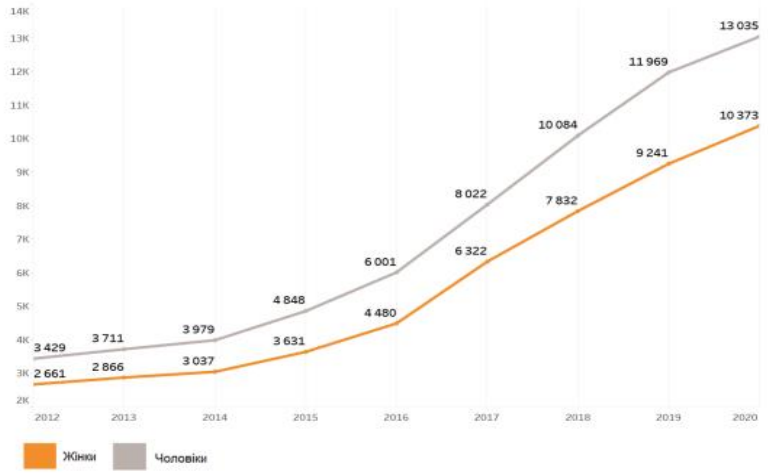
1. Покращення умов праці для всіх працівників, що може знизити ризик дискримінації та збільшити загальний рівень вдоволеності працівників власним робочим місцем. Сюди входять однакові можливості відносно заробітної плати, доступу до навчання, розвитку кар'єри тощо.

2. Зниження витрат на пошуки та підготовку нових працівників, оскільки політика рівноправності дозволяє залучати на робочі місця талановитих та кваліфікованих спеціалістів, які будуть прагнути будувати кар'єру у роботодавця, який надав максимально комфортні умови для цього.

3. Підвищення інноваційності на робочому місці внаслідок того, що політика рівноправності стимулює працівників до творчого мислення та співпраці, що сприяє розробці нових технологій, ідей і підходів для ефективного розв'язання поставлених задач [2].

Проте поряд із досягненнями існують також і перешкоди, з якими може стикатися розробка та впровадження політики рівноправності на робочому місці. Наприклад, однією з найпоширеніших серед них є культурний бар'єр. Він найчастіше є наслідком різноманітних стереотипів та уявлень про те, які ролі та обов'язки мають різні категорії людей на робочому місці. Упередження можуть бути засновані на різних факторах: від фізіологічних особливостей до соціального статусу або світогляду. Подібні явища можуть призводити до дискримінації, несправедливості в розподілі ресурсів, доступі до навчання, кар'єрного зростання тощо.

Яскравим прикладом проблеми, спричиненої культурним бар'єром, є різне ставлення до чоловіків та жінок на робочих місцях. Як відомо, в Україні все ще продовжується процес інтеграції принципів гендерної рівності в усі сфери життя. На жаль, досі не всі роботодавці готові надавати представникам обох статей рівні можливості в кар'єрному зростанні та забезпечувати їм однаковий рівень доходу. Зокрема, за даними Державної служби статистики України у 2020 році середня місячна заробітна плата чоловіків була вищою на 22,5% порівняно з жінками.



Примітка. Інформація за 2014–2020 роки наведена без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.

Рис. 1 Динаміка середньомісячної заробітної плати жінок і чоловіків протягом 2012-2020 років) [3]

Помітним є й те, що жінки переважно займаються низькокваліфікованою роботою та працюють у вузькоспеціалізованих галузях. Зокрема, більше половини зайнятих жінок у 2020 році працювали у сфері торгівлі та послуг. Помітною є і різниця у зайнятості: чоловіки складають більшість на ринку праці. Загалом, у 2020 році 47,4% жінок віком від 15 років працювали, що є значно меншим показником, ніж серед чоловіків (63,5%) [3]. В усіх цих випадках грають роль гендерні стереотипи, зокрема про те, що жінка не здатна займати відповідальні посади й загалом завжди є менш кваліфікованим спеціалістом. Однак, якщо знову звернутися до даних Держстату, можна побачити, що 31,8% зайнятих жінок мали вищу освіту, що є вищим показником, ніж серед чоловіків (25,3%) [3]. Тож, для того, щоб рухатися в ногу з часом, роботодавцям варто відходити від стереотипів та давати всім рівні шанси для самореалізації.

Вагомою перешкодою є також недостатня кількість уваги з боку керівництва до дотримання політики рівноправності в колективі, що робить її розробку та впровадження малоефективними. Подібне ставлення тягне за собою відсутність механізму контролю за дотриманням правил поведінки на

робочому місці, наслідком чого стають конфлікти та загалом нездорова атмосфера в колективі.

Наведене явище можна розглянути на прикладі відомої компанії Uber. У 2017 році в ній було виявлено багато випадків дискримінації та сексуальних домагань у робочому середовищі. Звіти багатьох працівників вказували на те, що керівництво Uber не виконувало свої обіцянки з приводу політики рівноправності та не надавало достатньо ресурсів для боротьби з наявними проблемами. Не зважаючи на ситуацію, компанія не робила спроб покращити становище. Наприклад, коли з'явилась перша звітність про дискримінацію в компанії, керівництво компанії просто звільнило 20 працівників. Однак, це не розв'язало проблему, оскільки не було проведено ніяких заходів, які б дозволили виявити усіх винуватців ситуації та притягнути їх до відповідальності. Це потягнуло за собою серйозні наслідки для Uber, включаючи втрату довіри клієнтів та співробітників, а також значне зменшення доходів. Крім того, компанія витратила мільйони доларів на врегулювання позовів з приводу дискримінації та сексуальних домагань [4]. Тож, нехтування політикою рівноправності призвело до негативних наслідків не лише для працівників, а й для компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження політики рівноправності на сьогодні є взаємовигідним процесом для роботодавців та працівників, оскільки вона є однією з найперших запорук здорової атмосфери у колективі та, як наслідок, підвищення ефективності робочого процесу. Крім того, забезпечення політики рівноправності вимагають як українське законодавство, так і сучасні міжнародні стандарти, яких мають дотримуватися усі роботодавці на ринку праці. Однак, незважаючи на обов'язковість та переваги для обох сторін, її реалізація часто є недосконалою через ряд причин, як, наприклад, культурні упередження та недостатньо серйозне ставлення роботодавців. Через це ще й досі багато осіб різних категорій стикаються з дискримінацією та утисками на роботі. Саме тому питання політики рівноправності є надзвичайно важливим для забезпечення прав та свобод кожного учасника робочого процесу, що, своєю чергою, буде сприяти продуктивності та результативності праці.

Список використаних джерел

1. ІПС ЛІГА: ЗАКОН - система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL: https://ips.ligazakon.net/document/TS001668 (дата звернення: 13.03.2023).

2. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. URL: https://www.uww.edu/documents/diversity/does%20diversity%20pay.pdf (date of access: 13.03.2023).

3. Жінки та чоловіки на ринку праці. URL: 1.https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/m&w/j_ch_na%20runky_praci.pdf. (дата звернення: 13.03.2023).

4. ESG and Education: Diversity, Equity and Inclusion (DEI). Global Business Coalition for Education. URL: https://gbc-education.org/esg/education-and-

esg-materiality/esg-and-education-diversity-equity-and-inclusion-dei/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvgPb9V8jxQFVHGcksNFdILZYFcFCmzKs83Nyqt7nHwWGz7WLnsyjxTGkaAmcTEALw_wcB (date of access: 13.03.2023).

5. The Maroon v.90 February 2018. Issuu. URL: https://issuu.com/themaroonnews/docs/ahs_01-30_20 (date of access: 13.03.2023).

Селюк Дарія Юріївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовим ресурсом будь-якого підприємства є людський потенціал, ефективне використання якого дозволяє отримати вагомі конкурентні переваги на вітчизняному та міжнародному ринках. Це вимагає постійного розвитку механізмів ефективного управління персоналом, що є комплексним безперервним процесом залучення нових працівників.

Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їх професійній і соціальній адаптації.

Організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов’язаних із ефективністю процесу управління персоналом на сьогодні є досить суттєвою [1].

Просування працівників службовими сходами, залучення їх до управління, розподілу прибутку, зміцнення взаємозв’язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих, покращення організаційної структури, стилю та методів управління персоналом потребує зміни підходу до формування матеріальної винагороди за працю, а саме:

– премію працівник повинен не втрачати, а заробляти її;

– зведення до мінімуму суб’єктивізму можна досягти тільки за рахунок впровадження організаційно-технічних методів, таких як постановка обліку показників на персональному комп’ютері;

– скороченню кількості показників преміювання, одночасно збільшивши загальний розмір преміювання та частку кожного показника в ньому [2].

Під час активного впровадження організаційних змін значну увагу слід приділяти ефективному використанню людських ресурсів, розвитку навичок і

організаційним функцій із застосуванням методів автономних робочих груп – невеликих груп фахівців, зобов'язаних самостійно організувати та регулювати свою роботу, які мають більший ступінь свободи дій та вибору.

Значної уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання та симулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути достатньо жорсткою і здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Вона передбачає впровадження центрального управління, як правило, концентрування технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки і розстановки кадрів, контроль інших показників.

У розвинутих країнах Заходу велика увага приділяється забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу фірми, системі оцінювання різних категорій персоналу. Значного поширення набуває самооцінювання персоналу. Дослідження, проведені американською корпорацією «Дженерал електрик» показали, що близько 90 % керівників і 86 % підлеглих вважають самооцінювання персоналу обов'язковою складовою системи оцінювання в цілому [3].

У сучасних умовах господарювання на заході широко розповсюджена система заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Фірми формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. Розумова праця в зарубіжних країнах оплачується краще ніж фізична і в середньому перевищує її майже в половину [3].

За сучасних умов в Україні запозичення зарубіжного досвіду з формування кадрового потенціалу й ефективного його використання має виняткове значення. Тільки сильна зацікавленість працівників всіх рангів – від робітника до керівника – може створити відповідні сприятливі передумови швидкого зростання економіки, а отже збільшення відрахувань до бюджету і поліпшення добробуту всіх верств населення.

Отже, ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Щоб підвищити ефективність управління персоналом необхідно:

- забезпечити обґрунтоване планування, підбір й залучення персоналу, впровадити ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення кваліфікованим персоналом;

- оптимізувати систему мотивації персоналу, забезпечити зростання сукупних доходів співробітників, забезпечити раціональне співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами;

- сприяти розвитку ефективної системи оцінки персоналу, розробити й впровадити стандарти оцінки професійних знань і навичок;

- сформувати ефективну систему розвитку персоналу, провести моніторинг потреб у навчанні, розробити випереджувальні програми навчання з використанням сучасних технологій;

- забезпечити ефективну роботу з установами освіти й молодими фахівцями.

Список використаних джерел

1. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.

2. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

3. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 304 с.

Ткачук Віолетта Віталіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації, оскільки дозволяє забезпечити ефективне використання людських ресурсів, залучення талановитих і кваліфікованих працівників, їх розвиток та мотивацію до досягнення поставлених цілей.

Управління персоналом є важливою сферою діяльності, і тому багато досліджень було проведено в цій області для виявлення сучасних тенденцій та актуальних проблем. Дослідження проводять вчені, експерти, професійні організації, консалтингові компанії тощо.

Дану тему досліджували: Девід Оксенбері, автор книги «Революція в управлінні персоналом» (Revolution in HR) та засновник HR-технологічної компанії Cornerstone OnDemand; Джон Б. Мур, автор книги «Ефективне управління людськими ресурсами: стратегії та практики» (Effective Human Resource Management: Strategies and Practices); професор управління персоналом в Університеті штату Нью-Йорк, Річард Бойацис, автор книги «Справжня сила управління персоналом» (The Real Power of HR); засновник консалтингової компанії RBL Group, Девід Алледж, автор книги «Талант - єдина рідкість ресурсу» (The Only Sustainable Edge); засновник консалтингової компанії The David Allredge Company, Рам Чаран, автор книги «Глобальна конкуренція та майбутнє управління персоналом» (Global Competition and the

Future of Human Resources Management) та експерт з управління бізнесом та стратегічного планування тоща.

Сучасні тенденції управління персоналом орієнтовані на створення сприятливого середовища для працівників, що забезпечує їх задоволеність роботою, мотивацію та збільшення продуктивності. Нижче перераховано кілька з таких тенденцій [1, с. 58-63].

Гнучкі графіки роботи: компанії надають працівникам можливість працювати з різних місць та у різні часи, використовуючи різні формати робочого часу, такі як робота на часткову зайнятість, робота з віддаленого доступу або робота в режимі змінного графіку. Це дозволяє працівникам більш гнучко організувати свій робочий день, зменшує стрес та покращує баланс між роботою та особистим життям [2, с. 60-61].

Розвиток персоналу: компанії активно інвестують у розвиток свого персоналу, що дозволяє працівникам розвиватися та збільшувати свою кваліфікацію. Зазвичай це досягається за допомогою тренінгів, семінарів, онлайн-курсів, програм менторства та інших інструментів. Розвиток персоналу не тільки збільшує компетенції працівників, але й підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою [3, с.128-130].

Робота з багатокультурним персоналом: у зв’язку з глобалізацією бізнесу та міжнародними зв’язками, компанії зустрічаються з необхідністю працювати з різними культурами. Сучасні тенденції управління персоналом орієнтовані на підтримку багатокультурної робочої команди шляхом запрошення співробітників із закордону.

Технологічні інновації: використання нових технологій інформаційної та комунікаційної галузей, наприклад, хмарні технології, додатки, онлайн-курси, вебінари та відеоконференції дозволяють компаніям забезпечувати належну підготовку та навчання своїх працівників.

Поруч із сучасними тенденціями розвитку управління персоналом існують деякі його проблеми, серед яких:

1. Недостатня мотивація працівників, яка є однією з найбільших проблем в Україні. Багато працівників відчувають недостатню мотивацію для виконання своїх посадових обов’язків, що може призвести до зниження продуктивності. Шляхи вирішення цієї проблеми це встановлення системи мотивації, що включає в себе підвищення зарплат, надання бонусів, похвалу та підтримку від керівництва [4, с. 547-549].

2. Ще однією не менш важливою проблемою є неспроможність утримати талановитих працівників. Адже в сучасних реаліях велика кількість компаній змагається за талановитих працівників, і це може стати проблемою для компаній, які не можуть пропонувати достатньо високу зарплату або інші переваги. Щоб вирішити цю проблему потрібно створити привабливі умови праці, які включають в себе високу зарплату, гнучкий графік роботи, можливість розвитку кар’єри та надання інших переваг [5].

3. Недостатня комунікація між різними рівнями управління. Коли інформація не передається ефективно між різними рівнями управління, це може

привести до неправильних рішень, зниження продуктивності та недовіри між різними групами працівників. Шляхи вирішення: встановлення ефективних систем комунікації, які включають в себе засідання, електронну пошту та інші засоби комунікації. Керівництво повинно забезпечити працівникам на всіх рівнях доступ до важливої інформації [4, с. 550-553].

Підводячи підсумок, можна сказати, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників, спеціалістів структурних підрозділів, менеджерів, яка включає розробку принципів і теоретико-методологічних поглядів, моделей, стратегій управління персоналом. Планування, мотивація, розподіл і доцільне використання людських ресурсів є основою у даній сфері. Тому сучасна система управління персоналом має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, досягнення максимального рівня прибутку.

Список використаних джерел

1. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Киї2009. 246 с.

2. Ядворька О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління: навчальний посібник. Київ. 2009. 301 с.

3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

4. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. Київ. 2018. 599 с.

5. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту: стаття. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html.

Третіхлєб Богдана Михайлівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет,
м. Ірпінь Україна

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливу роль у сучасній економіці відіграє людський чинник як постійний елемент продуктивності праці, збільшення виробництва, результативності функціонування та конкурентоспроможності організацій. Процес управління персоналом часто позиціонується однією з найважливіших сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність. Актуальність і важливість цього напрямку науки і практики полягає в ґрунтовному дослідженні внутрішніх ресурсів організацій, сформованій системі

управління персоналом, а також розробці нових підходів до її поліпшення та розвитку, що враховують усі аспекти людського чинника.

Управління розвитком варто розглядати як провідну тенденцію управління персоналом за умов інноваційної економіки. Розвиток та рух персоналу (людських ресурсів) можна розглядати як кількісний – екстенсивний (відбір необхідної кількості людей, що володіють потрібними якостями, та об'єднання їх у потрібному місці та у потрібний час для виконання функцій організації) та якісний (необхідний для сучасних умов економіки інтенсивний розвиток). У разі якісного розвитку та руху персоналу провідні способи розвитку можна визначити так: вивільнення прихованих можливостей та потенціалу; вдосконалення чи підвищення організації об'єкта; реалізацію потенційних можливостей. Д. Меггінсон і М. Стюарте [1] термін «розвиток людських ресурсів» використовують для опису цілісного й інтегрованого підходу до вдосконалення пов'язаних з професійною діяльністю знань та поведінки із застосуванням широкого спектру навчальних стратегій і методів. Таке формулювання успішно інтерпретується авторами як «здатність інтегрувати навчання у поведінку».

Серед провідних напрямів розвитку персоналу С. Невмержицька та О. Воробей виокремлюють: індивідуальний розвиток; розвиток з урахуванням потреб нинішньої ситуації чи роботи; розвиток стосовно нових умов роботи; розвиток, спрямований на покращення та наповнення змістом діяльності індивідів, компаній або ширших спільнот [2].

Ядром якісного (інтенсивного) розвитку та руху персоналу за сучасних умов є ефективна реалізація такого комплексного та складного процесу, як «інтелектуалізація персоналу». Інтелектуалізація персоналу – це процес планування, формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу персоналу організації. Процес інтелектуалізації у такому вигляді містить дві провідні фази: власне формування інтелектуального потенціалу; капіталізацію інтелектуального потенціалу.

На наднаціональному рівні дослідження у цьому напрямку проводяться в межах різних міжнародних програм. Так, Світовий банк з 1995 р. у межах реалізації програми «Знання для розвитку» оцінює показники економіки, заснованої на знаннях 128 країн світу, проводить дослідження за показниками індексу людського розвитку, формуючи таким чином індикатори розвитку та накопичуючи бази даних про людський капітал.

К.-Е. Свейбі класифікував різні методи для оцінки інтелектуального капіталу організації, отримавши чотири категорії:

– методи прямого виміру інтелектуального капіталу (оцінка у грошах окремих активів чи окремих компонентів інтелектуального капіталу);

– методи ринкової капіталізації (обчислюється різниця між ринковою капіталізацією компанії та власним капіталом її акціонерів);

– методи віддачі на активи (за принципом індексу Тобіна, що дорівнює відношенню ринкової вартості компанії до суми, яку необхідно витратити для заміщення фізичних активів);

– методи підрахунку очок, які не передбачають вартісної оцінки, компоненти оцінюються у балах [3, с. 67].

Ефективний процес управління розвитком та рухом персоналу має враховувати концепцію життєвого циклу систем для своєчасної діагностики стану організації, якісних характеристик персоналу організації, зокрема, з метою подолання інволюції (спаду) та виходу на новий цикл розвитку. Розвиваюче управління персоналом – це форма реалізації системного підходу до управління персоналом, що ґрунтується на інтеграції системи управління організацією та системи управління персоналом, що включає весь комплекс чинників та методів впливу на розвиток та поведінку персоналу [4, с. 94].

Важливо при реалізації концепції управління розвитком та рухом персоналу враховувати вплив на трудову поведінку особистості формальних і неформальних проявів групової поведінки в трудовому житті на основі теорії груп. Бажаним результатом управління у цьому сенсі є так звана «команда мрії», в якій практично повністю позитивно реалізується груповий потенціал, продуктивна діяльність, успіхи та досягнення мають постійний характер. І тут відбувається інтеграція особистісних потенціалів, а результатом є ефект синергії, що виникає внаслідок односпрямованості потенціалів членів команди.

Можна виокремити деякі особливості творчої праці, які необхідно враховувати при формуванні концепції розвитку управління персоналом, заснованого на якісному (інтелектуальному) його вдосконаленні:

- у процесі творчого пошуку працівник не може спрогнозувати кількість часу, сил та енергії, які йому доведеться витратити;
- у творчості відсутня гарантія позитивного результату;
- емоційне сприйняття творчим працівником результатів праці;
- необхідно своєчасно переглядати систему мотивів та стимулів до праці: працівник може розпочинати творчий процес лише в тому випадку, якщо процес перебуває у сфері його інтересів;
- умовою творчості є взаємодія суб'єктів творчого процесу між собою, із навколишнім середовищем, засобами праці (людина – істота суспільна), яка сприяє неординарності рішень;
- частка творчої праці змінюється залежно від категорії працівника [5, с. 67];
- творча праця передбачає постійний якісний розвиток працівників, що є об'єктивною необхідністю ефективної діяльності підприємств, особливо за умов жорсткої конкуренції їх інноваційних потенціалів.

У роботі [1] визначено 34 базові принципи розвитку людських ресурсів, провідними з яких є: управління інтелектуальним потенціалом, розвиток диверсифікованої робочої сили, індивідуальний розвиток, управління знаннями, ефективне та гнучке лідерство, вдосконалення комунікацій, безперервний професійний розвиток.

Отже, застосування концепції розвитку людських ресурсів для української економіки є завданням, що зумовлюється сучасними умовами конкуренції суб'єктів господарювання. Основною передумовою

конкурентоспроможності стала здатність до систематичного оновлення продукції (послуг, видів діяльності), що, своєю чергою, зумовлює необхідність застосування інноваційних підходів до управління персоналом. Успішне застосування ідей та принципів розвитку людських ресурсів сприяє формуванню мобільного, еластичного персоналу організації, що можливе при його орієнтації на постійне та прогресивне оновлення професійних знань.

Список використаних джерел

1. Joy-Matthews J., Megginson D. and Surtees M. Human resource development. London. 2004.

2. Невмержицька С.М., Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (дата звернення: 6.11.2022).

3. Попело О.В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економіка і регіон*. 2019. № 2. С. 66-78.

4. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91-95.

5. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2021. 326 с.

Харченко Людмила Олексіївна,
викладачка ЦК фінансово-економічних дисциплін
Ірпінський фаховий коледж економіки та права
м. Ірпінь, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сьогодні, в умовах глобалізації, інтеграції, прискорення науково-технічного прогресу підприємства відчувають постійну необхідність безперервно вдосконалювати продукцію, розширювати асортимент наданих товарів та послуг, оптимізувати виробничі й управлінські процеси. У той же час, технології, продукти, послуги, операційні методи й навіть організаційні структури старіють з шаленою швидкістю, а знання, навички, компетенції персоналу підприємств стають головним джерелом їх процвітання. Тому стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного

використання та управління персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління

Варто зазначити, що з організаційної точки зору управління персоналом охоплює усіх працівників на підприємстві. Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен, що досліджується чимало років.

Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом». Так, А. Кибанов визначає управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [5]. М. Меньшикова дотримується думки, що управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії під час формування, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [3]. Н. Ситник вважає, що управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [4].

Зазначимо, що стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Найважливіший принцип стратегічного управління персоналом – градація повноважень та завдань за їх стратегіями та рівнем важливості виконання. Це означає, що стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління [2].

Для формування грамотного та ефективного управління персоналом необхідно розглянути стратегію розвитку організацій. Конкурентоспроможна стратегія компанії означає створення спільної ідеї того, як компанія збирається конкурувати, якими мають бути її цілі та яку політику їй слід здійснювати їх досягнення, у цьому полягає розробка стратегії.

Тож, стратегія управління персоналом – це певний набір цілей, принципів, методів роботи з персоналом, що визначається через наступні основні положення:

– визнання персоналу як найбільш цінного ресурсу підприємства (а не як фактора витрат), що забезпечить ефективне використання всіх інших ресурсів;

– безпосередня участь спеціалістів з управління персоналом у розробці загальної стратегії розвитку підприємства, орієнтація на перспективу та інтеграцію;

– прийняття такого стилю керівництва, який підтримує та стимулює ініціативу, інтелект, творчий підхід, прагнення до наукових знань;

– створення іміджу підприємства, підтримка добрих відносин з політичним, економічним та соціальним оточенням [3].

Таким чином, персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління

персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

Список використаних джерел

1. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.

2. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.* Вип. 17. С. 422-429.

3. Бажан І. І. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2008. № 4(4). С. 86–90.

4. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Інкос, 2009. 472 с.

5. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.

6. Yevtushenko, G., Vitrenko, L. (2013) Ways of forming the professional competence of the future manager. *Collection of scientific works of the National University of State Tax Service of Ukraine.* P 69-78.

Швайко Іван Євгенійович,
здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

Згуртованість колективу – це поняття, яке означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною

характеристикою колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності – продуктивності праці.

Психологічна наука визначає згуртованість як утворення і розвиток у групі таких зв'язків, які дають змогу зовнішньо задану структуру колективу перетворити на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, що живе за своїми власними законами [1].

Залежно від рівня згуртованості розрізняють декілька типів первинних трудових колективів: згуртовані, розчленовані і роз'єднані.

Згуртований колектив. Характерні ознаки – стабільність складу, підтримка між членами колективу дружніх контактів як в робочий, так і в неробочий час, високий рівень трудової дисципліни тощо. Як наслідок, високі результати економічної діяльності. У таких колективах формується колективна самосвідомість, тобто усвідомлення членами колективу себе як спільноти («ми»), своєї приналежності до колективу, відмінності його від інших.

Розчленований колектив. Для нього характерна наявність декількох соціально-психологічних груп, неприязно налаштованих одна до одної, великі розбіжності в показниках ефективності трудової діяльності.

Роз'єднаний колектив. У ньому домінують функціональні взаємовідносини, соціально-психологічні контакти не розвинені. Часто виникають конфлікти. Для розчленованих і роз'єднаних колективів, тобто колективів з низьким рівнем згуртованості характерні конформізм, поширення чуток і схильність до них, підвищена сугестивність, емоційна нестійкість, поширення упереджень [2].

Але, щоб колектив був успішним та прогресивним його головними завданнями повинні бути:

1. Спільна мета. Колектив, який має чітку спільну мету, здатен досягати високих результатів та розвиватися соціально.

2. Роль лідера в згуртованості колективу. Лідер, який має вміння сприяти згуртованості та спільному розвитку колективу, є ключовою фігурою для досягнення успіху.

3. Комунікація як основа згуртованості колективу. Відкритість та ефективність комунікації між членами колективу відіграє важливу роль у зміцненні взаємин та підвищенні рівня згуртованості.

4. Позитивний клімат в колективі. Створення атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки допомагає розвивати згуртованість колективу та досягати спільних цілей.

5. Роль індивідуальних внесків у згуртованості колективу. Кожен член колективу має свій внесок у розвиток та згуртованість. Відповідальність за спільний успіх лежить на кожному члені колективу.

Щоб колектив й надалі був єдиним та цілісним. Приймаються певні стратегії розвитку, одна із яких соціальна. Соціальні плани розвитку трудових колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єднань. Досвід цієї роботи показує, що переважна більшість з них обов'язково включають:

загальні результати виробничо-економічної діяльності трудового колективу даного підприємства чи об'єднання;

- удосконалення матеріально-технічної бази підприємств (об'єднання) в умовах ринкової трансформації;

- розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу;

- подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників;

- покращення соціально-побутового забезпечення персоналу;

- подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (об'єднанням) [3].

Оптимальна структура плану соціального розвитку залежить від розуміння змісту тих соціально-економічних процесів, які плануються, від уміння вірно визначити показники для їх оцінки і розрахунків, знайти шляхи і засоби управління ними, вибрати основні напрями та кінцеві цілі.

Отже, на нашу думку згуртованість та соціальний розвиток колективу є нерозривною парою, що взаємодоповнює одне одного. Згуртований колектив, в якому люди працюють разом, допомагають один одному та підтримують спільну мету, є більш успішним у досягненні своїх цілей. Такий колектив дозволяє досягти значно більшого результату, ніж окремі члени команди могли б досягти самостійно.

Крім того, згуртований колектив може допомогти своїм членам зростати як професіоналам та особистостям. Відкривається можливість навчатися один від одного, ділитися досвідом та знаннями, а також підтримувати один одного в складних життєвих ситуаціях.

Таким чином, згуртованість та соціальний розвиток колективу є важливими чинниками успішності та задоволення в роботі. Для досягнення цих цілей, необхідно розвивати якість міжособистісних відносин та взаємодії в команді, що забезпечить високу продуктивність та задоволення від досягнення спільних цілей.

Список використаних джерел

1. Журавльова А. П. Соціальна психологія: навч.посіб. 2002. С.70.

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 512 с.

3. Виноградский М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч.посіб./К.: «Центр учбової літератури»,. 2009. №2. С.65-70.

Якимчук Олександра Ярославівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже основою нормального повноцінного функціонування будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів [1, с. 291].

Кадрова політика організації відноситься до набору керівних принципів, процедур і правил, встановлених організацією для управління своїми співробітниками. Метою кадрової політики є забезпечення того, щоб робоча сила організації була мотивованою, продуктивною та відданою цілям організації. Кадрова політика є важливою для будь-якої організації, оскільки вона допомагає створити гармонійне робоче середовище. Вона також вказує працівникам, як поводитися та виконувати свої обов'язки в організації [2, с. 276]. Крім того, кадрова політика допомагає створити послідовний підхід до управління співробітниками, що підвищує репутацію організації та знижує ризик [3, с. 149].

Кадрову політику розглядають як:

1. Політику найму, яка є критично важливим аспектом кадрової політики, оскільки вона визначає процедури найму нових працівників організації. Політика повинна визначати опис посади, необхідні кваліфікації та процес відбору найкращого кандидата. Наприклад, компанія, яка цінує різноманітність, повинна мати політику найму, яка гарантує, що різні кандидати мають рівні можливості під час процесу найму.

2. Політику компенсації яка є ще одним важливим аспектом кадрової політики, оскільки вона визначає, як організація буде платити своїм працівникам. Політика повинна визначати структуру заробітної плати, переваги та бонуси. Наприклад, компанія, яка цінує добробут своїх працівників, повинна мати політику винагороди, яка пропонує конкурентоспроможні зарплати та переваги.

3. Політику управління продуктивністю, яка є критично важливою, оскільки вона визначає, як організація керуватиме продуктивністю своїх співробітників. Політика повинна визначати процес оцінки ефективності, критерії вимірювання ефективності та винагороди за відмінну роботу. Наприклад, компанія, яка цінує зростання співробітників, повинна мати

політику управління продуктивністю, яка надає можливості для розвитку співробітників і кар'єрного зростання.

4. Політику щодо дисципліни працівників, яка визначає, як організація розглядатиме випадки неналежної поведінки співробітників. Політика має визначати типи неправомірної поведінки, процедури розгляду неправомірної поведінки та наслідки неправомірної поведінки. Наприклад, компанія, яка цінує справедливість і послідовність, повинна мати політику дисципліни співробітників, яка однаково застосовується до всіх співробітників.

5. Політику балансу між роботою та особистим життям, яка визначає, як організація підтримуватиме своїх співробітників у збалансуванні роботи та особистого життя. Політика повинна визначати робочий час, гнучкі умови роботи та політику відпусток. Наприклад, компанія, яка цінує благополуччя своїх співробітників, повинна мати політику балансу між роботою та особистим життям, яка дозволяє працівникам брати відпустку для задоволення своїх особистих потреб.

Підсумовуючи все вищевказане, можна дійти висновку, що кадрова політика організації має вирішальне значення для забезпечення того, щоб робоча сила організації була мотивованою, продуктивною та відданою цілям організації. Політика повинна включати такі аспекти, як наймання, винагорода, управління продуктивністю, дисципліна співробітників і політика балансу між роботою та особистим життям. Кожна з цих політик повинна відповідати цінностям, культурі та цілям організації. Ефективна кадрова політика створює гармонійну робочу атмосферу, підвищує репутацію організації та знижує ризик [4]. Тому для організацій вкрай важливо розробити та впровадити комплексну кадрову політику, яка регулярно переглядається, щоб переконатися, що вона відповідає мінливим потребам організації та її працівників.

Список використаних джерел

1. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І.Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 1.2. С. 69-74.

2. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

3. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2016. №18. С. 199-205. URL: http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/5474/showToc.

4. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77.

СЕКЦІЯ 3
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Біліченко Вадим Миколайович,
доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сьогодні виникла нагальна потреба для оновлення кадрового складу Збройних Сил України з урахуванням вимог сучасного світового суспільства, глобалізаційних викликів та небезпек національній безпеці, а також з урахуванням проблем, які виникла під час військового вторгнення 2022 року.

Сучасна законодавча база України охоплена багатьма нормативно-правовими документами, серед яких основним є закон України «Про Збройні Сили України», який встановлює засади існування Збройних Сил України, разом з тим не передбачає якихось інновацій та змін у сучасній організації Збройних Сил [1].

Закон України «Про національну безпеку» визначає систему безпеки та оборони України. Так, сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов’язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об’єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки [2].

Закон України «Про оборону України» засади оборони України, а також повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб, права та обов'язки громадян України у сфері оборони [3]. У зазначеному нормативно-правовому документів визнає функції органів державної влади та місцевого самоврядування щодо оборони України.

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» встановлює правові основи мобілізаційної підготовки та мобілізації в Україні, визначає засади організації цієї роботи, повноваження органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, а також обов’язки підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, повноваження і відповідальність посадових осіб та обов’язки громадян щодо здійснення мобілізаційних заходів [4].

Таким чином, законодавством визначено що включає в себе поняття «збройні сили», органи управління Збройними Силами України, сучасні функції Збройних Сил України, вимоги до професійного рівня Збройними Силами України.

Указом Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" передбачено затвердити Стратегічний оборонний бюлетень України [5].

Візія сил оборони зразка 2030 року – сили оборони, які об'єднані єдиним керівництвом та складаються з професійно підготовленого та мотивованого особового складу, оснащені сучасним озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, здатні забезпечити захист суверенітету та територіальної цілісності України, готові до ведення операцій у повітрі, на суші, на морі, ведення протиборства в інформаційному просторі та кіберпросторі, спроможні діяти асиметрично, нестандартно, є проактивними та інтегрованими до євроатлантичної безпекової архітектури [5].

Оновлена військова кадрова політика в силах оборони буде орієнтованою на людину, ґрунтуватиметься на принципах і стандартах держав – членів НАТО та вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях, а також повинна забезпечити гарантоване комплектування сил оборони професійним особовим складом відповідно до поточних та прогнозних потреб.

Таким чином, зазначений нормативно-правовий документ окреслив етапи та механізми удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України, визначив, що саме людиноцентристський аспект у Збройних Силах є важливим елементом формування кадрів. Крім того, передбачається оновлення кадрових технологій щодо формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил.

Наступним нормативно-правовим актом є Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121 [6].

Відповідно до зазначеного нормативно-правового документу за пріоритетом – нарощування спроможностей Збройних Сил України, сил територіальної оборони у їх складі, інших складових сил оборони до виконання покладених завдань передбачено, зокрема: підвищення якості та інтенсивності спільної підготовки сил оборони до ведення стратегічних дій, участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки; створення ефективної системи рекрутингу та комплектування, підготовка до військової служби та військово- патріотичне виховання молоді; зміцнення кадрового потенціалу Збройних Сил України, ефективне управління кар’єрним зростанням особового складу, формування нового стилю військового лідерства та трансформація професійної культури на основі євроатлантичних принципів; розвиток систем та ін. [6].

Таким чином, перехід до професійної армії, відхід від строкової військової служби обов’язковою службою у військовому резерві є основою професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392, Україна зміцнить бойовий потенціал Збройних Сил України, інших органів сил оборони шляхом: зростання рівня боєготовності та боєздатності; підвищення якості та

інтенсивності підготовки військ (сил); трансформації професійної культури на основі доктринальних підходів і принципів командування й контролю, підготовки, освіти НАТО; удосконалення та розвитку на основі сучасних технологій систем управління, телекомунікацій, розвідки, логістики; професіоналізації військової служби, розвитку територіальної оборони і служби в резерві; модернізації системи мобілізаційної підготовки та мобілізації, а також допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання молоді; поліпшення правових, матеріальних, психологічних та соціальних умов служби; ефективного впровадження державної політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків та ін. [7].

На нашу думку, саме перехід на контрактну форму можливо забезпечити професіоналізації кадрів Збройних Сил, здійснити реальний відбір мотивованого персоналу, який би хотів не лише отримати матеріальну вигоду, а й реалізувати кар'єру військовослужбовця, принести користь своїй державі.

Наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року» затверджена Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року [8].

Основні принципи військової кадрової політики є: верховенство права, демократизм і гуманність, людиноцентричність, повага до людини, її конституційних прав і свобод; ефективність, оперативність, адаптивність, підзвітність і відповідальність; послідовність, передбачуваність, науковість, системність та єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямами її розвитку; збалансованість та оптимально поєднання інтересів Збройних Сил та конкретної особи, що полягає у взаємній відповідальності конкретної фізичної особи у статусі військовослужбовця або працівника та Міністерства оборони України щодо виконання своїх обов'язків та зобов'язань; рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар'єри, забезпечення гендерної рівності; спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил до ефективного виконання завдань за призначенням; дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей [8].

Таким чином, у Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України визначені основні цілі та етапи розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

8 лютого 2022 року затверджена Концепція розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України [9].

Метою Концепції є визначення стратегічного бачення подальшого розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України, продовження професіоналізації сержантів (старшин), організації набуття ними спроможностей щодо керівництва підпорядкованими військовослужбовцями та забезпечення виконання підрозділами завдань за призначенням, здійснення підготовки підпорядкованого особового складу, забезпечення справності та

готовності до бойового застосування озброєння і військової техніки, підтримання на належному рівні військової дисципліни та правопорядку у підрозділах, забезпечення збереження життя і здоров'я особового складу [9].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що в Україні склалася система нормативно-правового забезпечення формування кадрового складу Збройних Сил України. Разом з тим, з метою подальшого розвитку та професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України потрібно прийняти єдиний концептуальний документ на рівні програмного документу Уряду України щодо розбудови кадрів Збройних Сил України.

Список використаних джерел

1. Закон України про Збройні Сили України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text.
2. Закон України про національну безпеку. URL: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/zakon-ukraini-pro-naczionalnu-bezpeku-ukraini.html
3. Закон України про оборону України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text
4. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text
5. Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". URL: https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121
6. Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661
7. Указ Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037
8. Наказ Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF
9. Наказ Міністерства оборони України від 08 лютого 2022 року N 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України». URL: https://ips.ligazakon.net/document/MUS36707

Бовтачук Сергій Русланович,
менеджер з точного землеробства, ТОВ «АГРОСЕМ»
Грабовенко Наталія Валеріївна,
професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СТАН І ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Важливу роль у реалізації аграрної політики відіграє державна підтримка сільськогосподарського виробництва та індивідуальних сільськогосподарських товаровиробників, зокрема, в умовах війни та повоєнної відбудови країни. Державна підтримка аграрного сектору України здійснюється за такими напрямами: цінове регулювання, субсидії і дотації на виробництво та придбання ресурсів, фінансово-кредитна підтримка, податкові пільги у вигляді фіксованого сільськогосподарського податку, а також спеціального механізму сплати податку на додану вартість, спеціалізована підтримка за окремими напрямами та програмами (розвиток фермерства, кредитної кооперації, рослинництва, тваринництва, підвищення родючості ґрунтів, ведення господарства на радіаційно забруднених територіях тощо).

Широкомасштабна війна, яку веде російська федерація проти України, суттєво вплинула на економіку країни, зокрема на її аграрний сектор, що спричинило низку проблем, які потребують негайного вирішення. За даними Мінагрополітики, через війну площі посівних земель у 2022 році в зоні активних бойових дій скоротилися на 3,5 млн. га [1].

З перших днів війни органами державної влади було запроваджено заходи державної підтримки аграрного виробництва. Так, для забезпечення продовольчих потреб держави та населення країни з перших днів війни була встановлена заборона експорту (вівса, проса, гречки, цукру, солі, жита, худоби) і, навпаки, дозвіл на експорт (пшениці, кукурудзи, соняшникової олії, м'яса та яєць домашніх курей) окремих видів сільськогосподарської продукції за умови попереднього повідомлення уряду та отримання ліцензії.

Окрім того, на початку березня 2022 року Кабінет Міністрів України встановив нульову квоту, тобто повну заборону на експорт азотних, калійних і фосфорних мінеральних і хімічних добрив. Однак, вже наприкінці цього місяця було скасовано заборону на експорт азотних добрив і встановлено квоту на їх експорт до 210 тис. т., але не більше 70 тис. т. на місяць. Такі обмеження гарантували стабільне забезпечення населення продуктами харчування, що є беззаперечним пріоритетом в умовах воєнного часу.

Військова агресія російської федерації унеможливила роботу морських портів України, через які у довоєнний період здійснювалося близько 90% експорту сільськогосподарської продукції. Тому ключовим питанням

підтримки економіки залишається створення альтернативної логістичної мережі для експорту сільськогосподарської продукції.

Одним із пріоритетних завдань уряду залишається мінімізація бюрократичних процедур для аграрного бізнесу, зокрема під час звернення виробників аграрної продукції щодо отримання необхідних ліцензій та сертифікатів.

Шляхом запровадження значних податкових пільг на сьогодні вирішено питання дефіциту та високих цін на пальне для проведення посівної кампанії та забезпечення інших транспортних потреб аграріїв. Так, у березні 2022 року було прийнято закон [2], який передбачає нульову ставку акцизного збору та зниження розміру ПДВ до 7% на паливо і надання дозволу на введення в обіг бензину та дизельного палива екологічних класів Євро-3 та Євро-4, що має на меті розширення бази палива для його використання під час посівної кампанії. Також спрощено роботу з пестицидами та агрохімікатами, зокрема продовжено термін дії дозволів на право виконання робіт, пов'язаних з їх транспортуванням, зберіганням, використанням та обігом на період воєнного стану та протягом 90 днів після його скасування/кінець.

Важливим аспектом для аграріїв є використання необхідної кількості сільськогосподарської техніки, тому на період дії воєнного стану Мінагрополітики передбачило можливість експлуатації тракторів, самохідних шасі тощо без їх реєстрації. Однак протягом 90 днів після скасування/припинення воєнного стану власники техніки мають її зареєструвати (перереєструвати).

Такі заходи державної підтримки аграрного виробництва позитивно вплинуть на проведення посівної, але робота із забезпечення функціонування аграрного сектору має залишатися системною та планомірною. Зокрема, актуальним залишається питання різкого подорожчання палива та добрив, що потребує додаткових заходів з боку держави для його вирішення.

Аграрний сектор у воєнний час став другим фронтом боротьби України за продовольчу та фінансову незалежність, тому для його повноцінного функціонування можливе резервування працівників агропідприємств на період мобілізації. За умови якісного оформлення пакету документів та належного обґрунтування надається відстрочка на строк до шести місяців, що підтверджується витягом з наказу про відстрочку від призову.

Окрім мінімізації бюрократичних процедур у роботі агробізнесу, залишається на порядку денному покращення умов кредитування аграріїв. У рамках державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" на період воєнного стану та впродовж місяця після його припинення/скасування аграрії можуть отримати кредит під 0% на суму до 60 грн. млн на строк до шести місяців для здійснення сільськогосподарської діяльності (придбання техніки, пального, насіння, добрив тощо).

Держава надає додаткову фінансову підтримку малому та середньому агробізнесу у вигляді компенсації процентної ставки за кредитами до 50 млн

грн. Встановлено граничний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80%.

Під час воєнного стану в Україні діє такий механізм фінансування сільськогосподарських виробників, як аграрні розписки, що надає можливість оформити кредит на техніку, добрива чи інші необхідні аграріям ресурси. Обов'язковою заставою при реєстрації виступає майбутній урожай. Також в умовах воєнного стану функціонують реєстр обтяжень рухомого майна та реєстр аграрних розписок, які необхідні для оформлення кредитної розписки.

Ще одним механізмів фінансової підтримки аграрного сектору з боку держави є надання податкових канікул. Так, з 1 березня 2022 року по 31 грудня року, що настає за роком призупинення/скасування воєнного стану, не нараховується та не сплачується земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної форм власності, розташовані на територіях де велися бойові дії або на територіях, тимчасово окупованих збройними силами російської федерації, а також визначених регіональними військовими адміністраціями як усіяні вибухонебезпечними предметами та/або на яких є укріплення.

Введення воєнного стану також унеможливило роботу ключових реєстрів прав на землю, формування земельних ділянок. З метою вирішення цієї проблеми прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану" № 2145-IX від 24.03.2022 року [2], метою якого є забезпечення продовольчої безпеки та проведення посівної кампанії, який передбачає можливість надання в оренду земельних ділянок для ведення товарного сільськогосподарського виробництва на строком не більше одного року без права поновлення договору. Така ділянка формується на підставі технічної документації із землеустрою щодо інвентаризації земель без внесення відомостей до Державного земельного кадастру. Крім того, передбачена можливість передачі користувачами земельних ділянок іншим особам права користування землею без згоди власників таких ділянок на строк до року. Таке нововведення дасть змогу заможнішим аграріям ефективно використовувати сільськогосподарські угіддя за цільовим призначенням, що неодмінно позитивно вплине на результати посівної кампанії.

Отже, незважаючи на наявність достатнього законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної підтримки аграрного виробництва, державній політиці у цій сфері властива низка проблем, які потребують вирішення.

Список використаних джерел

1. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. ZN.ua. URL: https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html

2. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану" № 2145-IX від 24.03.2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text

3. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 6-21.

4. Гадзало Я. М., Гладій М. В., Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Модернізація державної політики розвитку аграрної сфери України: виклики, шляхи вирішення: монографія. Київ : Аграрна наука. 2020.

5. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. Економіка АПК. 2020. № 11 С. 6.

Васильєва Олександра Іллівна,
професор кафедри соціальної філософії та управління,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Візія Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій».

Війна росії проти України вважається світоглядним протистоянням, а антиєвропейська політика рф намагається доказати, що Європа досить слабка і нездатна захищати свої цінності. Росія за більш ніж рік повномасштабного вторгнення знищила багато об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, житла, освітніх і лікувальних об'єктів в Україні.

На Конференції в Лугано (Швейцарія), яка відбулася 4-5 липня 2022 року, зібрались високопосадовці різних рівнів з України та Євросоюзу, а також фінансисти, бізнесмени, громадські діячі. Українська влада презентувала європейцям масштабний план відновлення країни. Документ має понад 2000 сторінок та містить перелік можливих проектів у різних галузях. Над Проєктом Плану відновлення протягом шости тижнів працювали понад 3 тисячі українських та міжнародних експертів, посадовців, парламентарів.

У декларації Конференції глави держав і урядів зобов'язалися підтримувати Україну на її шляху до відновлення. Проєкт Плану відновлення та розвитку під керівництвом України було визнано основним рамковим документом, що задає напрямок процесу відновлення. Сьогодні всі високоповажні учасники Конференції підтримали створення координаційної платформи між урядом України та всіма двосторонніми та багатосторонніми партнерами, організаціями та міжнародними фінансовими організаціями для підготовки та реалізації плану.

Декларація містить ключові принципи, які визначають критерії та методи відновлення:

- партнерство. Україна буде очолювати процес відновлення втілювати його разом з міжнародними партнерами;
- спрямованість на реформи;
- прозорість, підзвітність, верховенство права;
- демократична участь;
- залучення багатьох стейкхолдерів;
- гендерна рівність та інклюзія;
- сталий розвиток [1].

21 квітня 2022 року Президентом України В. Зеленським було підписано Указ № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни», в результаті було засновано Національну раду з відновлення України від наслідків війни, яка фактично за час роботи вже підготувала 24 томи за тематичними напрямами [2].

Національна рада з відновлення України від наслідків війни є консультативно-дорадчим органом при Президентові України, основними завданнями якої є [3]:

- розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України**;**
- визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди;
- підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

Під час розробки пропозицій Рада залучає державні органи, органи місцевого самоврядування, представників інститутів громадянського суспільства, а також міжнародних організацій. Підготовлені та узгоджені пропозиції Рада вносить Президентові України.

Цим же Указом № 266/2022 було затверджено Положення та посадовий склад Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Її керівниками стали Прем'єр-міністр України (за посадою), співголова Ради та голова Офісу Президента України (за посадою), співголова Ради, секретарем став Голова комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової, митної політики; учасниками стали представники Міністерств - інфраструктури, економіки, цифрової трансформації тощо. У роботі брали участь представники Офісу реформ при Кабінеті Міністрів України (структура з кількох десятків експертів, яку фінансують Європейська комісія та ЄБРР), а також розробники співпрацювали з кількома сотнями представників міжнародних організацій (від ООН до ЄБРР та МВФ), в роботі допомагали експерти McKinsey (міжнародна консалтингова компанія, що спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних із стратегічним управлінням). Зокрема, Міністерство економіки України сформувало «портфель» із близько 500 проєктів «безпрецедентних за своїми масштабами програмам стимулювання підприємницької ініціативи»; Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України опікувалося переліком інвестиційних проєктів, які могли б зацікавити

іноземний бізнес, Міністерство цифрової трансформації України готувало візуальні складові презентацій у Лугано.

За даними програми «Відновлення України», здійснення її планують у два етапи:

1) 2023-2025 роки (580 проєктів загальною вартістю понад $350 млрд);

2) 2026-2032 роки (270 проєктів на $400 млрд).

Найбільшими за обсягами фінансування є програми відновлення та модернізації житла та інфраструктури ($150-250 млрд), розширення та інтеграції логістики з ЄС ($120-160 млрд), енергетичної незалежності та зеленого курсу ($130 млрд), забезпечення конкурентного доступу до капіталу ($75 млрд), забезпечення макрофінансової стабільності ($60-80 млрд) та розвитку секторів економіки з доданою вартістю ($50 млрд) [2].

Для реалізації плану відновлення України після війни «потрібна координація між міжнародними партнерами», Україна потребуватиме сміливих реформ, які мають йти разом із інвестиціями. Зараз вбачається така розбивка коштів: 60% - конфіскованих (російських) активів і 40% - приватного сектору.

Україна, на жаль, має невисокий рівень довіри міжнародних партнерів та інвесторів до алгоритму надання коштів, оскільки останні будуть позбавлені можливостей впливу на процеси нагляду за їх розподілом та використанням, обранням підрядників для виконання робіт. Сьогодні закупівлі фактично проводяться без використання конкурентних процедур. Отже, замовники в «ручному режимі» обирають підрядників, що сприяє виникненню корупційних ризиків. За даними PROZORRO, з початку війни напряму без тендерних процедур було укладено 228 тисяч контрактів. Економія коштів держави внаслідок проведення закупівель без конкурентних процедур скоротилась у 42,2 разів [2].

В рамках Плану відновлення України визначили список Національних програм для досягнення ключових результатів [4]:

- відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів - $150-250 млрд;
- розширення та інтеграція логістики з ЄС - $120-160 млрд;
- енергетична незалежність та зелений курс - $130 млрд;
- зміцнення інституційної спроможності (перезапуск САП, НАБУ, завершення корпоратизації державних підприємств) - $0,1 млрд;
- цифрова держава - $0,1 млрд;
- зміцнення безпеки та оборони - $50 млрд;
- прагнення до інтеграції до ЄС - $1 млрд;
- відновлення чистого та захищеного середовища - $20 млрд;
- поліпшення бізнес-середовища - $5 млрд;
- забезпечення конкурентного доступу до капіталу - $ 75 млрд;
- забезпечення макрофінансової стабільності - $60-80 млрд;
- розвиток секторів економіки з доданою вартістю – $50 млрд;
- відновлення та модернізація соціальної інфраструктури - $35 млрд;
- розвиток системи освіти - $5 млрд;

- модернізація системи охорони здоров'я – $5 млрд;
- розвиток систем культури та спорту - $20 млрд;
- забезпечення ефективної соціальної політики – $7 млрд тощо.

850 проектів значиться у Плані Відновлення України, який базується на п'яти основних принципах: негайний початок та поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція до ЄС; відновлення кращого, ніж було, у національному та регіональному масштабах; стимулювання приватних інвестицій.

Таким чином, план відновлення України після війни оцінено у 2022 році у більш ніж $750 млрд, одним із важливих джерел якого повинна стати конфіскація коштів країни-агресора. Але війна не закінчилася і кожний день додає нових руйнувань. План відновлення України спрямований на прискорення стійкого економічного зростання, в рамках нього було визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів, але це тільки перший підхід до післявоєнного відновлення. Попереду ще дуже багато роботи. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну принесло нові виклики, які торкнулися як великих компаній, так і малого й середнього бізнесу. Незважаючи на поступове покращення бізнес-середовища в Україні до війни, попереду ще довгий шлях, особливо якщо метою є вступ до ЄС у не надто віддаленому майбутньому. Понад 5 млн людей (до 15% населення) виїхали з країни. Половина з них діти та молодь, більшість з них економічно активні люди. Хоча завершення війни буде найважливішою передумовою для їхнього повернення в Україну, потрібні додаткові інвестиції в соціальну інфраструктуру, а також реформи у сфері освіти та охорони здоров'я. Імміграційна та реінтеграційна політика, а також активні програми працевлаштування допоможуть реінтегрувати українців, які повернуться на ринок праці. Такі програми необхідно розробляти та впроваджувати у співпраці органів публічної влади з бізнесом та закладами вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Гамалій І. (2022). У Лугано ухвалили підсумкову декларацію Конференції з відновлення України. URL: https://lb.ua/economics/2022/07/05/522205_lugano_uhvalili_pidsumkovu.html

2. Децик О.(2022). Плани та «схеми». Чого має позбутись Україна, щоб відновитись? URL: https://lb.ua/economics/2022/07/05/522173_plani_shemi_chogo_maie_pozbutis.html

3. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 року №266/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225

4. Україна презентувала план відновлення країни. Він займе 10 років і коштуватиме $750 млрд. URL: https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajina-predstavila-plan-vidnovlennya-krajini-na-10-rokiv-novini-ukrajini-50254219.html

Воробйов Олексій Володимирович,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Науковий керівник Корчак Наталія Миколаївна,
доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Одним із подальших кроків удосконалення виконавчого процесу є «подальша автоматизація виконавчого процесу, оновлення програмного забезпечення Автоматизованої системи виконавчого провадження та розширення електронного інформаційного обміну з базами даних, реєстрами інших органів з метою надання можливості повноцінного доступу виконавцям до інформації про боржника, а також оптимізації процесу та скорочення строків виконавчого провадження» [1].

Порядок судоустрою має бути таким, щоб громадянин, який потребує захисту свого права, міг швидко і легко отримати цей захист і в той час ж час, щоб суд, до якого громадянин звернувся, мав можливість без зайвих зусиль задовольнити його вимоги. Чим коротше і легший шлях від пред'явлення позову до судового рішення, тим процес досконаліший [2].

Таким чином, чим коротший і швидший шлях від пред'явлення виконавчого документа до відновлення порушеного права стягувача, тим досконаліше виконавче провадження. І це може забезпечити запровадження цифровізації.

Одним із ключових завдань цифровізації виконавчого провадження є зниження наднавантажень на державних виконавців за допомогою впровадження автоматизованої системи, яка забезпечуватиме не лише електронний документообіг, а й внутрішньо- та міжвідомчу взаємодію, зниження рівня корупції.

На сьогодні виникла об’єктивна необхідність розробки єдиного сервісу виконавчого провадження, де були об’єднані багато функцій та автоматизованих баз даних, які є у розпорядженні держави. Переведення системи виконавчого провадження у систему надання державних послуг.

Створення єдиного сервісу виконавчого провадження – це новий специфічний вид державних послуг, який сприятиме підвищенню ефективності виконання актів юрисдикційних органів та розширить доступність сервісів для населення.

Потреба в цифровізації виконавчого провадження в сучасних реаліях пов'язується не тільки і не стільки з абстрактною ідеєю переходу до цифрового

публічного управління, електронного врядування, скільки з об'єктивно існуючою нездатністю ефективно адмініструвати виконавчі провадження, які постійно поступають у роботу.

Можливості впровадженого єдиного сервісу виконавчого провадження дозволяють учасникам виконавчого провадження в онлайн-режимі отримувати розширені відомості про хід виконавчого провадження, сповіщення та рішення органів примусового виконання Крім того, такий сервіс надасть можливість, наприклад приватним виконавцям обирати справи, які вони будуть вести, а також визначатися щодо можливості алгоритмів та етапів проведення даного виконавчого провадження.

В межах автоматизованого сервісу слід передбачити створення цифрового профілю приватного (державного) виконавця, проведення онлайн-медіації, доступ приватного (державного) виконавця до державних автоматизованих реєстрів, необхідність захисту персональних даних та низку інших, що визначають правові рамки дій виконавця, а також передбачити процедури виконання цифрових активів та використання штучного інтелекту.

В Україні Положенням про автоматизовану систему виконавчого провадження визначено механізм функціонування автоматизованої системи виконавчого провадження [3].

Водночас, як зазначає В. Чепурний, на сьогодні з технічної точки зору замість повноцінного автоматизованого електронного арешту коштів ми маємо, скоріше, «електронне листування». Система, яка реалізована сьогодні Міністерством юстиції, передбачає лише інформаційну взаємодію в електронному вигляді між банком і виконавцем за допомогою автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП). Це передбачає лише: направлення запиту про наявність рахунків у банках, відкритих боржником, та отримання відповіді про номери рахунків і залишок коштів, а ще надсилання постанови про арешт коштів чи про зняття такого арешту — також в електронному вигляді. На цьому автоматизація закінчується. Рішення про списання блокування коштів приймає відповідальний співробітник банку, а його внутрішня інформаційна система лише інформує про необхідність це зробити [4].

Слід зазначити, що в Україні робились неодноразові спробу внести зміни до чинного законодавство щодо запровадження такого єдиного сервісу. Так, законопроектом № 5560 передбачається формування Реєстрація виконавчих документів. Реєстрація виконавчих документів, документів виконавчого провадження, фіксування виконавчих дій здійснюється в автоматизованій системі виконавчого провадження [5].

Автоматизованою системою виконавчого провадження забезпечується: об'єктивний та неупереджений розподіл виконавчих документів між державними виконавцями; виготовлення документів виконавчого провадження; доступ сторін виконавчого провадження до документів виконавчого провадження; централізоване зберігання документів виконавчого провадження; централізоване зберігання інформації про рахунки органів державної

виконавчої служби та приватних виконавців, відкриті для цілей виконавчого провадження; підготовка статистичних даних; реєстрація вхідної і вихідної кореспонденції та етапів її проходження; ведення електронного архіву; формування Єдиного реєстру боржників; взаємодія органів державної виконавчої служби, приватних виконавців з державними органами, банками та іншими фінансовими установами; взаємодія органів державної виконавчої служби, приватних виконавців з банками щодо накладення арешту на кошти банку та кошти інших юридичних або фізичних осіб, що знаходяться в банку, зняття з цих коштів арешту; отримання інформації про боржників, їхнє майно, доходи та кошти, у тому числі конфіденційної з державних електронних баз даних і реєстрів; формування відомостей, необхідних для обрахування розмірів винагороди державних виконавців; автоматизація процесу перерахунку коштів з рахунків органів державної виконавчої служби та приватних виконавців, а також інших процесів діяльності органів державної виконавчої служби, приватних виконавців та здійснення виконавчого провадження [5].

Міжнародний досвід підтверджує ефективність запропонованої системи. Наприклад, у Португалії протягом декількох років після запровадження електронного арешту коштів ефективність виконання рішень судів зросла у 20 разів. У Хорватії електронний арешт коштів боржників запроваджено ще з 1 січня 2011 року. Блокуванням і списанням арештованих коштів боржників в цій країні займається Фінансове агентство (FINA). Всі 32 банки, які на той час існували в країні, передали до FINA 654 667 невиконаних документів про стягнення коштів на загальну суму майже 8,7 млрд євро. Ці невиконані паперові документи були опрацьовані та внесені до електронної системи [4].

Слід зазначити, що у Латвії, Словаччині та Хорватії кошти на банківських рахунках боржників арештовуються та списуються виконавцями у режимі онлайн - два-три кліки на комп'ютері, а сам процес займає декілька хвилин [6].

Наслідки пандемії COVID-19, воєнній дії, неможливість працювати на певних територіях України, які є тимчасово окупованими або де ведуться активні бойові дії, викликало об'єктивну необхідність запровадження електронного ресурсу, який би об'єднував всі державні автоматизовані бази даних, які стосуються виконання рішень суду та інших органів державної влади, формування електронних кабінетів приватних виконавців з можливістю працювати з будь-якої країни, верифікації всіх баз даних, що стосуються громадян, у тому числі матеріальних ресурсів, електронних декларацій та ін. Крім того, потрібно переглянути підхід щодо формування баз даних приватних виконавців, зокрема, передбачити формування електронних профілів виконавців, де вказувалися б професійні навички, справи, які він виконував протягом кар'єри, перелік справ, які він веде на даний час, його особистісні характеристики, членство у міжнародних та національних об'єднаннях тощо, щоб надати якомога більше інформації для споживачів послуг приватних виконавців. Можливо передати всі функції щодо формування таких баз даних громадським професійним об'єднанням, як це здійснюється в багатьох країнах Європи.

Таким чином, реалізація виконавчого провадження в електронній формі зменшує терміни, які потрібні на підготовку та отримання певної інформації, розсилку документів, надає можливість подання документів через електроні бази даних, що, наприклад, в умовах війни, ведення активних бойових дій, скорочує терміни подання документів та створює безпекове середовища для учасників процесу тощо. Крім того, процес виконавчого провадження в електронній формі здійснюється прозоро та відкрито для всіх учасників процесу, зменшує негативну емоційну складову, формує позитивну ділову атмосферу та сприяє швидкому виконання рішень суду та інших органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Мін'юст: Transition book. Міністерство юстиції України. URL: https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5d7/f77/c88/5d7f77c88c23b147881339.pdf.

2. Кузнецов Е.Н. Роль информационных технологий в реализации права на исполнение судебных актов в современном исполнительном производстве. *Арбитражный и гражданский процесс*. 2021. № 5. С. 52–56.

3. Про затвердження Положення про автоматизовану систему виконавчого провадження: наказ Міністерства юстиції України від 05.08.2016 № 2432/5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1126-16#n488

4. Віталій Чепурний. Яка система виконання судових рішень потрібна для інтеграції України до ЄС? URL: https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/yaka-systema-vykonannya-sudovyh-rishen-potribna-dlya-integratsiyi-ukrayiny-do-yes/

5. Проект Закону України «Про примусове виконання рішень». URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI05440A?an=2

6. Щербак С.В., Кожевнікова А.В. Діджиталізація виконавчого процесу. *Захист прав людини у цивільному судочинстві: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції ім. Ю.С. Червоного (м. Одеса, 17 грудня 2021 р.) / за заг. ред. д.ю.н., професора Н.Ю. Голубєвої ; уклад.: І.С. Апалькова, О.В. Сатановська*. Одеса : «Фенікс», 2021. 122 с. URL: https://hdl.handle.net/11300/16015.

Гамалюк Богдан Михайлович,
провідний юрисконсульт Івано-Франківського НДЕКЦ МВС
кандидат наук з державного управління
Адам Володимир Михайлович,
керуючий справами виконавчого комітету
Миколаївської міської ради
Стрийського району Львівської області
кандидат юридичних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СУДОВО-ЕКСПЕРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

На даний час в Україні, в рамках реформування судової та правоохоронної системи на рівні національного законодавства відбувається перегляд статусу установ із судової експертизи. Історія адміністрування в публічному управлінні даного інституту налічує досить великий проміжок у часі.

Побудова установ системи судово-експертної діяльності привертала увагу багатьох національних і зарубіжних учених, серед яких праці І.А. Алієва, О.Ф. Андрійко, О.М. Бандурки, Д.Н. Бахраха, Ю.П. Битяка, О.П. Борзова, А.Н. Кулинського, О.А. Костильова, В.А. Кузнєцова, Л.В. Лаженцева, Е.В. Тихомирова, А.В. Щавелєва, М.Г. Щербаковського та ряду інших науковців.

На національному рівні здійснення судово-експертної діяльності регулюється Законами України «Про судову експертизу», «Про захист персональних даних», Кримінальним кодексом України, Кримінальним процесуальним кодексом України тощо та підзаконними нормативними актами. Загалом національну систему нормативного регулювання правового інституту судово-експертної діяльності можна умовно поділити на чотири групи, а саме: 1) нормативно-правові акти загального характеру, присвячені питанням правового статусу судового експерта та судової експертизи в Україні, що поширюються на всі види судових експертиз; 2) нормативно-правові акти процесуального або галузевого характеру, що стосуються проведення експертиз в залежності від виду судочинства; 3) нормативно-правові акти відомчого характеру, що стосуються судових експертів та їх діяльності в межах відомчої приналежності; 4) нормативно-правові акти присвячені проведенню різних видів судових експертиз.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про судову експертизу» експертну діяльність можуть здійснювати державні спеціалізовані установи, їх територіальні філії, експертні установи комунальної форми власності, а також судові експерти, які не є працівниками зазначених установ, та інші фахівці (експерти) з відповідних галузей знань. При цьому, право здійснення судово-експертної діяльності, пов’язаної з проведенням судових експертиз та досліджень, призначених за фактами вчинення кримінальних правопорушень, надається виключно держаним спеціалізованим установам.

Характеризуючи засади судово-експертної діяльності в рамках національного законодавства, необхідно відмітити, що вона є однією із складових державної політики у реалізації основних засад незалежності судової системи, однак до сьогоднішнього дня в судових експертів не налагоджена система самоврядування.

На даний час в Україні судові експертизи здійснюють науково-дослідні установи, які функціонують при Міністерстві юстиції України, Міністерстві внутрішніх справ України, Міністерстві оборони України, Службі безпеки України, Державній прикордонній службі України, Міністерстві охорони здоров'я України та Державному бюро розслідування. Загалом це більше 40 юридичних осіб, загальна кількість судових експертів налічує близько 8000 осіб, з яких до державних судово-експертних установ входить близько 7500 осіб, третина з якої становить адміністративно-управлінський корпус та близько 500 осіб є приватними судовими експертами, що переважно забезпечують потреби сторони захисту та фізичних осіб у проведенні експертних досліджень [3].

Також слід зауважити, що на рівні законодавства ставляться вимоги до особи експерта, який має право здійснювати експертну діяльність. Так, судовими експертами можуть бути особи, які відповідають встановленим кваліфікаційним вимогам, пройшли відповідну спеціальну підготовку, здали кваліфікаційні іспити та отримали свідоцтво про присвоєння кваліфікації судового експерта з правом проведення певного виду судової експертизи.

За результатами експертного провадження (судової експертизи або експертного дослідження) складається письмовий документ - висновок експерта.

В зв'язку із необхідністю удосконалення правового інституту судових експертиз Кабінетом Міністрів України було розроблений проект Закону України «Про судову-експертну діяльність» №6284 від 0511.2021, який знаходиться на розгляді у Верховній Раді України [2]. Також, на розгляд до Верховної Ради подані альтернативні проекти Законів України за № 6284-1 від 19.11.2021, № 6284-1 від 22.11.2021 та 6284-3 від 23.11.2021

Серед питань, які пропонуються для вирішення, можемо виділити такі:

- необхідність закріплення основоположних засад, механізмів з приводу проведення судово-експертної діяльності та визначення базових термінів із рівня підзаконних актів на рівень законів;

- необхідність удосконалення положень, які закріплюють основні засади здійснення судово-експертної діяльності, та більш чіткого визначення статусу, прав та обов'язків судових експертів, судово-експертних установ та їх керівників, а також удосконалити вимоги до осіб, що мають намір отримати кваліфікацію судового експерта, відповідно до змін у процесуальному законодавстві та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку й адаптації законодавства до міжнародних норм;

- є потреба у систематизації норм, що регулюють порядок організації та проведення судових експертиз, зокрема, закріпити положення щодо обчислення

строків виконання експертизи з урахуванням складності та обсягу дослідження; визначити категорії судових експертиз за процесуальною ознакою; затвердити вимоги до форми та змісту висновку експерта, які поєднують у собі положення всіх процесуальних законів; встановити склад повідомлення експерта про неможливість надання висновку, що забезпечить єдиний підхід у подальшій нормотворчій діяльності центральних органів виконавчої влади щодо регулювання організації проведення судових експертиз. Також слід врегулювати питання рецензування висновку судового експерта [1].

- потребує нормативно-правового врегулювання діяльність недержавних судово-експертних установ та діяльність експертів, які не є працівниками державних експертних установ.

- встановити положення щодо запровадження самоврядування та діяльності саморегульованих організацій судових експертів в Україні.

Список використаних джерел

1. Олійник О. Самоврядування судових експертів - право чи обов'язок? *ЮрЛіга.* 19 липня 2021. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/204967_samovryaduvannya-sudovikh-ekspertv---pravo-chi-obovyazok (дата звернення: 03.11.2022);

2. Про судово-експертну діяльність: Проект Закону №6284 від 05.11.2021. *База даних «Законодавство України». ВР України.* URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/28242 (дата звернення: 03.12.2022)

3. Пояснювальна записка до проєкту Закону України «Про судово - експертну діяльність та самоврядування судових експертів» 6284-2 від 22.11.2021 *База даних «Законодавство України». ВР України.* URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73258

Грабовенко Наталія Валеріївна,
професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: НОВІ ПІДХОДИ, МЕТОДИ І ПРАКТИКИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Непрозорі схеми прийняття управлінських рішень створюють ґрунт для патологій, зокрема, корупції, що не лише знижує рівень довіри населення до органів публічної влади в цілому, а й призводить до величезних фінансових втрат. Для кардинальної зміни ситуації необхідні комплексні заходи, які не обмежуються лише впровадженням інформаційних технологій у практику публічного управління; необхідні нові підходи до професійної підготовки державних службовців, орієнтовані насамперед на культурну складову, на формування інформаційної культури та комунікативної компетентності, а не лише оперативну (технічну) складову модернізації діяльності органів влади.

Значна увага урядів багатьох країн світу сьогодні приділяється комунікативній діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування, адже завдяки цьому виконується ряд завдань, пов'язаних із побудовою взаємовідносин між державою та суспільством, публічною владою та громадськістю. Тому актуальним є розробка нових підходів, методів та практик підготовки державних службовців.

Комунікативна компетентність державних службовців є ключовим елементом ефективності вирішення стратегічних завдань у сфері публічного управління. Процес взаємодії, вироблення конкретного управлінського рішення – це, передусім, процес комунікації, а ефективність комунікації безпосередньо залежить від компетентності фахівців, які взаємодіють між собою.

У діяльності державного службовця основними цілями комунікації є отримання або передача інформації для ефективного досягнення цілей і очікуваних результатів, управління поведінкою людей. Комунікативні здібності державних службовців стосуються декількох сфер застосування, а саме: зв'язки з громадськістю (PR); стратегічні комунікації; міжособистісне спілкування; зовнішні комунікації: електронне урядування, інформатизація процесів в органах публічної влади; адміністративні комунікації; публічна інформація як інструмент сучасного менеджменту; свобода інформації та прозорість діяльності органів публічної влади; нове державне управління та інформація; кризові комунікації тощо.

На сьогодні формування комунікаційних компетентностей – здатності приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології – є однією із ключових у підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування. [1]

Сучасні комунікації передбачають використання сучасних технологій, зокрема, використання акаунтів у соціальних мережах для забезпечення довіри суспільства до суб'єктів публічного управління та адміністрування. Не остання роль відводиться міжособистісним комунікаціям у сфері публічної влади. Це ґрунтується на твердженні, що державні службовці обслуговують достатньо велику кількість людей і мають працювати з різними групами населення.

Для успішної діяльності необхідні певні комунікативні навички, якими мають володіти державні службовці, зокрема: формування довіри (практика прозорості та консенсусу; наявність високого емоційного інтелекту; володіння техніками завоювання довіри з боку громадян); усвідомлення бар'єрів (перешкод у спілкуванні, обговоренні, прийнятті рішень тощо); досягнення консенсусу (володіння навичками "активного слухання"; створення умов для того, щоб інші відчували себе причетними до процесу прийняття управлінських рішень у публічній сфері; володіння методами переконання та формування команди однодумців); зміцнення команди (спілкування має стати джерелом інформації та залучення членів команди до ефективної роботи); персоналізація (спрямування повідомлення у ефективний і відповідний спосіб: особисто кожному). Отже, базові комунікативні навички є основними "цеглинками", на яких будуються більш складні професійні навички державних службовців.

Ефективні комунікації у публічному управлінні та адмініструванні сприяють формуванню і підтримці позитивного іміджу органу влади через взаємодію з медіа-агенціями, цільовими групами тощо.

Окрім того, державні службовці мають володіти навичками розробки комунікаційних стратегій для громадських організацій та інституцій державного сектору. Вони мають швидко мислити в мінливих ситуаціях, оперативно оцінювати будь-яку ситуацію і приймати управлінське рішення. Комунікація має бути спрямована не тільки на обмін інформацією, а й на обмін думками, емоціями, враженнями, інтерпретаціями тощо.

Сьогодні не тільки має актуалізуватися питання розвитку комунікативної компетентності службовців, а й враховуватися тісний взаємозв'язок між рівнем інформаційної культури, комунікативною компетентністю та соціальною ефективністю влади, зокрема. Метою має стати розвиток міждисциплінарних компетентностей державних службовців у сфері формування ефективного комунікативного дискурсу, навичок проектування та моделювання інформаційних, комунікаційних та мас-медійних процесів на основі знання закономірностей розвитку інформаційного суспільства.

Ключовими можна виділити такі спеціальні компетентності:

- формування системного мислення та оволодіння закономірностями інформаційно-комунікаційної взаємодії;
- набуття навичок застосування в управлінській практиці алгоритму прийняття ефективного управлінського рішення на основі аналізу та моделювання інформаційно-комунікаційних процесів;
- розвиток культури проектування ефективного комунікативного дискурсу та підвищення компетентності у сфері інформаційної взаємодії;
- володіння інформаційно-комунікаційними технологіями для формування іміджу, репутації та престижу;
- розвиток навичок залучення потенціалу інститутів громадянського суспільства, ЗМІ до розробки та реалізації управлінських рішень;
- розвиток умінь публічної презентації та інформаційного супроводу управлінської діяльності, а також оволодіння інструментальними методами інформаційної аналітики для вирішення дослідницьких та управлінських завдань.

Водночас, на даний час це питання системно не включено в процес підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

У процесі професійного розвитку державних службовців важливою є реалізація освітніх програм, спрямованих на розвиток професійних компетентностей, пов'язаних із комплексним оволодінням методами і технологіями діагностики масових інформаційно-комунікаційних процесів, методами і технологіями формування ефективного управлінського рішення в контексті розвитку інформаційного суспільства, спрямованих на запобігання деструктивного впливу.

Отже, актуальним є зміщення акцентів у системі професійної освіти на формування системного мислення та оволодіння технологіями управління

інформаційно-комунікаційними процесами, що сприяють не лише підвищенню ефективності професійної діяльності, а й розкриттю особистісного потенціалу, що дозволить знизити рівень дистанційованості громадян від процесу прийняття управлінських рішень, сформувати систему взаємодії, засновану на принципах діалогу.

Список використаних джерел

1. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня "магістр" галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, затверджений наказом МОН України від 04.08.2020 р. №1001. – URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf

2. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ступеня "бакалавр" галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, затверджений наказом МОН України від 04.08.2020 р. №1001. – URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf

Гусятинська Анастасія Миколаївна,
аспірантка
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СУТНІСТЬ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Необхідною умовою для розвитку демократії в Україні є налагодження ефективної співпраці влади з інститутами громадянського суспільства. Пріоритетним завданням є залучення громадськості до процесу прийняття рішень, що забезпечить підвищення ефективності та прозорості діяльності органів публічної влади.

Питання взаємодії з громадськістю є одним із ключових в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським союзом [1]. Зокрема, в тексті Угоди зазначено, що взаємодія держави з громадянським суспільством на основі партнерства необхідна для розвитку України як правової, демократичної і соціальної держави.

Досвід демократичних держав світу засвідчує, що саме суспільна участь сприяє більшій ефективності публічного управління, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, підвищує

рівень довіри до влади. В сучасних умовах прийняття низки законодавчих актів дає підстави стверджувати про розширення правового поля для взаємодії органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадськості. В той же час орієнтація на діалог з суспільством шляхом більш активного залучення громадськості потребує впровадження нових методів та інструментів. Успішна ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю є важливою складовою вирішення актуальних питань місцевої політики та соціально-економічного розвитку регіону.

Основними функціями відділів зв'язків з громадськістю, створених при органах місцевого самоврядування, є:

- зв'язки із засобами масової інформації;
- зв'язки з місцевим населенням;
- взаємозв'язки з інформаційними центрами;
- створення та підтримання узагальненого іміджу органу державної влади або органу місцевого самоврядування;
- організація виставок, зборів і лекцій;
- робота з підвищення ролі й авторитету органу державного управління [3, с. 216].

В системі місцевих органів влади можна виділити дві інформаційно-комунікативні системи: внутрішню (комунікації, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадовців шляхом налагодження комунікаційних каналів в процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо) і зовнішню (комунікації МОВ з органами влади, у підпорядкуванні яких вони знаходяться, наприклад, для районних держадміністрацій – обласні держадміністрації, для облдержадміністрацій – виконавчі органи центрального рівня, а також різні групи громадськості) [4, с. 352].

В загальному абстрактному вигляді на рівні місцевих органів влади комунікативні процеси відбуваються між декількома учасниками: місцевими державними адміністраціями (МДА) й підрозділами центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), органами місцевого самоврядування (ОМС), що реалізують делеговані державою повноваження, та громадськістю (рис. 1).

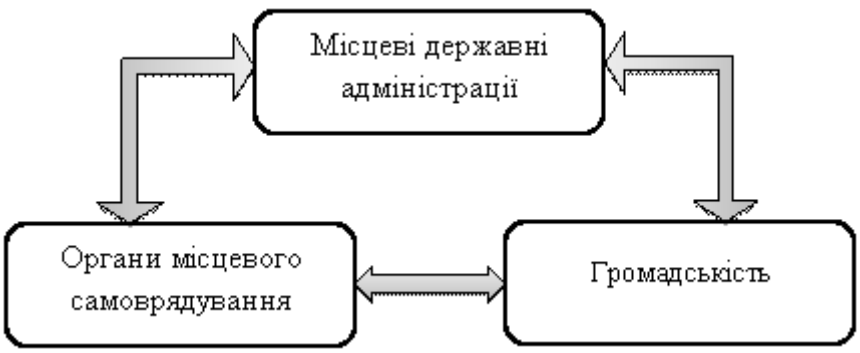


Рис. 1. Комунікації на рівні місцевих органів влади

Джерело: [2].

Двостороннє спілкування з громадянами передбачає складний набір взаємозв'язаних структур, процесів і практик. Серед них можна виділити:

1. Надання всім зацікавленим сторонам доступу до інформації та даних. Це мають бути скоординовані зусилля, зазвичай ініційовані виконавчою владою. Завдання повинні включати збір та обмін інформацією, упорядкування записів, розвиток здатності надавати інформацію на запит, налаштування систем збору даних та внутрішнього та зовнішнього доступу.
2. Надання громадськості доступу до технічного аналізу пріоритетів розвитку регіонів та ефективності з різних точок зору. Це можна зробити, використовуючи досвід поєднання незалежних дослідницьких груп (таких як університети та аналітичні центри), технологічно компетентних організацій громадянського суспільства та аналітиків.
3. Популяризуючий аналіз діяльності місцевої влади. Це завдання може бути покладено на передові місцеві установи та їхніх представників на місцевому рівнях, а також на спеціалізовані ЗМІ.
4. Залучення громадськості. Це можна зробити через місцеві ЗМІ, місцеве самоврядування, шкільні системи, релігійні групи та інші організації громадянського суспільства [1].

Таким чином, посилення комунікаційного потенціалу місцевої влади надасть можливість:

- місцевій владі враховувати потреби та вподобання своїх громадян і сприяти громадському простору для участі та обґрунтованих політичних дебатів;
- сприяти посиленню суспільної власності та підтримки політики та реалізації реформ;
- за певних умов призведе до покращення результатів управління;
- підвищить внутрішню узгодженість політики.

Список використаних джерел

1. Колянко О.В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: "Економічні науки"*. 2021. №65. С. 116-122. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1042/987 (дата звернення: 28.02.2023).
2. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №8. 2011. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313 (дата звернення: 27.02.2023).
3. Малик Я.Й., До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Ефективність державного управління:* [зб. наук. пр.]. Вип. 43. 2015. С. 295-361.
4. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: [навч. посіб.] / за ред. А.Ф. Мельник. Київ: ВД "Професіонал", 2006. 464 с.

Даміров Наміг Рафіг огли
аспірант
Міжрегіональна Академія управління персоналом
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ

Одним з найважливіших інструментів підвищення ефективності функціонування системи публічного управління є стратегування її розвитку. Стратегія забезпечує досягнення «образу майбутнього» через формування набору принципів, якими система керується у своїй діяльності з метою ухвалення рішень. Принципи стосуються формування мети та завдань розвитку системи, які використовуються для оцінки результатів функціонування системи та перспективі (її цільову ефективність), відносини системи із зовнішнім середовищем (її системну ефективність), відносини та процедури всередині системи (її організаційна структура) та правил, за якими здійснюється поточна діяльність (адміністративна ефективність). Таким чином, стратегія як ряд дій забезпечує системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання.

Потреба у стратегуванні системи публічного управління актуалізується, оскільки існує невизначеність і мінливість навколишнього середовища, постійно виникають та трансформуються глобалізаційні виклики, інформаційні та воєнні небезпеки.

Стратегії публічного управління складається з запланованих дій (етапів) та необхідних коригувань у разі змін зовнішнього середовища. Таким чином, можна розглядати стратегію як взаємопов'язану комбінацію запланованих дій та своєчасних управлінських рішень за непередбачених обставин чи політико-соціальних змін.

У сучасних умовах управлінська парадигма публічного управління повинна передбачати: а) поєднання методів публічного управління з методами ринкового саморегулювання, побудованими на прямих та зворотних зв'язків при прийнятті управлінських рішень; б) функціонування інститутів публічного управління як відкритих систем; в) застосування методів та прийомів управління властивих поліцентричній системі господарювання [1].

Одним з основних нормативно-правових документів, спрямованих на стратегічне управління в систему публічної сфери є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [2].

Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [2].

Таким чином, основою реформування національної системи публічного є симбіоз моделі New Public Management та сервісної моделі з урахуванням цифровізації.

Враховуючи основні засади Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та глобалізаційні виклики, воєнні дії на території України можна визначити наступні етапи реформування системи публічного управління.

По-перше, консолідація системи управління. New Public Management характеризувався орієнтацією на створення автономних департаментів (агентств), які виконують ті чи інші відокремлені громадські функції. Нові реформи продемонстрували іншу тенденцію – консолідоване управління, об'єднання агентств, їх включення до міністерств [3, с. 7-10]. Спостерігається скорочення числа агентств, підвищення ролі міністерств та уряду в загалом, що виражається або в загальнодержавній (комплексній) консолідації – централізовано керованих ініціативах з реструктуризації широкого кола агентств у всіх або переважній більшості сфер політики, або в секторальній консолідації, що захоплює одну область політики або певний тип урядової функції. Відбувається підвищення координуючої та інформаційної ролі у розробці політики так званих центрів публічного управління в уряді – допоміжні структури виконавчої влади: Генеральний секретаріат, Кабінет міністрів, Канцелярія, Канцелярія/міністерство президента, Канцелярія Ради міністрів тощо.

По-друге, оптимізацію кількості публічних службовців через проведення системного кадрового аудиту публічного управління.

Кадровий аудит в системі публічного управління надасть можливість не лише оптимізувати систему публічної служби, а й покращити професіоналізм публічних службовців, поліпшити оплату праці публічних службовців, покращити репутаційний потенціал публічної служби, змінити систему кар’єрного зростання службовців тощо.

По-третє, перехід від прагматики дня до стратегічного управління. Слід звернути увагу на підвищення спроможності урядів пом'якшувати майбутні загрози та реагувати масштабно та швидко на виникаючі виклики, впровадження програмних методів управління та формування структур управління програмами, широке використання великих даних інформування розробників політики. Широке використання баз даних для інформування розробників політики ґрунтується на нових цифрових способах їх збору та обробки. До того ж створення організаційних, управлінських та інформаційних систем стає необхідним, щоб ефективно використовувати дані для управління політикою. Формування здібностей публічних службовців узгоджувати свою діяльність із стратегічними завданнями уряду є одним із основних завдань публічної служби. Системні підходи змінюють вектор обговорення з процесів та організаційних кордонів на пошук спільних позицій досягнення політичних результатів.

По-четверте, формування гнучкої моделі керування (agile governance). В умовах, що характеризуються більш короткими економічними циклами, зумовленими проривними інноваціями, глобалізаційні виклики та воєнні небезпеки, урядам потрібна здатність швидше, ніж будь-коли реагувати на нові

виклики та вимоги громадян, бізнесу та громадянського суспільства. Якість гнучкості управління можна визначити «як свободу та можливість прискореного прийняття рішень, незалежно від того, чи призводить це до когнітивних чи поведінкових змін» [4, p. 112].

По-п’яте, формування стресостійкого управління (Resilience governance). Стресостійкість системи публічного управління передбачає формування гнучкої ефективної системи органів державної влади, які в умовах воєнного часу, надзвичайних ситуаціях, швидко змінюються адаптуються та забезпечують нормальну життєдіяльність суспільства.

По-шосте, розвиток поствеберівської бюрократії. Бюрократія є державно-управлінським, а не суто технічним інструментом реалізації публічної політики. Таким чином, перший нормативний принцип бюрократії – це просто вказівка використовувати конкурентні переваги бюрократії як інституту, що визначає політику. Коли проблеми складні (тобто необхідний досвід) і потребують більш тривалого часу на вирішення, бюрократія є найбільш оснащеним інститутом з існуючих. У таких обставинах бюрократія може добре працювати, якщо в неї є чіткі цілі, політична підтримка для досягнення цих цілей та автономія у використанні ресурсів. Такий принцип працює, тому що коли очікування зрозумілі, вони посилюють існуючі бюрократичні цінності (тобто професіоналізація, орієнтована на кар'єру, і орієнтація на політику) і позбавляють бюрократію необхідності використовувати інформаційну асиметрію (наприклад, приховування невикористаних ресурсів або надання невірних даних) [5, p. 1587].

По-сьоме, підвищення ефективності витрат на публічну службу (динаміка зростання економічно стабільних країн) відбувається за рахунок регулювання праці на публічній службі на основі загальних законів про працю, а не законів про державну службу; посилення зв'язку оплати праці із співвідношенням компетенцій та результатів; взаємозв'язку кар'єрного зростання та ефективності діяльності; стимулювання інноваційності та експериментування та ін. Публічна інтегрованість як система етичних цінностей, принципів та норм для захисту та пріоритету суспільних інтересів над приватними інтересами в державному сектор ставиться як завдання реформи публічної служби [5].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що реформування системи публічного управління повинно здійснюватися системно, планомірно, раціонально із застосуванням інноваційних методів та інструментів, які існують за кордоном в систему публічного управління.

Список використаних джерел

1. Лебедев В.М., Докукина И.А. Формирование механизма реализации публичного управления по результатам. *Экономика и предпринимательство*. 2016. №6(71). С.609-613

2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

3. Johnsøn J., Marcinkowski L., Sześciło D. Organisation of public administration: Agency governance, autonomy and accountability. *SIGMA Papers. Paris: OECD publishing*. 2021. № 63. 73 p.

4. Prange C., Hennig A. From strategic planning to strategic agility patterns. *Journal of creating value*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 111-123.

5. Meier K.J., Compton M., Polga-Hecimovich J., Song M., Wimpy C. Bureaucracy and the failure of politics: challenges to democratic governance. *Administration & Society*. 2019. Vol. 51. № 10. P. 1576-1605.

Дричик Віктор Миколайович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління професор, завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
м. Переяслав, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Нормативно-правовими документами, які формують та забезпечують воєнну безпеку в системі публічного управління є Конституція України, Закони України «Про національну безпеку» [1], «Про Збройні Сили України» [2], «Про оборону України» [3], Укази Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» [4], №56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» [5], №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» [6], №447/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України" [7], №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України» [8], №372/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України» [9], №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» [10] та ін.

Закон України «Про національну безпеку» визначає основи та принципи національної безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз [1].

Закон України «Про Збройні Сили України» визначає функції, склад Збройних Сил України, правові засади їх організації, діяльності, дислокації, керівництва та управління ними [2].

Закон України «Про оборону України» встановлює засади оборони України, а також повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб, права та обов'язки громадян України у сфері оборони [3].

Важливим документом, який встановлює засади забезпечення воєнної безпеки є Стратегія воєнної безпеки. Відповідно до зазначеної Стратегії воєнна безпека України є однією із засадничих умов реалізації права українського народу на самовизначення, збереження держави Україна та забезпечення її сталого розвитку на основі найвищих цінностей демократії, верховенства права, свободи, гідності, безпеки і процвітання громадян усіх національностей [6].

Таким чином, нормативними документами визначені основні підходи до системи воєнної безпеки, формування та розвиток кадрів Збройних Сил України, розвиток системи національної безпеки, державної безпеки, кібербезпеки, інформаційної безпеки, забезпечення та розвиток оборонно-промислового комплексу тощо. Водночас, зазначені нормативно-правові документи носять здебільше декларативний характер, а не сприяють ефективному формуванню та забезпеченню воєнної безпеки України.

Воєнне вторгнення росії на територію України, відсутність системної підтримки міжнародних організацій щодо миру та воєнної безпеки у світі, окупація деяких територій України, інформаційні виклики та небезпеки довели важливість формування єдиної державної політики у сфері воєнної безпеки в Україні.

Ізраїль – це країна, яка постійно перебуває у воєнному протистоянні і тому пропонується коротко проаналізувати основні засади формування національної безпеки цієї країни з метою імплементації цього досвіду в Україні.

Так, у неофіційній стратегії національної безпеки Ізраїлю [11] визначені пріоритетні цілі: необхідності проведення соціально-політичних та економічних реформ для подальшого розвитку суспільства й економіки (у т. ч. щодо лібералізації економіки, боротьби з корупцією, розвитку людського капіталу, підтримки інновацій тощо); подолання внутрішніх суспільних суперечностей; розбудови національних збройних сил і національної стійкості зменшення залежності від зовнішніх факторів забезпечення критичних військових спроможностей, необхідних для захисту національних інтересів;розвитку особливих політико-стратегічних відносин зі США, ЄС та НАТО; створення ефективних альянсів та налагодження співпраці на регіональному рівні, у т.ч. у сфері колективної безпеки; розвитку взаємовигідних двосторонніх і багатосторонніх відносин з різними країнами; дотримання законності на національному та міжнародному рівнях з метою забезпечення свободи дій, необхідної для застосування військової сили під час запобігання або усунення загроз; безумовної протидії пропаганді ворога;

підтримання фізичної та кібернетичної інфраструктури зв'язку для забезпечення функціонування критично важливих систем у сфері національної безпеки та оборони; можливості озброєння ракетною зброєю, здатною вражати дальні цілі, як інструменту стримування або у відповідь, створення системи ПРО з огляду на постійну загрозу ракетних обстрілів з боку держави-агресора [11].

На нашу думку, на сьогодні виникла потреба у формування комплексного нормативно-правового документу Концепція забезпечення воєнної безпеки на 2023-2033 роки, у якій передбачити зокрема: по-перше, формування та постійне підтримання у бойовій готовності спеціальні елітні війська, які мають проходити навчання не лише в Україні, а й в країнах НАТО для того, щоб отримувати додатковий інноваційний досвід та знання щодо нових методів ведення війни; по-друге, формування науково-дослідних установ, які б розробляли та випробували нові види зброї, у тому числі робото-технічні засоби; по-третє, формування відповідних навчальних закладів з метою підготовки професійного складу Збройних Сил; по-четверте, підвищення матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України, покращення мотивації діяльності кадрів Збройних Сил; по-п'яте, формування міцної співпраці з країнами НАТО, наближення законодавчого забезпечення та організаційної структури системи воєнної безпеки України до стандартів воєнної безпеки країн НАТО; по-шосте, формування інформаційної безпеки в умовах воєнного часу та війни; по-сьоме, формування економічної, продовольчої, міжнародної, кадрової безпеки в межах забезпечення воєнної безпеки та ін.

Список використаних джерел

1. Закон України про національну безпеку. URL: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/zakon-ukraini-pro-naczionalnu-bezpeku-ukraini.html.
2. Закон України про Збройні Сили України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text.
3. Закон України про оборону України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text.
4. Указ Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037.
5. Указ Президента України №56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377.
6. Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661.

7. Указ Президента України №447/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України" https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013.
8. Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України». https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121.
9. Указ Президента України №372/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України». https://www.president.gov.ua/documents/3722021-39733.
10. Указ Президента України №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії». URL: https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285.
11. Eisenkot Gadi and Siboni Gabi. Guidelines for Israel's National Security Strategy. TheWashington Institute for Near East Policy. 2019. 02 Oct. URL: https://www.washingtoninstitute.org/media/4613.

Загола Тарас Миколайович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління професор, завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
м. Переяслав, Україна

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне безпекове середовище характеризується високим ступенем мінливості й непередбачуваності. Події, що відбуваються нині у світі, насамперед війна, розв'язана російською федерацією – державою, що володіє ядерною зброєю та досі є постійним членом Ради Безпеки ООН, проти України, яка свого часу відмовилася від ядерної зброї в обмін на міжнародні безпекові гарантії, випробовують на міцність і життєздатність наявні механізми забезпечення миру та безпеки, перевіряють на практиці ефективність міжнародних організацій та альянсів, активізують пошуки нових механізмів забезпечення глобальної, регіональної та національної безпеки. Невизначеність ситуації суттєво ускладнює формування державами політики у сфері національної безпеки, потребує диверсифікації заходів, посилення традиційних безпекових механізмів заходами у сфері побудови національної стійкості. Наведене вище актуалізує пошук нових, теоретично обґрунтованих підходів до

забезпечення національної безпеки, у т. ч. стратегічного аналізу і планування [1].

Водночас, глобальна безпека не зводиться лише до воєнної безпеки – це й екологічна, економічна, продовольча, енергетична безпеки. Тому стоїть проблема обґрунтування нового концепту глобальної безпеки, визначення пріоритетів глобальної безпеки та формування прогнозних показників забезпечення глобальної безпеки.

В епоху глобалізації на зміну загрози ядерного знищення держав і націй прийшли нові небезпеки, такі як: тероризм і сепаратизм, національний, релігійний та інші форми екстремізму, наркоторгівля і організована злочинність, регіональні конфлікти і загроза розповсюдження зброї масового знищення, фінансово-економічні кризи, екологічні катастрофи та епідемії [2]. Всі ці проблеми існували і раніше, але зараз, коли світ став більш взаємозалежним, вони стали швидко набувати універсальний характер, реально загрожуючи регіональній та глобальній безпеці [3].

Серед чинників, які впливають на сучасний світовий політичний процес є: глобалізація; інформаційна революція; демократизація світу; криза міжнародного права і міжнародне озброєне втручання; істотні зміни в розподілі економічної потужності (зокрема, прискорення економічного розвитку країн БРІКС); зміна глобального порядку денного після закінчення холодної війни – зростання пріоритетності невоєнних сфер світової взаємодії (він відзначає економічну, екологічну, гуманітарну); нова тріада погроз: міжнародний тероризм, поширення зброї масового ураження і засобів його доставки, а також внутрішні озброєні конфлікти [4, с. 52-60].

У свою чергу, Організація Об’єднаних Націй виокремлює шість блоків загроз міжнародній безпеці, якими світ повинен займатися в майбутні десятиліття: економічні і соціальні загрози, включаючи інфекційні хвороби і екологічну деградацію; міждержавний конфлікт; внутрішній конфлікт, включаючи громадянську війну, геноцид і інші масові звірства; ядерна, радіологічна, хімічна і біологічна зброя; тероризм; транснаціональна організована злочинність [1-2].

Таким чином, на сьогодні існує проблема виокремлення та аналізу сучасних глобалізаційних загроз, особливо тих загроз, які виникають внаслідок воєнних дій в Україні.

Глобалізація стимулює зростання залежності країн від результатів інтенсифікації міжнародного руху, економічних благ, капіталів, технологій тощо. Становлення глобальної господарчої системи розмиває кордони національних господарств, пов’язаних міцними торговельними, фінансовими, політичними й іншими відносинами. Дослідники процесів глобалізації зауважують, що такі інституції, як держава і право, по-перше, посідають чільне місце в структурі цивілізаційного розвитку, оскільки є компонентами як національних, так і світової систем; по-друге, вони належать до компонентів, що найбільше піддаються модифікаціям. Характер, темпи розвитку цих національних інститутів є не лише показником загальних змін світоустрою, а й

перспективним орієнтиром для нових моделей державних форм у глобалізованій системі [5]. Таким чином, ще однією проблемою забезпечення глобальної безпеки є формування спеціальних інституцій, які займатимуться аналізом глобальних загроз, проведення прогнозування розвитку ситуації, внаслідок загострення глобальних небезпек, формування пропозицій щодо мінімізації таких небезпек, формування міжнародної співпраці щодо забезпечення глобальної безпеки та формування механізмів запобігання та мінімізації глобальних небезпек.

Деякі дослідники зазначають, що архітектура глобальної безпеки зазнає змін, проте цей процес буде складним і тривалим. Ескалація ситуації довкола України напередодні війни дала РФ можливість підвищити рівень воєнно-політичної напруженості в країнах Заходу, але формально не виходити за межі міжнародного права. Зокрема, і накопичення російських військ уздовж кордонів України, і вимоги до США та НАТО щодо «гарантій безпеки» багатьма державами були інтерпретовані як законні з погляду суверенних прав РФ як незалежної держави та суб'єкта міжнародних відносин. Цьому сприяла й запущена РФ інформаційна кампанія, яка акцентувала увагу урядів і громадськості країн Заходу на тім, що РФ – актор, на якого варто зважати, навіть якщо це офіційно не визнається. Не виключено, що саме така ситуація пояснює вичікувальну позицію переважної більшості держав світу та їхніх лідерів у перші дні війни та значну обережність у подальших діях і рішеннях цих держав [1].

Одним із основних процесів сучасної світової політики та міжнародних відносин є глобалізація. Для нього характерно поглиблення взаємної залежності від політичної, економічної, ідеологічної та інших галузей. У зв'язку з цим відбувається процес трансформації світу у єдину структуру. Вплив глобальних інтересів зростає порівняно з національними інтересами, поглиблюється взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми аспектами безпеки. Вплив недержавних чинників на всі сфери світової політики є одним із ключових особливостей глобалізації. Число недержавних суб'єктів, які почали функціонувати на міжнародному рівні, неухильно зростає. Історично склалося так, що здатність держави виступати як головний носій національного суверенітету в системі міжнародних відносин обмежена такими недержавними суб'єктами:

– міжнародні організації (ООН, ОБСЄ);

– міжнародні режими (довгострокове співробітництво держав у галузі чітко визначених проблем);

– транснаціональні компанії з величезними економічними та інвестиційними можливостями, які часто перевищують невеликі бюджети держав, наприклад, великих нафтових компаній;

– неприбуткові організації, які займаються захистом прав людини та охороною навколишнього середовища (Grinps);

– злочинні організації, які діють на міжнародному рівні;

– терористичні організації, які діють у певних регіонах тощо.

Крім того, війна в Україні виявила неефективність низки міжнародних організацій та їхніх структурних підрозділів (зокрема, РБ ООН, Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, ЮНІСЕФ, ОБСЄ, МАГАТЕ та ін.), які не змогли ані вирішувати складні питання щодо забезпечення безпеки і миру, ані оперативно зорієнтуватися в міжнародному безпековому середовищі та ідентифікувати події, зокрема відрізнити війну від конфлікту або спеціальної військової операції. Наведене ставить на порядок денний питання щодо проведення аудиту діяльності зазначених міжнародних організацій та їх глибинного реформування [1].

Таким чином, стоїть проблема формування дієвих міжнародних механізмів у системі забезпечення та гарантування глобальної та регіональної безпеки.

Вагомою перешкодою на шляху створення системи глобального управління безпекою залишається відсутність єдиного бачення та усвідомлення лідерами країн майбутнього вектора її розвитку, методів та інструментів досягнення поставлених перед нею цілей, а також різного характеру походження ключових суб'єктів глобального економічного розвитку. Сучасні концепції глобального управління передбачають або утворення нових міжнародних інституцій (організацій), або еволюцію і трансформацію функцій у вже наявних. Та не зважаючи на такий плюралізм поглядів, незаперечним є той факт, що глобальні проблеми потребують глобального управління, особливо в сфері безпеки [6, с. 159].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні виникло багато проблем щодо забезпечення глобальної безпеки, разом з тим поняття «глобальна безпека» аналізується у поодиноких дослідження, частіше використовується дефініція «міжнародна безпека», яка пов'язана з дипломатичними засобами вирішення проблем безпеки.

Крім того, на сьогодні існує проблема виокремлення та аналізу сучасних глобалізаційних загроз, особливо тих загроз, які виникають внаслідок воєнних дій в Україні, які такі загрози впливаю на національні безпеки інших держав.

Ще однією проблемою забезпечення глобальної безпеки є формування спеціальних інституцій, які займатимуться аналізом глобальних загроз, проведення прогнозування розвитку ситуації, внаслідок загострення глобальних небезпек, формування пропозицій щодо мінімізації таких небезпек, формування міжнародної співпраці щодо забезпечення глобальної безпеки та формування механізмів запобігання та мінімізації глобальних небезпек.

Наступна проблема – це формування дієвих міжнародних механізмів у системі забезпечення та гарантування глобальної та регіональної безпеки. Потребує розробка механізмів при виникненні воєнної збройної агресії країни та можливості стримати або мінімізувати таку агресію, щоб вона не перетворилася у повномасштабну війни. На сьогодні ті механізми, які існують у світі, довели свою недієздатність протидіяти воєнній агресії росії.

Вагомою перешкодою на шляху створення системи глобального управління безпекою залишається відсутність єдиного бачення та усвідомлення лідерами країн майбутнього вектора її розвитку, методів та інструментів

досягнення поставлених перед нею цілей, а також різного характеру походження ключових суб'єктів глобального економічного розвитку.

Зазначені проблеми потрібно вирішувати не лише окремим країнам, а разом світовим цивілізаційним суспільством з метою запобігання глобальних криз та небезпек, які загрожують життю та здоров'ю людства.

Список використаних джерел

1. Резнікова О.О. Стратегійний аналіз безпекового середовища України. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny

2. Подберезкин А. Глобальні процеси та міжнародні відносини. URL: http://www.nasled.ru/4.divssa/isdaniya/global_1/

3. Сиресенкова К.С. Проблеми міжнародної безпеки в умовах глобалізації. *Закарпатські правові читання : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (25-27 квітня 2014 року, м. Ужгород) / за заг. ред. В.І.Смоланки, М.В.Оніщука, Я.В.Лазура, О.Я.Рогача, І.М.Полюжина; відп. за вип.: Я.В. Лазур, І.М. Полюжин*. Ужгород : Вид-во УжНУ "Говерла", 2014. Т.1. С. 305-309.

4. Тітко Е. В. Національна та міжнародна безпека в контексті захисту прав людини в умовах сьогодення. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 2. С. 126-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fmpp_2016_2_12

5. Ліщинський І., Лизун М. Концептуальні візії регіональної та глобальної безпеки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. № 2. С. 148-161.

Іванов Євгеній Юрійович,
здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Публічне управління та адміністрування – це сфера, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ та організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкретному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю вдосконалення моделі публічного адміністрування в Україні, тому що на сьогодні публічне адміністрування в Україні характеризується неефективністю та непоодинокими випадками порушення норм законодавства.

Метою побудови суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави є забезпечення прав і свобод людей у цій країні. Питання забезпечення прав і свобод людини є актуальним не лише в Україні, а й у міжнародній практиці. Ключовим суб'єктом у сфері публічного адміністрування виступає держава в особі органів публічної влади, які здійснюють свою розпорядчу діяльність, що має на меті забезпечення прав і свобод людини.

Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та НАДС, як центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [1, с. 7].

Тому дуже важливо, щоб розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС, країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

У фокусі реформа державного управління – зміна підходів до побудови сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави. Це передбачає посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості діяльності усіх органів державного управління. Це обов'язковий крок на шляху консолідації демократичних перетворень України у відповідності з європейськими прагненнями та угодою про асоціацію між Україною та ЄС.

До сучасних проблем публічного управління можна віднести недостатній рівень прозорості та відкритості у сфері державного управління, нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер, недостатній професійний рівень державних службовців, відсутність єдиної системи оцінювання їх компетентності, низький рівень дисциплінарної відповідальності, недосконаліть механізму політичного та адміністративного контролю в системі державного управління.

Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності у довоєнні роки (The Global Competitiveness Index), Україна посідала 81-е місце серед 137 країн світу [2, с. 18].

Прагнення України успішно подолати кризові ситуації, орієнтація на європейські цінності державного управління нероздільно пов'язані з вирішенням проблем підвищення ефективності системи органів публічної влади на інноваційних засадах.

За результатами проведених в країні досліджень і аналізів можна зробити висновки, що зростання ефективності публічного адміністрування в Україні можливе за умов: децентралізації функцій державних структур на

територіальному рівні; уніфікації нормативно-правової, законодавчої бази; продуктивного розвитку управління публічними організаціями з метою підвищення їх організаційної та соціальної ефективності; якісної фахової підготовки державних службовців з високим рівнем свідомості та кваліфікації, готових до інноваційної діяльності тощо.

Зміни, що відбуваються в системі публічного управління на сучасному етапі мають багатоаспектний, багатоплановий характер. Тобто, що сьогодні спостерігається прискорення процесу демократизації влади, використання партнерських підходів, відбувається зміна системи публічного управління, активне залучення недержавних організацій. Важливого значення набуває широке залучення у функціонування публічного управління представників неурядових організацій, бізнес-структур, груп тиску та громадянського суспільства загалом, що характеризує застосування у державотворчих процесах новітніх концепцій публічного управління, а саме концепцій «активної держави», «демократичного врядування», «нового публічного управління». Це сприяє взаємодії з населенням, сприяння посиленню відкритості влади, участі в ній громадян з метою їх залучення до участі в прийнятті рішень.

У навчальному посібнику за редакцією О.В. Скидана (2017) визначено методологічні підходи до адміністрування в державному управлінні, встановлено роль і значення адміністрування в системах законодавчої, виконавчої та судової влади. В зазначеному посібнику зосереджена увага на економічній та управлінській ролі органів державної виконавчої влади в забезпеченні суспільного розвитку в умовах існуючих загроз національній безпеці. На думку дослідників, управління територіальним розвитком та формуванням місцевої ідентичності набуває особливого значення в контексті децентралізації, і необхідно орієнтуватися на застосування світових практик, особливо комунікацій у публічній сфері та специфіки психології під час реформи державного управління. Науковці визначають публічне управління як цілісний структурований процес, що є частиною публічного (державного) управління, який здійснюється сукупністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою забезпечення сталого та всебічного розвитку держави в цілому та окремих його регіонах на основі ефективного використання сучасних методів і механізмів управління, що базуються на принципах демократії, законності та верховенства права, пріоритету прав людини, а також ефективного використання та розподілу наявних у державі ресурсів, що дозволяє забезпечити соціальну рівність і високий рівень суспільних потреб [5, с. 27].

Британські та американські науковці також додають, що процеси, пов’язані з наданням державних послуг громадянам країни, є надзвичайно важливими та одними із основних елементів державного управління. Зазначено, що такі публічні послуги є надзвичайно різноманітними та мають задовольняти потреби особи для реалізації її прав та законних інтересів.

Сполучені Штати Америки посіли лідируючі позиції за ефективністю практичного впровадження державного управління, а також за теоретичною

обґрунтованістю цього напряму. Сильна економіка, фінансове благополуччя переважної більшості населення, реальне верховенство права, незалежна судова система, стабільна політична система – усі ці фактори стали надійним засобом підвищення ефективності державного управління в США.

Економічно розвинені країни, а особливо країни з реальним верховенством права та високим рівнем особистих свобод громадян, на сьогодні є беззаперечними лідерами у сфері державного управління. Такі країни як США, Канада, Швейцарія, Німеччина, Швеція, Нідерланди та інші демонструють яскраві приклади власного успіху всім іншим державам і є хорошим прикладом для нашої держави.

Прагнення України успішно подолати кризові ситуації, орієнтація на європейські цінності державного управління нероздільно пов'язані з вирішенням проблем підвищення ефективності системи органів публічної влади на інноваційних засадах. У цьому контексті надзвичайно важливим є втілення ініціатив щодо конституційних змін з децентралізації влади, пріоритетних завдань Стратегії реформування державного управління України; розроблення нової редакції Закону України «Про державну службу» [9], що регулюють основні принципи, правові та організаційні засади функціонування публічної державної служби.

Таким чином, потреба суспільства у підвищенні ефективності процесів державного управління ґрунтується на природно-історичній необхідності людей отримувати якісніші послуги та потребі в ефективному лідерстві. Іншими словами, він базується на постійній потребі людей у прогресі та розвитку. І це можливо, і залежить від адміністративного та політичного контексту, в якому ці реформи будуть відбуватись.

Список використаних джерел

1. Амосов О. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку. *Збірник наукових праць «Публічне управління: теорія та практика».* № 2 (18) , Харків: відео «ДокНаукДержУпр» , 2014, С.7-13.

2. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. URL: http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-zaindeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2

3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157- VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20150205

4. Попова М.Ф. Децентралізація влади як механізм розвитку громад. *Актуальні проблеми політики*. 2015. Вип. 54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2015_54_31

5. Skydan, O. V. (Eds.). (2017). Public Management and Administration: manual. Zhytomyr: ZhNAEU. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne_upravlinnia_2017.pdf

6. Bobko, L. O. (2018). Problems of becoming and development of public administration system in Ukraine. *Electronic scientific journal «State management:*

more sophisticated and development». URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/34.pdf

7. Abony, G., & Slyke, D. M. Van. (2020). Governing on the Edges: Globalization of Production and the Challenge to Public Administration in the Twenty-First Century. *Public Administration Review. Special Issue on the Future of Public Administration*, 70(1), 33-45. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02244.x.

8. European Union (2018, March 22-23). Quality of Public Administration: What have we learned, what can we do better? Brussels. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=86&eventsId=1308&furtherEvents=yes

9. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19

Кондратюк Альона Віталіївна,
здобувачка ІІ (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Грабовенко Наталія Валеріївна,
д.н.з держ.упр., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОГРАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДСЬКІОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ

На сьогодні публічне управління як суспільне явище потребує встановлення ефективних комунікативних зв'язків з громадськістю з метою забезпечення управлінського процесу та отримання зворотного зв'язку від громадян країни. Комунікація є необхідним складником публічного управління, оскільки сутність публічного управління полягає саме у здійсненні цілеспрямованого впливу для реалізації суспільно значимих завдань [1, с. 48].

Варто одразу наголосити, що сьогодні, коли Україна протистоїть повномасштабному вторгненню рф на її території, незмінним залишається продовження політики євроінтеграційних намірів української держави, відстоювання її суверенності та подальшого демократичного шляху розвитку. Реалізація такої політики потребує високого рівня компетентності від органів публічної влади й забезпечення ефективної комунікації з громадськістю.

Науковець Ю. Міклуха слушно зазначає, що важливу роль у забезпеченні комунікативної взаємодії відіграють безпосередньо посадові особи, які працюють в органах публічної влади. Перед державними службовцями постає завдання щодо забезпечення реалізації державної політики стосовно будь-якої сфери її функціонування, впровадження проєктів та програм розвитку цієї сфери, консультування громадськості щодо тих державотворчих процесів, які

відбуваються в країні, та соціальних можливостей для підтримки населення тощо. Саме тому забезпечення ефективної комунікації з громадськістю та іншими державними органами й структурами потребує сформованої компетентності державних службовців і є однією з ознак демократичного розвитку країни загалом, оскільки свідчить про прозорість діяльності цих органів та їх підзвітність суспільству зокрема [1, с. 50].

На думку дослідниці Л. Гонюкової, взаємодія громадянського суспільства з органами публічного управління є головним чинником розвитку демократичної держави, бо саме громадянське суспільство є одним з важелів, яке здатне зробити значний внесок у розвиток держави. Одним із завдань органів публічного управління є створення умов для ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Важливою умовою виконання указаного завдання є створення не лише сприятливих умов співпраці, а також безконфліктної взаємодії. Необхідно зазначити, що держава створює відповідну нормативно-правову базу [2, с. 63-78].

Так, у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на2021-2026 роки одним із завдань є «упровадження в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування інструментів діалогу як підходу до вирішення чутливих питань, розв’язання конфліктів тощо» [3].

Звернемо увагу на думку А.М. Миколайця, який наголошує на тому, що взаємодія держави та громадськості в сучасній Україні є досить самодостатньою та специфічною категорією як суспільно-політичного, так і правового життя країни. Вона складається, функціонує та розвивається в рамках загальновизнаних принципів права, серед яких – демократизм, верховенство права, рівність, законність та інші. Поряд з тим, саме її функціонування випливає з наведених принципів, є інструментом для утвердження зазначених засад у процесі здійснення влади в Україні [4, с. 132].

Слід підкреслити, що на сьогодні доцільним є напрацювання нормативно-правових змін у розрізі даної тематики. По-перше, нормативного регулювання потребує заохочення бізнесу до фінансування інститутів громадянського суспільства шляхом зменшення податкового навантаження та спрощення дозвільної та ліцензійної систем. По-друге, конструктивна громадська ініціатива в державно-управлінських процесах має домінувати і сприйматися органами публічної влади як керівництво до дії. Дані положення можуть бути втілені в життя тільки за умови їх законодавчого закріплення [5, с. 73].

Підсумовуючи, варто констатувати, що активна участь громадян у процесах державотворення дає змогу органам влади одержувати більш різноманітну та об’єктивну інформацію про суспільні процеси, перспективи розвитку та альтернативи вирішення проблем. Публічне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії різноманітних суб’єктів і об’єктів управління, оскільки демократичний шлях розвитку держави потребує погодження позицій влади та громадськості. Дуже важливо, що така взаємодія

підвищує довіру громадян до влади, її легітимність та зміцнює громадянське суспільство.

Список використаних джерел

1. Міклуха Ю.О. Сучасний стан комунікативної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Наука в контексті глобальної трансформації суспільства.* Полтава. 2022. С. 48-51.
2. Гонюкова Л. В. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики. *Колективна монографія.* Київ: НАДУ, 2018. 288 с.
3. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на2021-2026 роки від 27.09.2021 № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text. (дата звернення 02.03.2023)
4. Миколаєць А. П. Принципи взаємодії держави та громадськості у сучасній україні. *Право і суспільство*, № 6. 2022. С. 130-136.
5. Андрієнко М., Слюсар А., Гаман П., Фомін А., Стрюк М. Напрями оптимізації механізму взаємодії напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 4(68). 2022. С. 63-74.

Королюк Тетяна Олександрівна,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Лебедь Діана Олексіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМИ ТА ДОСЯГНЕННЯ

Стратегічні комунікації у публічному управлінні є надзвичайно актуальними в сучасному світі інформаційної війни та зростання гібридних загроз. Стратегічні комунікації будуються між органами влади та громадськістю з метою підвищення ефективності у протистоянні загрозам і викликам державності України, консолідації суспільства і підвищення рівня довіри, захисту незалежності та суверенітету, формування позитивного іміджу країни, промоції національних наративів, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

Зростання потреби у вивченні та розвитку стратегічних комунікацій в Україні пов’язане із Революцією Гідності в 2013-2014 роках та початком війни на сході країни. Повномасштабне російське вторгнення паралельно із інформаційною агресією актуалізували комунікації між державними органами і

громадськістю задля підвищення інформаційної безпеки та захисту національного інформаційного простору.

Стратегічні комунікації виступають одним із ключових інструментів боротьби із дезінформацією [1, с. 28]. Вперше в українському законодавстві термін «стратегічні комунікації» був закріплений у Воєнній доктрині України [2] та Доктрині інформаційної безпеки України [3]. У відзначених нормативних документах вони розглядаються як скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави, спрямованих на просування національних цілей шляхом публічної дипломатії, розвитку зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних і психологічних кампаній. Такий підхід до розуміння пов'язаний із співпрацею з НАТО та перенесенням основних принципів, сутності термінів із Воєнної концепції НАТО у вітчизняну внутрішню політику [4, с. 13-14]. Водночас стратегічні комунікації в Україні та НАТО різняться з огляду на політичні та культурні особливості, охоплення цільової аудиторії, цілі та завдання, рівень формалізації.

Побудова ефективної комунікативної стратегії повинна передбачати визначення цільової аудиторії, організаційні та комунікаційні цілі, меседжі, канали комунікації, часові рамки та оцінювання впливу [5, с. 33]. Першочерговим завданням постає визначення потреб та цінностей суспільства, мети та цілей комунікації, методів та інструментів її досягнення в умовах часових і фінансових обмежень.

Основними каналами страткому є безпосереднє спілкування з громадськістю (населення, бізнес, мас-медіа), комунікації через соціальні мережі, ЗМІ. Кожен із відзначених каналів комунікації характеризується своїми перевагами та обмеженнями, а тому доцільно застосовувати системний підхід з огляду на поставлені цілі та визначені пріоритети.

Російське вторгнення та ведення гібридної війни проти України стимулювало створення у 2021 році Центру протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України, а також Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики. Основними завданнями Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки є розбудова стратегічних комунікацій в Україні, формування та промоція національних консолідуючих наративів, об'єднання зусиль для протидії дезінформації, фейкам та іншим деструктивним інформаційним впливам ворога, створення публічних платформ для обговорення та вирішення проблем, підвищення інформаційної обізнаності громадян, забезпечення постійних комунікацій та міжнародна співпраця у протидії гібридним загрозам [6].

Загалом, за останні роки досягнення у сфері стратегічних комунікацій в Україні є досить значними, але все ще залишається багато проблем, які потрібно вирішувати: налагодження ефективних каналів зворотного зв'язку між владою та громадськістю; підвищення рівня інформаційної обізнаності, цифрової гігієни та медіаграмотності в суспільстві; популяризація цифрових сервісів перевірки достовірності новин; промоції українських наративів у

міжнародній спільноті; розвиток міжнародної співпраці у протистоянні гібридним загрозам та забезпеченні кіберзахисту.

Стратегічні комунікації повинні будуватися із врахуванням принципів цілеспрямованості та доречності, достовірності та доступності інформації, системності та гнучкості, оцінювання результатів та контролю змін, інклюзії та етики.

Таким чином, стратегічні комунікації є надзвичайно важливим інструментом в публічному управлінні. Вони дозволяють ефективно комунікувати з різними заінтересованими сторонами, вирішувати проблеми та досягати мети. Російсько-українське збройне протистояння дає можливість оцінити ефективність та важливість стратегічних комунікацій на рівні держави, а також недоліки і помилки, яких потрібно уникати або мінімізувати. Для того, щоб мати успіх у будь-якому конфлікті або кризі, важливо володіти ефективною стратегією комунікацій, постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змінних умов.

Стратегічним комунікаціям держави важливо підтримувати відкрите спілкування з аудиторією, використовувати інноваційні технології та канали комунікації, аналізувати та вдосконалювати ефективність стратегії комунікацій, розробляти ефективні плани кризової комунікації та розвивати комунікаційні навички співробітників. Лише за умови правильного підходу до стратегічних комунікацій, можна досягнути успіху, зберегти свою довіру та репутацію.

Список використаних джерел

1. Гібридна війна Росії проти України. Як перемогти на інформаційному фронті: аналітичний посібник. 2023. 56 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1iwGIDBf3-bnD5Rm79tHXuL6h9jsx-K-C/view (дата звернення: 10.03.23).

2. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №555/2015 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України" https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443.

3. Про Доктрину інформаційної безпеки України / Указ Президента України від 29.12.2016 р. № 47/2017. URL: https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374 (дата звернення: 07.03.23).

4. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Book_28-06-2022_web-3.pdf (дата звернення: 05.03.23).

5. Гібридна війна Росії проти України. Як перемогти на інформаційному фронті: аналітичний посібник. 2023. 56 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1iwGIDBf3-bnD5Rm79tHXuL6h9jsx-K-C/view (дата звернення: 10.03.23).

6. Центр стратегічних комунікацій. URL: https://spravdi.gov.ua/pro-nas/ (дата звернення: 10.03.23).

Кузьменко Ганна Олександрівна,
PhD в галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування ННІУЕБ

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТНІСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Становлення професійної компетентності посадовців потребує усвідомлення необхідності засвоєння нових умінь, зокрема у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та комп'ютерної техніки, чіткого бачення майбутнього розвиту українського суспільства, критичного аналізу отримуваної інформації та постійного підвищення рівня кваліфікації. Кваліфікація посадової особи зумовлюється не тільки якістю її професійних знань, а також рівнем її культури та здатністю до швидкого вдосконалення власних здібностей відповідно до потреб ситуації, що склалася. На нашу думку, професійна культура включає сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх якостей особистості. Зважаючи на це, кожен держслужбовець повинен здійснювати регулярний моніторинг свого професіоналізму з метою визначення таких внутрішніх особистісних характеристик:

1. Автентичність – уміння критично оцінити рівень професійності своєї діяльності.
2. Комунікативність – важливий аспект професійної культури, що допомагає встановити ефективні взаємовідносини з партнерами та підлеглими.
3. Адаптивність – здатність застосовувати набуті знання у практичній діяльності за умов мінливого середовища та безперервних змін.
4. Послідовність – здатність до почергового та логічно обґрунтованого виконання поставлених завдань.
5. Саморозвиток – прагнення до постійного вдосконалення професійних та особистісних якостей.
6. Оперативність – швидке та своєчасне реагування на недостатність або неактуальність інформації щодо питання, яке вирішується.
7. Всебічність – прагнення до розвитку усіх складових професійної культури, до яких можемо віднести: творчість та вміння, духовні цінності, державницьку ідею, компетентність, інноваційний підхід, світогляд та самоосвіту.

Слід також розглянути мотиваційні чинники розвитку професійної культури Департаменту соціального захисту. Професійна мотивація є безперервним процесом, що триває під постійною дією об'єктивних і суб'єктивних чинників. Мотивами трудової діяльності є: спонуки суспільного спрямування; отримання певних матеріальних благ для себе і сім'ї; задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації, суспільному визнанні, у пошані з боку інших.

Однак існують певні негативні моменти організаційних засад формування професійної культури в Україні. Зокрема, на вітчизняному просторі недостатня

кількість навчальних закладів, які вже оновили курси та спецкурси з політико-психологічного менеджменту, через недостатню підтримку з боку держави.

Питання професійної компетентності посадових осіб Департаменту соціального захисту населення обласної державної адміністрації є недостатньо вирішеним в Україні, оскільки у ході вивчення нормативно-правової бази було визначено, що вимоги до професійної культури є досить узагальненими та розмитими.

Відсутність комплексного підходу до вирішення цього питання здійснює негативний вплив на рівень професіоналізму державних службовців. Таким чином, визначення організаційних засад формування професійної культури посадових осіб публічної влади – це важливе практичне завдання, що потребує детального розгляду. Важливе значення має комунікативна культура публічного службовця, який працює в центральних органах виконавчої влади [1]. Неадекватне розуміння усного та письмового повідомлення відправником й одержувачем може призвести до серйозних збоїв в управлінні, спричинити помилки, непорозуміння й конфлікти. Комунікативність емотивів (мовленнєвих одиниць з емотивним типом семантики) полягає в тому, що вони повідомляють про ставлення мовця до сказаного або почутого, наприклад, усвідомлене обома сторонами спілкування неприйняття якогось негативного явища, і це збільшує шанси на згоду у процесі комунікації.

Водночас управління та розвиток організації сьогодні стикаються з низкою труднощів, зокрема: високий рівень напруженості в колективі. Керівництву важко розраховувати на ентузіазм та істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, незадоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути найрізноманітнішими: невідповідність оплати праці трудовому внеску працівників; відсутність впевне ності у стабільності працевлаштування, вирішенні соціальних проблем; ставлення керівництва до членів колективу залежно від суб’єктивних симпатій і антипатій, відсутність взаєморозуміння між керівництвом і підлеглими тощо; недостатня зацікавленість значної частини працівників у реформах, що проводяться. Часто працівники не поінформовані в повному обсязі щодо переваг і недоліків роботи в нових умовах. Проблемою є недостатнє розуміння працівниками необхідності трансформації інструментальних цінностей у комунікативній площині; низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками. Керівники середнього рівня часто практично повністю вилучені з процесу підготовки організаційних змін і ставляться до них майже з такою самою недовірою, як і підлеглі. Це робить їх потенційними супротивниками змін, що проводяться. На місцевому рівні моделі комунікативної взаємодії доцільно будувати у формі соціального проекту «державна влада – громадянське суспільство», в основу якого покладено міні-модель громадянського суспільства в межах визначеної адміністративно-територіальної одиниці. В якості модулів виступають депутатський корпус і виконавчі органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення, бізнес-спільноти, інститути соціалізації, місцеві ЗМІ та засоби комунікації, а також враховано соціальну інфраструктуру населеного

пункту [2]. Зважаючи на те, що сучасна світова спільнота приділяє значну увагу людині, її розвитку та відзначає її пріоритетність, для України важливо розуміти, як вона може використати найкращі практики та розробити власні механізми розвитку професійної культури державних службовців з метою їхнього запровадження в органи державної влади.

Список використаних джерел

1. Грузинська І. В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців – запорука ефективного управління. *Демократичне врядування: наука, освіта, практика*. К., 2009. Т. 3. С. 39-41.

2. Драгомирецька Н. Комунікативна діяльність як складова професійної діяльності державного службовця. Інституційні перетворення як передумова ефективного використання ресурсного потенціалу регіону. Одеса, 2003. С.107-112.

Кучма Ольга Миколаївна,
начальник Управління нормативно-методологічного
забезпечення процесу державного фінансового контролю
Державної аудиторської служби України,
здобувачка ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ДИРЕКТИВА NIS 2: ВПЛИВ НА ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

01 березня 2023 року набув чинності Закон України «Про Національну програму інформатизації», положення якого встановлюють напрямки реалізації державної політики у сфері інформатизації, визначають базові поняття у цій сфері, окреслюють коло суб'єктів Національної програми інформатизації (НПІ), їх повноваження та основні аспекти щодо формування, виконання, фінансового забезпечення цієї програми [1].

Склад Національної програми інформатизації наведено на рис.1.

Перелік завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки, затверджений постановою Верховної Ради України від 08 липня 2022 року № 2360-IX [2].

Національна програма інформатизації спрямована на вирішення низки основних завдань, зокрема: розробка, впровадження та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та суспільному житті; створення та розвиток системи державних інформаційних ресурсів; надання рівного доступу до інформаційно-

комунікаційних технологій та підвищення рівня освіченості громадян з питань інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення ефективності національного виробництва шляхом використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій; подолання цифрової нерівності, використання та розвиток сучасних мережевих та інформаційних систем, інформаційних ресурсів та інформаційних технологій для забезпечення безпеки інформаційної діяльності та кіберзахисту.

Рис. 1 Склад Національної програми інформатизації

Джерело: [розроблено автором на підставі положень НПІ].

Досягнення очікуваних результатів за результатами виконання НПІ сприятиме інтеграції України у світовий інформаційний простір, зокрема інформаційний простір Європейського Союзу.

Слід зазначити, що неузгодженість концепцій розробки, неадекватне проектування функціональних, інформаційних, зовнішніх елементів мережевих та інформаційних систем, недостатність заходів кібербезпеки в одній державі-члені ЄС можуть мати негативні наслідки на рівні кібербезпеки інших держав-членів, зокрема з причини значної інтенсифікації протягом останніх років транскордонних обмінів.

23 червня 2022 року лідери 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС, тому виконання вищезазначених завдань передбачає дотримання рамок acquis communautaire Європейського Союзу у сфері інформатизації та кібербезпеки.

18 жовтня 2024 року буде введено в дію Директиву (ЄС) 2022/2555 Європейського парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року про заходи щодо високого загального рівня кібербезпеки в Союзі, що вносить зміни до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директива (ЄС) 2018/1972 та скасовує Директиву (ЄС) 2016/1148 (далі - Директива NIS 2). Директива (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS) скасовується з 18 жовтня 2024 року.

Аналіз практичної реалізації положень Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS) показав значні розбіжності в її імплементації державами-членами ЄС, в тому числі щодо сфери її застосування. Широкі рамки в частині виконання зобов'язань щодо безпеки, звітування про інциденти кібербезпеки та відсутність чіткої відповідальності за невиконання цих зобов'язань стали причиною неоднакового застосування їх кожною країною – членом ЄС.

До 17 жовтня 2024 року Комісія повинна прийняти імплементаційні акти, які встановлюють технічні та методологічні вимоги до заходів постачальників послуг DNS, реєстрів імен TLD, постачальників послуг хмарних обчислень, постачальників послуг центрів обробки даних, постачальників мереж доставки контенту, керованих послуг, постачальників керованих послуг безпеки, постачальників онлайн-ринків, онлайн-пошукових систем і платформ соціальних мереж, а також постачальників довірчих послуг.

Слід зазначити, що з метою забезпечення юридичної визначеності текст Директиви NIS 2 був узгоджений із галузевим законодавством, зокрема з Положенням про цифрову операційну стійкість фінансового сектору (DORA) та Директивою щодо стійкості критично важливих організацій (CER).

З огляду на зазначене, та враховуючи високу інтенсифікацію та підвищення складності кіберзагроз, зокрема які зумовлені російською військовою агресією, Україна, як держава, що є кандидатом на членство в ЄС, повинна забезпечити та постійно підтримувати впровадження еквівалентних заходів з управління ризиками кібербезпеки, в тому числі під час розробки та подальшого використання мережевих та інформаційних систем, що впроваджуються в рамках виконання програм, завдань, проектів і робіт Національної програми інформатизації.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про Національну програму інформатизації» замовники забезпечують та відповідають за дотримання стандартів, норм і правил використання засобів інформатизації з урахуванням розвитку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, потреб інформаційного суспільства, а також вимог законодавства у сферах захисту інформації та кіберзахисту, інформаційну безпеку держави та кіберзахист державних інформаційних ресурсів, захист інформації, вимогу щодо захисту якої встановлено законом.

Одним з прикладів важливості перегляду та аналізу завдань, проектів, робіт інформатизації НПІ на відповідність положенням Директиви NIS 2 можуть бути послуги хмарних обчислень та послуги центрів обробки даних.

Зазначені у Директиві NIS 2 підходи щодо послуг хмарних обчислень повинні бути враховані від час виконання окремих завдань НПІ, зокрема за напрямом «Формування і розвиток національної інфраструктури інформатизації»:

- «створення та розвиток галузевого (транспортного) хмарного центру обробки даних» (завдання «Забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури» напряму);

- «забезпечення доступу до Європейського дослідницького простору, зокрема до Європейської хмари відкритої науки, співпраця з Європейським спільним підприємством з високопродуктивних обчислень» (завдання «Розвиток засобів обробки даних Українського національного гріду»).

Як зазначається в Директиві NIS 2, сервісні моделі хмарних обчислень включають, зокрема, інфраструктуру як послугу (IaaS), платформу як послугу

(PaaS), програмне забезпечення як послугу (SaaS) і мережу як послугу (NaaS), що наведені на рис.2.

Рис. 2 Моделі хмарних обчислень

Джерело: [розроблено автором на підставі положень Директиви NIS 2].

Моделі розгортання хмарних обчислень повинні включати приватну, громадську, публічну та гібридну хмару. Послуга хмарних обчислень і моделі розгортання мають те саме значення, що й умови надання послуг і моделі розгортання, визначені стандартом ISO/IEC 17788:2014. Також Директива NIS 2 унормовує термінологію, що використовується під час надання хмарних обчислень та послуг центрів обробки даних.

Для того, щоб керувати всіма ризиками, пов'язаними з безпекою мережевих та інформаційних систем, ця Директива повинна охоплювати постачальників послуги хмарних обчислень та послуг центрів обробки даних. Для цілей Директиви NIS 2 термін «послуги центру обробки даних» повинен охоплювати надання послуг, які охоплюють структури або групи структур, призначені для централізованого розміщення, взаємозв'язку та експлуатації інформаційних технологій (IT) і мережевого обладнання, що забезпечує зберігання даних, послуги з переробки та транспортування, а також усі об'єкти та інфраструктури для розподілу електроенергії та контролю навколишнього середовища [3].

Таким чином, IT аудит завдань, проєктів та робіт з інформатизації Національної програми інформатизації на відповідність вимогам Директиви NIS 2 дозволить своєчасно провести відповідні коригування за кожним напрямом інформатизації, що сприятиме їх ефективній реалізації, та імплементувати вимоги Директиви NIS 2 у законодавчі та нормативно-правові акти на національному рівні.

Список використаних джерел

1. Про Національну програму інформатизації: Закон України від від 01.12.2022 №2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text

2. Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024: Постанова Верховної Ради України від 8.07.2022 №2360-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#n9

3. Директива (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року про заходи щодо високого загального рівня кібербезпеки в Союзі, яка вносить зміни до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви (ЄС) 2018/1972, та скасування Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555

Лаба Олена Сергіївна,
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
м. Переяслав, Україна

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Людські ресурси відіграють ключову роль у системі публічного управління, від якості та професійності людських ресурсів публічного управління залежить якість та ефективність прийнятих управлінських рішень, надання адміністративних послуг, вирішення важливих для життєдіяльності суспільства питань.

З метою визначення шляхів удосконалення менеджменту людських ресурсів публічного управління потрібно відокремити основні проблеми управління кадрами в системі публічного управління.

Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ, у тому числі й адміністративних. Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм публічних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу. Ефективність державного та муніципального управління залежить від їх ресурсного, у тому числі кадрового забезпечення, що потребує відповідної роботи з персоналом органів публічної влади, яка є плановим і контрольованим процесом, спрямований на підвищення рівня компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [1].

Водночас, на сьогодні відсутні об’єктивні механізми, інструменти управління кадрів в системі публічного управління.

Сучасний світ ставить серйозні вимоги до управління персоналом і актуалізує цю проблему як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, тому питання, що стосуються ефективної системи управління персоналом, широко висвітлюються на сторінках наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених. Вчені, що працюють у галузі організаційної поведінки, безпосередньо

пов'язують це з управлінням і вважають, що основні проблеми організаційної поведінки полягають уже не стільки у визначенні її закономірностей, скільки в механізмах впливу на персонал, що базується на цих закономірностях [2].

Разом з тим, в Україні чинним законодавством не врегульоване поняття «менеджмент людських ресурсів», але врегульоване поняття «управління персоналом», що є дещо іншим і звужує поняття «менеджмент людських ресурсів». На нашу думку, менеджмент людських ресурсів системи публічного управління об'єднує нормативно-правове забезпечення, інституційну структуру, міжнародне співробітництво, а також механізми, методи, інструменти розвитку людських ресурсів, формування кадрового резерву, розвиток молодих фахівців, менторство, кар'єрне зростання, координацію діяльності структурних підрозділів з управління персоналом в органах влади тощо.

Крім того, в науковій літературі часто аналізують поняття та проблеми управління кадрів державної служби, управління кадрів державного управління, управляння персоналом публічного управління.

Так, Г. Авербух аналізує проблеми управління кадрами публічної служби та зазначає, що для сучасної України проблема професіоналізму та компетентності кадрів у публічній службі продовжує залишатися вкрай актуальною. Відсутність концепції та наукових рекомендацій щодо радикального оновлення як самого механізму функціонування публічної служби, так і її кадрової складової не дозволяє сподіватися на можливість зміни наявної практики застосування кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування та розвитку професійного потенціалу публічної служби. Заходи, котрі вживаються органами державної влади без належного наукового супроводу процесу інноваційних перетворень у місце якісного оновлення кадрового потенціалу, призводить до посилення екстенсивних тенденцій його розвитку, заміни принципів радикального оновлення методами збереження та примноження старих стереотипів організації кадрової роботи [3].

Посилення правових основ державності в Україні обумовлює зростання вимог до професіоналізму та відповідальності державних службовців, у першу чергу до службовців органів виконавчої влади, на які покладаються обов'язки щодо втілення в життя управлінських рішень, програм і різноманітних заходів політики. Зазвичай питання, що стосуються підбору, відбору та добору персоналу в органи виконавчої влади, його навчання та мотивація складають зміст такого поняття як «управління персоналом». Управління персоналом органів виконавчої влади, як і державної служби в цілому, перебуває в стадії реформування, що викликає потребу в розробленні науково-методичного забезпечення формування сучасної системи кадрового забезпечення виконавчої влади в Україні [4].

Українська дослідниця О. Антонова зазначає наступні проблеми кадрового забезпечення державної служби: невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів в країні й світі; недосконаліть

законодавчої бази; відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів у масштабах держави; нерозвиненість кадрових інститутів; відсутність настирності між поколіннями кадрового корпусу державного управління; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики [5, с. 197–198].

Довгостроковий характер заходів менеджменту людських ресурсів системи публічного управління вимагають адекватного управлінського інструментарію, яким через схожість управлінської задачі стає інструментарій стратегічного управління, розроблений для органів державної влади. Традиційно стратегічне управління розглядається як відповідність, між внутрішніми ресурсами та здібностями та можливостями та ризиками, створюваними її зовнішнім середовищем.

Водночас, стратегічне управління органами влади використовується як декорація, декларативно згадуючи про нього на офіційних заходах та забуваючи у повсякденній роботі (технологіях, процедурах, операціях); також про стратегічне управління «згадують» під час проходження контрольних точок, коли необхідно заповнити значення індикаторів, у решту часу ведеться операційна робота; заходи стратегічного управління мало чим відрізняються від поточної операційної діяльності, і тому ведення справ «за старим форматом» автоматично зараховується як реалізація стратегії; концентрація на операційному рівні без стратегічного призводить до відсутності масштабних та глобальних цілей, а з іншого боку без якісного операційного підходу складно домогтися розробки та реалізації якісних та результативних стратегій.

В Україні відсутні системні документи, спрямовані на стратегічне управління людськими ресурсами системи публічного управління. Таким чином, на сьогодні потребує розробка та впровадження практичної стратегії менеджменту людськими ресурсами публічного управління.

Воєнні дії на території України, тимчасова окупація деяких регіонів України, робота в онлайн режимі ставить нові вимоги до компетентності публічних службовців, їх рівня професіоналізму. Тому, на сьогодні виникла потреба у формуванні нової генерації публічних службовців з урахування глобальних викликів, воєнних дій та інтеграційних процесів.

Здійснений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні потребує зміна концепції управління кадрами на концепцію менеджменту людських ресурсів в публічному управлінні, формування системного нормативного документу з раціоналізації та оптимізації людських ресурсів публічного управління, розвиток електронного менеджменту людських ресурсів, перехід на оновлення навчання через встановлення стратегічних освітніх стандартів та точок оцінювання тощо.

Список використаних джерел

1. Грищенко І. М. Стан, проблеми та перспективи ресурсного забезпечення органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/14.pdf

2. Кулакова О. Ю., Трухіна В. І. Соціалізація менеджменту людськими ресурсами. http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/viewFile/4158/3800.
3. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10-16. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1.
4. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2022. № 2 (76). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf
5. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро, ДРІЛУ НАДУ, 2017. 332 с.

Львова Ніна Вікторівна,
Інститут ринку та економіко-екологічнихдосліджень НАН України
м.Одеса, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ДЕРЖАВИ

Штучний інтелект може бути використаний для аналізу економічних процесів, прогнозування їх розвитку та інших процесів. Взагалі використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, розподілені системи, дозволяє оптимізувати процеси управління та забезпечити ефективну реалізацію стратегій розвитку. Уряди дедалі частіше використовуватимуть застосунки на основі штучного інтелекту для автоматизації державних послуг. Взагалі необхідно наголосити, що цифровізація - це глобальна тенденція у світі. Уряди розвинутих країн активно впроваджують govtech-ініціативи – технологічні рішення, які роблять життя громадян простішим, а роботу держави ефективнішою. Наведемо декілька прикладів.

Сінгапур – відомий своїми інноваціями в галузі електронної комерції, електронного уряду та інших технологічних рішень, використовує штучний інтелект, розпізнавання образів, великі дані та інші технології в багатьох галузях, включаючи транспорт, банківські послуги, медицину, щоб забезпечити більш комфортнее життя для своїх громадян.

Швеція - має один з найбільш розвинених цифрових ринків у світі. Країна активно використовує цифрові методи управління та регулювання економіки в різних галузях. Швеція також активно використовує цифрові методи управління транспортною системою країни, яка є однією з найбільш ефективних у світі. У Швеції розроблено цифрову інтелектуальну систему управління дорожнім рухом. Швеція займається активним впровадженням цифрових технологій та інновацій, що дозволяє їй залишатися однією з найбільш конкурентоспроможних країн у світі.

Естонія – відома своєю інноваційною електронною ідентифікацією, електронними громадянськими правами та іншими цифровими рішеннями у державному управлінні.

Ізраїль – має розвинуту екосистему стартапів та інновацій, що дозволяє йому бути однією з провідних країн світу у галузі діджиталізації.

Японія – має високі технологічні стандарти та зосереджена на розвитку технологій робототехніки, штучного інтелекту та інших інновацій.

За результатами дослідження The global market of Govtech solutions, звіт від лютого 2023 року [1], основними новими трендами у сфері будуть:

- Гіперавтоматизація. За даними Gartner, протягом наступних трьох років 75% урядів матимуть щонайменше три ініціативи з упровадження гіперавтоматизації.
- Модернізація державної IT-інфраструктури для підвищення ефективності роботи.
- Технології штучного інтелекту для взаємодії з громадянами.

Для більш результативного впровадження штучного інтелекту в процеси управління територіальними громадами в Україні потрібно постійно досліджувати всі напрямки їх діяльності, аналізувати велику кількість даних, приймати низку нормативних документів, які визначатимуть основні методологічні підходи та теоретико-методологічні аспекти територій, певні стандарти, конкретизацію інструментів використання результатів досліджень тощо. Доведено, що політику в сучасних умовах воєнного стану, якому характерні обмеженість фінансових ресурсів, потрібно формувати з урахуванням стану та особливостей соціально-демографічного розвитку кожної ОТГ, рівня розвитку продуктивних сил і наявних організаційно-економічних умов для забезпечення сталого розвитку. Таким чином швидке врахування всіх особливостей, використання великих даних (BigData) [2,3] для аналізу та використання сучасних загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу, порівняльного методу, статистичного аналізу,економіко-математичного моделювання, індукції і дедукції, методу дискретного пошуку й оптимізації та інших які використовуються в економіці для прогнозування економічних показників, допомагають досягти більш точних та обґрунтованих результатів у дослідженнях та практичних застосуваннях і забезпечують більш ефективне прийняття рішень на основі об'єктивних даних та аналізу ситуації. Все вищезазначене дозволить швидко приймати рішення, у тому числі про проекти співробітництва територіальних громад, що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків та іншої інфраструктури, яка відповідає пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. The global market of Govtech solutions (дата звернення 05.03.2023р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1_taIYjwMlsBldU098I5Ku7eoL2k_d_mw/view

2. Bhimani, A., Willcocks, L. (2014), Digitisation, ‘bigdata’ and the transformation of accounting information, vol. 44 (4), pp. 469–490.

3. Liashenko, V. I. And Vyshnevskyi, O. S. (2018), Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku, NAN Ukrayini, In-t ek-kiprom-ti, Kyiv, Ukraine.

Маркушин Олександр Григорович,
міський голова м. Ірпінь Київської області,
м. Ірпінь, Україна

ПЕРШІ КРОКИ У ВІДБУДОВІ МІСТА ІРПІНЬ

2022 рік був найтяжчий в історії Ірпінської міської територіальної громади. Рік повномасштабного вторгнення російської армії в Україну, Київщину, Ірпінь. Рік окупації, війни, руйнувань та втрат, але Ірпінь вистояв, зупинив ворога на шляху до столиці України - Києва та став містом-героєм, містом справжніх героїв.

Наприкінці березня 2022 р. місто Ірпінь було повністю звільнено від окупантів. Вигравши битву за Ірпінь, ірпіняне розпочали нову боротьбу за відбудову нашого понівеченого, але нескореного міста. За незламність та безперервний опір 24 березня 2022 року Указом Президента України місту Ірпінь присвоєно почесну відзнаку «Місто-герой України» [4].

Всеукраїнська програма Відбудови України почалася саме з Ірпеня. Основна увага в житлово-комунальному господарстві і міста Ірпінь, і Михайлівсько-Рубежівського та Козинцівського старостатів Ірпінської міської територіальної громади у 2022 році повністю зосередилася на ліквідації наслідків, спричинених збройною агресією російської федерації.

Внаслідок бойових дій на території Ірпінської територіальної громади пошкоджено та зруйновано 7204 об’єктів інфраструктури, в тому числі понад 3245 житлових об’єктів, з них 1130 приватних житлових будинки пошкоджено частково, 1483 зруйновано повністю, серед багатоповерхових житлових будинків: 515 пошкоджено частково, 80 потребують капітального ремонту, 39 підлягають демонтажу [2].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету» від 10 квітня 2022 року №280-Р [3] з метою ліквідації наслідків бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів в умовах воєнного стану було виділено 400 млн грн на Київську область. З них на Ірпінську територіальну громаду в рамках прорахованих кошторисів, враховуючи рівень пошкоджень громади, було виділено 150 млн грн. Додатково на усунення наслідків збройної агресії рф Кабінетом Міністрів України від 27 вересня 2022 року на Київську область виділено 300 млн грн та від 14 жовтня того ж року розпорядженням Кабінету Міністрів - 300 млн грн. З цих 600 млн грн місту Ірпінь було затверджено на відновлення об’єктів міської інфраструктури та житла 300 млн грн, переважно це поточний ремонт - заміна вікон і вхідних дверей [2].

Додатково по трьом субвенціям від Київської обласної військової адміністрації на Ірпінську громаду виділено 95 млн грн на закупівлю будівельних матеріалів, які було використано переважно на закриття зруйнованих дахів, пошкоджених фасадів тощо.

Крім того, 7 багатоквартирних будинків та стадіон «Чемпіон» будуть відбудовані в Ірпені завдяки платформі UNITED24, яку ініційовано Президентом України В. Зеленським.

Завдяки коштам, зібраним через платформу UNITED24, 698 сімей зможуть повернутися в свої квартири. Варто зазначити, що в даних багатоповерхівках вже частково замінено віконні конструкції за рахунок коштів субвенції з обласного бюджету та матеріалам програми «Укрзалізниці», а також закуплено будівельні матеріали для послідуючих ремонтних робіт.

Завдяки активній співпраці амбасадора UNITED24 Андрія Шевченка зі світовою футбольною спільнотою, італійський футбольний клуб «Мілан» вже виділив 6 млн грн, а український «Шахтар» - 4 млн грн із потрібних 24 млн грн на повноцінну відбудову стадіону «Чемпіон». За рахунок отриманих коштів будуть облаштовані трибуни, футбольне поле та проведено освітлення [2].

З метою забезпечення тимчасовим житлом осіб, які втратили дах над головою через російську агресію рф, у серпні 2022 року відбулося відкриття модульного містечка «Дубки» в Ірпені по вулиці Мінеральна, 2. Модульні конструкції місто безкоштовно отримало від Уряду Польщі за домовленостями з Міністерством розвитку громад та територій України. До облаштування благоустрою, створення комфортного затишного простору для ірпінців долучилося багато людей, зокрема комунальні служби, які виконали левову частку робіт та благодійники, волонтери.

Влітку в модульному містечку проживало 386 осіб. Також на території містечка були створені бібліотека, невеличкий спортзал, дитяча ігрова кімната, кімната для відпочинку та зона для прання і прасування.

Завдяки спільному проєкту Ірпінської міської ради із «Укрзалізницею» 75 мешканців Ірпеня, які втратили своє житло з червня по листопад 2022 року проживали в «Залізному містечку». В рамках даного міського проєкту спальні вагони потяга були спеціально облаштовані для комфортного проживання. Крім того, в «Залізному містечку» була облаштована зона відпочинку з альтанками та мангалами, дитячий майданчик, а також для мешканців містечка команда World Central Kitchen тричі на день безкоштовно готувала гарячі страви.

Громадська організація «Фонд відновлення Ірпеня» [1] була заснована у 2022 році з метою залучення фінансування для відновлення об’єктів соціальної та житлової інфраструктури Ірпеня, що були зруйновані внаслідок російської агресії в Україні. Метою діяльності ГО «Фонд відновлення Ірпеня» стало відновлення об’єктів соціальної інфраструктури, багатоповерхового та приватного житлового фонду, знищеного або пошкодженого під час війни в Ірпені.

Місією ГО «Фонд відновлення Ірпеня» є неупереджене інформування світової громадської про наслідки руйнування інфраструктури України і пошук партнерів в інших країнах для відновлення міста [1]. Для цього ГО «Фонд відновлення Ірпеня» разом із Інвестиційною радою Ірпеня створили інформаційний ресурс IRPIN HELP www. IprinHelp.com, на якому опубліковано загальну презентацію руйнувань в Ірпені, презентацію руйнувань кожного об'єкта соціальної та житлової інфраструктури, кошториси відновлення та інформацію про долучення міжнародних партнерів до відбудови міста. Фонд відновлення Ірпеня надаватиме допомогу в порядку черговості багатоповерхівкам, які вже попередньо звернулися до Фонду.

Ірпінська міська рада залучає кошти міжнародних партнерів з благодійних фондів та міжнародних організацій, 111 делегацій зі всього світу відвідали в 2022 році зруйнований, але нескорений Ірпінь: від держсекретаря США до президента Африканської республіки. Цей рік став для Ірпеня роком потужного міжнародного побратимства, про яке можна ще багато чого розповісти.

Окрема вдячність всім організаціям та благодійним фондам, які надавали мешканцям Ірпінської громади гуманітарну допомогу та будівельні матеріали.

У висновку хотілось би вказати на те, що ця страшна війна являється справжнім випробуванням для усіх жителів Ірпінської територіальної громади, вона є й випробуванням для всієї України. Позитивна динаміка у відновленні міста Ірпінь є результатом спільних зусиль команди міської ради, депутатів і всіх небайдужих жителів громади, а також наших міжнародних партнерів. Але це тільки перші кроки у відновленні, попереду ще багато роботи до досягнення загальної мети «Ірпінь – затишне, демократичне, соціально-орієнтоване місто, магніт для іноземних інвестицій».

Список використаних джерел

1. Громадська організація «Фонд відновлення Ірпеня». URL: https://irpinhelp.com/fond/

2. Офіційні документи Ірпінської міської територіальної громади Київської області

3. Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2022 року №280-Р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vidilennya-koshtiv-z-rezervnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-280-

4. Про присвоєння почесної відзнаки «Місто-герой України» : Указ Президента України від 24 березня 2022 року №164/2022. https://www.president.gov.ua/documents/1642022-41797

Махнюк Володимир Володимирович,
аспірант кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна
Махнюк Валентина Михайлівна,
доктор медичних наук, професор, завідувач лабораторії
гігієни планування та забудови населених місць
Державна установа «Інститут громадського здоров'я
Національної академії медичних наук України»
м. Київ, Україна
Бедринець Мирослава Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна
Самойлова Ірина Іванівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: ПИТАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Колосальні втрати вітчизняної економіки, знищення та руйнування інфраструктури, внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, зумовлюють об'єктивну необхідність прийняття оперативних та антикризових рішень щодо їх негайного відновлення. Враховуючи, що в Україні впродовж воєнного стану продовжують функціонувати інфраструктурні, промислові, виробничі, громадські об'єкти та експлуатуються житлові будинки, гостро постало питання забезпечення вимог цивільного захисту населення та збереження виробничих процесів і умов життєдіяльності населення.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій» від 29.07.2022 №2486-IX врегульовано питання щодо проєктування та будівництва на всіх об'єктах господарювання споруд цивільного захисту (укриття, сховище, бомбосховище) з урахуванням вимог інженерно-технічних заходів цивільного захисту [1]. Відповідно до вимог статей 21 та 32 Кодексу Цивільного Захисту України, працівники промислових підприємств, вчителі і учні, лікарі і пацієнти, а також пересічні громадяни України мають право на забезпечення засобами колективного захисту та їх використання [2].

Разом з тим усі існуючі захисні споруди усіх рівнів (більшість це підвальні (цокольні) приміщення), які входять до фонду і знаходяться на обліку

фонду захисних споруд цивільного захисту відповідно до наказу МВС України від 09.07.2018 р. №579, є будівлями подвійного призначення, і у мирний час ці приміщення використовувались під власні потреби (наприклад під кафе, бари, склади тощо). В сучасних умовах ці приміщення не відповідають вимогам рекомендацій ДСНС України (лист від 14.06.2022 №03-1870/162-2) щодо організації укриття в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту, і не готові до перебування в них населення протягом 48 годин у випадку небезпеки, як це вимагається Кодексом Цивільного Захисту України [3]. Бомбосховища в Україні будувалися близько 64 років тому після Другої світової війни. На сьогодні ці приміщення в більшості знаходяться в занедбаному стані і потребують суттєвого ремонту та переоблаштування.

Аналогічна ситуація у європейських сусідніх країнах. На сьогодні у Республіці Польщі нараховується 39892 укриття. У цих укриттях можуть розташуватися близько 1 млн. осіб, це близько 3% від загальної кількості населення країни. Тільки швейцарським містобудівним законодавством вимагається кількість укриттів, які розраховані на укриття 100% населення країни. Для порівняння у Швеції бомбосховища розраховані на 85%, а у Швейцарії законодавством передбачена кількість укриттів для 100% населення країни [4].

Світовий досвід містобудування, зокрема Ізраїлю, країни яка воює, засвідчує, що відповідно до Закону Ізраїлю «Про оборону» та нормативних документів містобудівного законодавства Ізраїлю: «Правил цивільної оборони (специфікації для будівництва укриттів), 1990-57», та фінансової підтримки державної програми Ізраїлю біля об'єктів, які не мають власного укриття облаштовуються вуличні бетонні укриття різної форми та місткості від 2 до 20 осіб. Такі ж захисні бетонні споруди встановлюються на зупинках автотранспорту [5]. В Україні впроваджено цей досвід у містах, в яких ведуться бойові дії. Зокрема Харківською міською територіальною громадою встановлено понад 25 захисних бетонних укриттів на зупинках автотранспорту для захисту цивільного населення від авіаударів.

Відповідно до наказу ДСНС «Вимоги щодо утримання та експлуатації захисних споруд цивільного захисту» від 14.06.2022 №03-1870/162-2 визначені основні вимоги безпеки до приміщень укриття:

- розміщуватися у підвальному або цокольному поверхах, а за умови наявності огороджувальних будівельних конструкцій – на першому поверсі будівлі;
- забезпечення електроживленням, штучним освітленням, системами водопроводу та каналізації, примусовою або природною вентиляцією;
- не менш ніж два евакуаційні виходи, один з яких може бути аварійним і знаходитись на відстані висоти найближчої будівлі;
- через приміщення, призначені для перебування дітей, не мають проходити водопровідні та каналізаційні магістралі;
- мати рівну підлогу, придатну для забезпечення місцями для сидіння або лежання (лави, ліжка інші місця для сидіння та лежання).

- висота приміщень має становити не менше 2 м;

- місткість укриттів складає з розрахунку: 0,6 м^2 площі основних приміщень на одну особу;

- обладнання має забезпечувати можливість безперервного перебування в них людей впродовж не менше 48 годин;

- укриття забезпечуються контейнерами для зберігання харчових продуктів, резервним штучним освітленням, первинними засобами пожежогасіння, засобами надання медичної допомоги, засобами зв'язку й оповіщення, шанцевим інструментом.

В якості антикризового заходу з метою вирішення проблем із забезпеченням цивільного захисту населення Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій» (2022 р.), який регламентує обов'язкове забезпечення вимог цивільного захисту для об'єктів, що будуються і за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середніми (СС2) та значними (СС3) наслідками, на яких постійно перебуватимуть понад 50 фізичних осіб або періодично перебуватимуть понад 100 фізичних осіб, а саме «Проектна документація на будівництво об'єктів обов'язково повинна передбачати розділ щодо інженерно-технічних заходів цивільного захисту, проектні рішення якого мають забезпечувати дотримання вимог доступності для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення».

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій: Закон України від 29.07.2022 №2486-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2486-20#Text (дата звернення: 09.03.2023).

2. Кодекс Цивільного Захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (дата звернення: 09.03.2023).

3. Рекомендації щодо організації укриття в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту персоналу та дітей (учнів, студентів) закладів освіти, що надані у Додатку до листа ДСНС від 14.06.2022 № 03-1870/162-2. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/civilniy-zahist/2022/15.06/Rekom.shchodo.orhanizatsiyi.ukryttya.15.06.2022.pdf (дата звернення: 08.03.2023).

4. Миленко В. Польща почала відновлювати та будувати бомбосховища. 2022. URL: https://glavcom.ua/world/observe/polshcha-pochala-vidnovlyuvati-ta-buduvati-bomboshovishcha-845008.html (дата звернення: 08.03.2023).

5. Вимоги до цивільної оборони : Закон Ізраїлю від 15.09.1951 № 77 (із змінами), стаття 14, розділ 3. URL: https://www.nevo.co.il/law_html/law01/125_001.htm#Seif24 (дата звернення: 08.03.2023).

Медвідь Федір Михайлович,
доктор наук в галузі політології, кандидат філософських наук,
професор кафедри теорії держави і права та конституційного права
Мурдій Андрій Володимирович,
здобувач
Ярмоленко Вячеслав Миколайович,
магістрант
Міжрегіональна академія управління персоналом
м. Київ, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ДОКТРИНА ПРО ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Категорія «доктрина» (лат. doctrina – вчення, наука) – вчення, наукова або філософська теорія, система теоретично обґрунтованих поглядів на суттєво важливі соціально-політичні, правові, моральні, релігійні, воєнні та ін. питання. Доктрина виступає найбільш концептуалізованою формою існування ідеології, яка безпосередньо орієнтована на практичну дію, втілення в життя, дотримання в політиці і повсякденній поведінці [7, с.219-229]. На відміну від ідеології, доктрина часто може існувати у вигляді конкретного документа. Здебільшого категорію «доктрина» вживають для позначення концептуальних засад політичної філософії і практичної політики (зовнішньополітична доктрина, військова доктрина, доктрина інформаційної безпеки України, стратегія національної безпеки України, концепція вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів та ін.). Доктриною також можна вважати певні сутнісні положення ідеологічної системи, за умов збереження яких вона зберігає свою самобутність і визначеність [11, с.774-809].

Політична доктрина, як базова, на наш погляд, виступає основоположним принципом діяльності суб’єктів політичного процесу, заснованого на певній політичній ідеології. Вона відбиває бачення політичної системи, шляхів її розвитку функціонального призначення, засобів і методів розв’язання політичних проблем, вибору політичних пріоритетів. З її допомогою визначаються конкретні напрями здійснення політичної влади, змінюється характер політичних інститутів, ціннісні орієнтири і зміст політичних принципів, норм, фіксується зв'язок певних політичних ідей і політичних інтересів [4, с.170-177; 5, с.399-402; 6, с. 67-83].

До характерних рис правової доктрини дослідники відносять: правова доктрина – це система уявлень (ідей) про право; мета правової доктрини – забезпечення порядку у суспільних відносинах, вирішення юридичних казусів; суб’єктами, які створюють правову доктрину, виступають, як правило, вчені-юристи. У той же час доктрини, на відміну від наукових праць, можуть бути і не персоніфіковані. Звідси правова доктрина може бути визначена як система

уявлень (ідей) про право, що сформульована вченими-юристами з метою забезпечення порядку в суспільних відносинах і вирішення юридичних казусів, яка має письмове вираження і санкціонована державою [11, с.774-887].

На авторитетну думку дослідників призначення правової доктрини виявляється: доктрина сприяє усуненню прогалин у праві, ліквідує суперечність правових норм; доктрина забезпечує тлумачення права відповідно до його букви і духу; правова доктрина як система уявлень і цінностей впливає на свідомість і волю всіх суб'єктів правової дійсності, починаючи з правотворців та осіб, які застосовують право, і закінчуючи суб'єктами правовідносин; правова доктрина, виступаючи частиною суспільної правосвідомості, відображає своєрідність національної правової культури і самобутність юридичного мислення [14, с.262-294].

Дослідження сутності правової доктрини як джерела (форми) права в умовах проведення правової реформи в Україні обумовлено розвитком сучасної національної правової системи України[13, с.40-66]. Закріплення на конституційному рівні положення про те, що Україна є правовою державою передбачає загальну орієнтацію, спрямування, прагнення Української держави встановити «панування» (верховенство) права в усіх сферах суспільного життя. Правова доктрина, уособлюючи правові ідеї, концепції та принципи, вдосконалює чинне законодавство. У процесі застосування норм права, зокрема під час прийняття відповідного рішення, положення вироблені правовою доктриною безумовно враховуються, тим самим набуваючи якості джерела (форми) права [3, с.6-9].

У процесі здійснення правової реформи в Україні виникає проблема ефективності правового регулювання. В останні роки простежується тенденція визнання правової доктрини як форми права поряд із аналогічним значенням правових звичаїв, судової практики та нормативно-правових договорів [11, с.774-843].

На думку дослідників, «адміністративне право України сьогодні не в повній мірі відповідає стандартам громадянського, правового, демократичного суспільства в умовах постійного розвитку системи, завдань, функцій і змісту державного управління. Тому нове адміністративне право має базуватися на нинішніх, сучасних ідеях, а наукова доктрина розвитку адміністративного права має розглядатися як сукупність теоретичних ідей і поглядів на цілі, завдання, принципи, складові частини, головні напрями і шляхи розвитку адміністративного права як галузі права, його підгалузей і інститутів» [12, с.167].

З метою успішного міжнародного співробітництва та поєднання цілей зовнішньої політики із завданнями внутрішньої політики необхідно, на думку фахівців, розробити Концепцію зовнішньої та внутрішньої політики України, що має виступати важливим засобом державно-правового будівництва, основою відповідних заходів, законодавчих актів, управлінських рішень [12, с.208-209]. Підстави для розробки Концепції зовнішньої та внутрішньої політики випливають із Конституції України, Законів України «Про дію

міжнародних договорів на території України» [10], Закон України «Про основи національної безпеки України» [1], Закон України «Про національну безпеку України» [2], ряду інших законів України, Постанови Верховної Ради України «Про основні напрями зовнішньої політики України» [8], Указів Президента України «Про програму інтеграції України в Європейський Союз» [15], «Про Стратегію національної безпеки України» [9]. Неодмінною умовою розбудови Української національної держави, як наголошується у наведених документах, є її активне та повномасштабне входження до світового співтовариства, опираючись на власні національні інтереси, а саме: стратегічні і геополітичні, пов'язані з національною безпекою України та захистом її політичної незалежності, економічні; забезпечуючи інтегрування економіки України у світове господарство та регіональні, субрегіональні та локальні інтереси, створюючи гідні умови для життя населення [12, с.209]. Виходячи з національних інтересів України в політичній, економічній, фінансовій, військовій, науковій, соціальній та культурній сферах, головні напрями Концепції мають бути спрямовані на: зміцнення незалежності і суверенності України; захист інтересів національної безпеки держави; зміцнення демократії і розбудови правової держави; захист прав і свобод людини і громадянина, законних інтересів суспільства і держави; досягнення миру, спокою і злагоди в суспільному житті; утвердження цінностей ринкової економіки; забезпечення політичної стабільності в регіоні, сприяння миру у всьому світі; створення умов для зростання економічного, духовного і культурного добробуту громадян; сприяння іноземним інвестиціям в економіку України; забезпечення вільного розвитку культури кожного етносу, що входять до Українського народу [2; 12, с.219].

Отже, адміністративно-правова доктрина України в теперішній її інтерпретації ставить по-новому розуміння засад організації і здійснення публічного управління в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» // Урядовий кур'єр. – 2003. – 30 липня.

2. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII.

3. Кармаліта М. Правова доктрина у романо-германській та англосаксонській правових сім'ях [Текст] /М.Кармаліта // Підприємництво, господарство і право. 2010. №2. С.6-9.

4. Медвідь Ф.М. Політико-правова доктрина Івана Франка // Політичний менеджмент. 2006. № 6(21). С.170-177.

5. Медвідь Ф.М., Мельниченко Я.Б., Твердохліб А.І. Адміністративно-правова доктрина про загальні положення національної безпеки України// International scientific and practical conference «Legal practice in EU countries and Ukraine at the modern stage»:Conference proceedings, Januarry 25-26, 2019, Arad: Izdevniecіba «Baltija Publishing». С. 399-402.

6. Медвідь Ф.М. Проблеми децентралізації публічної влади в контексті національної безпеки України // Децентралізація публічної влади в Україні у контексті зарубіжного досвіду та євроінтеграційних процесів: колективна монографія / За наук.ред.проф. О.В.Батанова, доц. Р.Б.Бедрія; передмова академіка НАН України Ю.С.Шемшученка. Львів: СПОЛОМ, 2021. 388 с. С. 67-83.

7. Недюха М.П. Правова ідеологія українського суспільства. Монографія /М.П. Недюха. К.: «МП Леся», 2012. 400 с.

8. Постанова Верховної Ради України «Про Основні напрями зовнішньої політики України» від 02.07.1993 (ред.станом на 20.07.2010) № 3360-XII.

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України № 387/2015.

10. Про дію міжнародних договорів на території України [Текст]: Закон України // Відом. Верхов. Ради України. 2004. № 50. С.540.

11. Правова доктрина України : у 5 т. - Х. : Право, 2013 - Т.1: Загальнотеоретична та історична юриспруденція / В. Я. Тацій, О. Д. Святоцький, С. І. Максимов та ін. ; за заг. ред. О. В. Петришина. 976 с.

12. Правова доктрина України : у 5 т. - Х. : Право, 2013 - Т.2: Публічно-правова доктрина України / Ю.П. Битяк, Ю.Г. Барабаш, М.П. Кучерявенко та ін.; за заг.ред. Ю.П. Битяка. 864 с.

13. Правова система України: історія, стан та перспективи: у 5 т.-Х.: Право, 2008. Т.1. Методологічні та історико-теоретичні проблеми функціонування і розвитку правової системи України / за заг. ред..М.В. Цвіка, О.В. Петришина. 728 с.

14. Рудакевич О.М. Національна політична культура: теорія, методологія, український досвід: Монографія. Тернопіль: ТНЕУ, вид-во «Економічна думка», 2010. 456 с.

15. Указ Президента України «Про Програму інтеграції України в Європейський Союз» № 1072/2000 від 14 вересня 2000 р.

Михайлова Олена Геннадіївна,
здобувачка ступеня доктора філософії (PhD),
Державний податковий університет
Науковий керівник: Грабовенко Наталія Валеріївна,
професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

На концептуальному рівні сьогодні в Україні діє Концепція Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики”, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 року. Цей нормативно-правовий акт регулює сферу комунікаційної політики Української держави. Причинами розробки даної Концепції є недостатній рівень правового врегулювання питання налагодження комунікацій між органами державної влади, місцевого самоврядування, засобами масової інформації і громадськістю [1]. Стратегічний аспект комунікації висвітлений у Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки та Плані пріоритетних дій Уряду, де одним із напрямків діяльності визначено необхідність розвитку системи державних стратегічних комунікацій та розвитку спроможності влади у сфері стратегічних комунікацій [2].

Окремі аспекти комунікації в публічному управлінні та адмініструванні частково регулюються законами України “Про інформацію”, “Про державну таємницю”, “Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні”, “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”, “Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації”, “Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”, “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності”, “Про звернення до громадян”, “Про місцеве самоврядування в Україні” тощо.

На регулювання комунікаційної політики в публічному секторі спрямовані також Постанови Кабінету Міністрів України “Про порядок оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” від 04.01.2002 р. № 3; “Про заходи щодо забезпечення більшої прозорості в діяльності органів виконавчої влади” від 29.08.2002 р. № 1302; “Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у розробленні та реалізації державної політики” від 15.10.2004 року № 1378; Указ Президента України від 15 вересня 2005 року № 1276 “Про забезпечення участі

громадськості у формуванні та реалізації державної політики" (в редакції від 19.08.2022 р.).

Аналіз нормативно-правових актів надає змогу говорити про певну демократизацію процесів прийняття рішень, що проявляється у намаганні визначити механізми залучення громадян до формування та реалізації державної політики. Водночас слід визнати, що, незважаючи на наявність достатньої законодавчої бази, залишається багато проблем щодо ефективного впровадження стандартів, правил і процедур у цій сфері.Так, нормативно незакріпленим на сьогодні залишається прийняття Кодексу журналістської етики, посилення відповідальності за поширення неправдивої та недостовірної інформації та впровадження стандартів обміну інформацією між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації та громадськістю. Ці питання є важливими нормативними передумовами ефективності комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні.

Щодо інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні слід зазначити, що в Україні створено низку органів державної влади та установ, зокрема, Міністерство культури та інформаційної політики, на яке покладено функцію розвитку комунікацій, розробки стратегій і концепцій, спрямованих на реформування урядових комунікацій тощо [3]. Центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, інтероперабельності – взаємодії мережевих систем на основі уніфікованих інтерфейсів або протоколів, впровадження електронних сервісів та розвиток цифрової грамотності громадян є Міністерство цифрової трансформації України (діє з 2019 року).

З 2014 року функціонує Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України (з лютого 2022 року – Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України), основними завданнями якого є, зокрема, інформаційна безпека; підготовка пропозицій щодо інформаційного забезпечення діяльності органів виконавчої влади та правоохоронних органів, спрямованих на забезпечення стабілізації суспільно-політичної ситуації в Україні [4].

Суб'єктом інституалізації комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні виступає Кабінет Міністрів України, у структурі якого у 2014 році створено Раду з питань комунікації та Координаційну раду з реалізації Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки, завданням яких є забезпечення координації комунікаційної діяльності під час реалізації стратегії та покращення комунікації з громадськістю, вироблення єдиної комунікаційної політики.

У стратегічному аспекті Кабінетом Міністрів України розроблені вимоги щодо створення (модернізації) офіційних веб-сайтів органів публічної влади, їх уніфікації і порядку оприлюднення інформації в мережі Інтернет, створення

Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України для інтеграції офіційних сайтів, а також реалізації ініціативи Партнерство "Відкритий уряд". До суб'єктів комунікаційної політики держави належать структурні підрозділи з питань комунікації в органах публічної влади на різних ієрархічних рівнях. З 2014 року в державі діє низка структур на рівні інститутів громадянського суспільства, зокрема, Український кризовий медіа-центр, Об'єднаний інформаційно-аналітичний центр "Єдина країна", створений на базі ІА "Укрінформ", який транслює офіційну позицію України щодо всіх подій російсько-українського протистояння.

Проте на законодавчому рівні вимоги, методичні рекомендації щодо розробки комунікаційних стратегій ще не встановлені. Це пов'язано як з відсутністю єдиного підходу до їх розробки та впровадження, так і з науковим обґрунтуванням комунікацій як технології. Окрім того, сьогодні питання комунікативної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, ЗМІ та громадськості розосереджені, перш за все, в низці нормативно-правових актів, частина з яких є постановами Кабінету Міністрів України. Тому, як наслідок, важливі інструменти (громадські консультації, громадська експертиза тощо) стосуються лише виконавчої гілки влади. Загальних стандартів обміну інформацією між владою та громадськістю немає. Невизначеними залишаються механізми громадського контролю за діяльністю органів влади та організації процесу роз'яснювальної роботи. Слід зазначити також, що на сьогодні кадри органів публічної влади працюють на недостатньо високому рівні у сфері комунікаційно-інформаційної політики. Це стосується прес-служб міністерств і відомств, а також облдержадміністрацій, інформаційно-аналітичних управлінь тощо. На думку медіа-громадськості, свідченням неефективності існуючої системи інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади залишається невирішеність питання щодо єдиного представництва (речника від центральних органів влади) в умовах значної кількості інституцій із розрізненими, а часом і дублюючими функціями з питань виконання ними ситуаційних завдань на єдиному стратегічному напрямі [5].

Отже, за результатами аналізу нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні можна узагальнити, що вони в Україні перебувають на стадії становлення. Підтвердженням цього є відсутність повноцінного правового забезпечення – лише на рівні стратегій, концепцій, доктрин і планів визначається необхідність їх впровадження. Аналіз законодавчих норм свідчить про нечіткість визначення суб'єктів формування комунікаційної політики та практичного впровадження ефективних комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні і стратегічних наративів. Приділення належної уваги цьому питанню є актуальним з огляду на виклики та загрози державі в умовах реалізації реформ у всіх сферах життя суспільства, обраного вектору європейської та євроатлантичної інтеграції, відкритої агресії з боку російської федерації, значної трансформації геополітичної конфігурації світу тощо.

Список використаних джерел

1. Концепція Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики”, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text

2. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки. URL: https://par.in.ua/en/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku

3. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики. URL: https://mkip.gov.ua/content/pro-ministerstvo.html

4. Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України. URL: http://mediarnbo.org/

5. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи: аналітична доповідь. К.: НІСД, 2014. С.40. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf

Нігачова Вікторія В’ячеславівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Чупрій Леонід Васильович,
д.п.н., доцент, в.о. завідувача кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Система публічного управління України нині перебуває у вкрай складній ситуації – в країні триває війна, що створює пряму загрозу національній безпеці. Тому сьогодні особливо актуальним є дослідження факторів, що впливають на ефективність державного управління в умовах війни.

Нові тяжкі виклики завжди створюють нові проблеми та загострюють існуючі кризи. Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування систем публічного управління, щоб зовнішні загрози не підірвали державу зсередини.

Основним завданням державного управління завжди було унормування та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. У демократичних країнах воно відповідає за реалізацію стратегії сталого розвитку країни та забезпечення прав і свобод людини.

У більшості вітчизняних досліджень на тему ефективності державного та публічного управління науковці відзначають деякі недоліки, притаманні українському публічному управлінню:

– корумпованість;

– наявність колізій та внутрішніх суперечливих елементів;
– недосконале законодавче врегулювання;
– кадрові кризи, брак компетенцій у службовців;
– недостатній рівень прозорості та відкритості;
– нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер;
– недосконаліть механізму політичного та адміністративного контролю;

Усі зазначені фактори є руйнівними елементами в організації ефективної системи публічного адміністрування. Вирішення вищезазначених проблем залишається актуальним навіть в умовах війни, інакше стала б реальною загроза кризи державного управління, яка б фактично паралізувала державу при наявності зовнішнього тиску з боку агресора [1].

В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботи для збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків. Позитивним у цьому плані став значний досвід, набутий під час пандемії COVID-19 щодо забезпечення ефективної роботи спеціалістів публічного управління поза межами адміністративних будівель.

Єдиними умовами переведення є можливість підтримувати постійний зв'язок з безпосереднім керівником і максимально ефективно виконувати свої функції. При переході на дистанційну роботу державний службовець отримує перелік відповідних завдань на визначений період, а його безпосередній керівник здійснює нагляд і контроль за виконанням поставлених завдань.

Окремою проблемою є робота публічного управління на тимчасово окупованих територіях та в районах ведення активних бойових дій. У населених пунктах, де інфраструктура та логістика пошкоджені або перервані, постає не лише проблема задоволення потреб мешканців та їх максимально безпечної організації, а й оформлення документів, евакуація, створення гуманітарних коридорів, продовольча логістика. Наразі, згідно з заявами Національного агентства України з питань державної служби, в більшості подібних населених пунктів система публічного управління частково адаптувалася до критичних умов, представляючи нашу державу в тилу ворога, ставши на захисті національних інтересів.

В місцях ведення активних бойових дій, відповідно до частини п'ятої статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації», було створено військово-цивільної адміністрації. В таких адміністраціях до публічних управлінців на різні посади відбулась доукомплектація військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, які наділені спеціальними навичками та досвідом. Це ще один фактор, який сприяє підвищенню ефективності публічного управління під час війни [2].

Ще одним фактором є організація професійного навчання публічних службовців за системою підвищення кваліфікації. Адже війна часто ставить перед фахівцями завдання, з якими раніше не стикалися. Тому організація

навчання та обмін досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів вирішення проблем, пов'язаних з війною, сьогодні стали особливо важливим інструментом у роботі українського публічного управління. Особливо актуальним завданням на даний час є оновлення змісту та формату навчання, а також можливості участі працівників у відповідних навчальних програмах.

Так, наприклад, на місцевому рівні наразі актуальне навчання за напрямами:

– робота з внутрішньо-переміщеними особами;

– налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги;

– цивільний захист населення;

– проведення заходів щодо оборони територіальних громад;

– інформаційне забезпечення та запобігання фейкам [3].

Крім того, все більш актуальними стали проблеми в освіті, медичному обслуговуванні, культурі, соціальному забезпеченні та інших сферах. Усе це вимагає розробки нових програм навчання, адаптованих до нових умов праці публічних службовців для виконання конкретних завдань державного управління в умовах воєнного стану.

Отже, підсумовуючи, на сьогоднішній день ми маємо вирішити ключові проблеми українського публічного управління, прагнути до створення цілісної та незалежної системи публічного управління, налагодити ефективну систему управління фінансами, розвинути систему відповідальності за порушення, забезпечити кадри високого професійного рівня, підвищити якості послуг у сфері державного управління тощо. Проте війна внесла свої корективи і зараз пріоритетом є забезпечення ефективної роботи публічного управління в умовах війни з урахуванням нових ризиків та обставин.

Список використаних джерел

1. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : зб. матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. молодих учених та студентів. Харків : НТМТ, 2016. С. 1942-1947.

2. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. № 2 (76). 2022 р. С. 30-35 URL: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5

3. Миколюк А. В. Механізми публічного управління в умовах військового стану: питання ефективності. URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
м. Переяслав, Україна

ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне управління в галузі охорони навколишнього середовища, природокористування та забезпечення екологічної безпеки є складовою публічного управління в цілому, роль якого визначається значенням, насамперед органів державної влади у механізмі захисту навколишнього середовища, оскільки саме органи державної влади мають спеціальні правові та адміністративні механізми для забезпечення реалізації вимог екологічного законодавства.

Проблема реалізації екологічного управління актуалізується у зв’язку з повномасштабним вторгнення росії на території України, яке спричинило суттєву шкоду екологічній ситуації в Україні, а також постійно відбуваються забруднення навколишнього середовища, річок, озер, земель тощо. Така ситуація впливає не тільки на стан екологічної безпеки України, а й на стан екологічної безпеки в світі.

В умовах зростання числа природних катаклізмів та техногенних аварій роль адміністративно-правового регулювання у сфері еколого-користування зростає. При цьому потенціал адміністративно-правового регулювання охорони навколишнього середовища використовується не повною мірою. З посиленням антропогенного впливу, збільшується кількість об'єктів навколишнього середовища, що охороняються.

На даний час поняття екологічного управління залежить від розгляду його авторами або як виключно публічного екологічного управління чи як екологічного управління у сенсі, здійснюваному органами місцевого самоврядування.

У науковій літературі формуються неоднозначні позиції та підходи до з'ясування екологічного управління. Так, одні автори інтегративною метою екологічного управління системі «суспільство – природа» вважають ступінь узгодженості життєдіяльності підсистеми «суспільство» з природними закономірностями функціонування підсистеми «природа»; інші концепцію екологічного управління пов'язують із методами соціально-екологічного моделювання; треті основою організації екологічного управління включають концепції або екорозвитку, або сталого розвитку, або «керованого» розвитку [1-4].

Екологічне управління ґрунтується на основі екологічної політики організації та передбачає поетапне наближення до поставленої мети, вибір реальних цілей і визначення реального часу їх досягнення [4].

На сьогодні зміст поняття «екологічне управління» трансформується у глобальному суспільстві з урахуванням сучасних викликів та небезпек. Пропонується розглядати екологічне управління з урахуванням концепції екологічної безпеки. Так, на нашу думку, екологічне управління є однією з складових елементів системи публічного управління, яке пронизує всі системи публічного управління та є базовим елементом забезпечення безпекового існування сучасного українського та світового суспільства.

Таким чином, система екологічного управління складається з двох блоків: бази знань та інформації, основи дій, що включають:

- науково-прикладне обґрунтування проблем системи екологічного управління;
- ідентифікацію та оцінку екологічних викликів та загроз;
- оцінку екологічного стану;
- аналіз альтернатив та наукове обґрунтування управлінських рішень;
- реалізацію управлінських рішень та здійснення контролю на постійній основі;
- формування корпусу професійно підготовлених кадрів, які реалізуватимуть державно-управлінські рішення системи екологічного управління [2-4].

Слід зазначити, що тільки після закінчення певного часу відбувається оцінка негативної ситуації у навколишньому середовищі і тоді вже потрібні значні зусилля матеріального характеру щодо виправлення небезпечних тенденцій (наприклад таких, як млявий процес деградації ґрунтів, зникнення різних видів флори та фауни, обмілення річок, зміни клімату, тектонічні явища), викликаних непомірним втручанням людини в природні процеси. Тому обмежувальних заходів має супроводжувати загальний моніторинг стану природних об'єктів, який дозволить оцінювати результативність вживаних заходів та перспективи подальшого регулювання.

Реформування системи екологічного управління передбачає освоєння нових методів та форм управління. У тому числі необхідно виділити принципову відмову від існуючої нині «вертикалі» публічного управління, скорочення домінуючої ролі держави в екологічному управлінні, вибудовування горизонтальних зв'язків, передачу багатьох функцій на рівень регіонів та професійних громадянських організацій, зрештою соціалізацію управління, що означає удосконалення та трансформація екологічного управління. До цього варто додати появу на основі соціалізації екологічного управління нових, переважно регіональних за своєю природою кластерів. Це самий складний та найнеобхідніший етап реформування.

Реформування екологічного управління, якщо його розглядати не у вузькому плані стосовно, наприклад, технології, обладнання, передбачає зміни в самій системі відносин, які повинні торкнутися або, вірніше, створити інститути розвитку, перетворити відповідним чином економіку, політику, виробничі відносини, культуру виробництва, майже всі сфери життєдіяльності суспільства. Реформування – це завжди дуже болісний і досить радикальний

процес, який не може не торкнутися всіх верств населення, а також системи публічного управління.

Реформування екологічного управління передбачає фундаментальні зрушення в теорії та практиці публічного управління. На нашу думку, без широкого залучення структур громадянського суспільства до процесу вироблення рішень, процесу контролю, процесу стратегічного визначення цілей та завдань екологічного управління неможлива модернізація загалом. Очевидно, що надмірність присутності держави у всіх сферах «екології – природокористування» – це шлях у нікуди, це глухий кут, це подальша бюрократизація управління, як наслідок – корупція, неефективність природокористування, нанесення шкоди екології. Але для того, щоб частину функцій управління передати громадським структурам, необхідно спочатку створити відповідні інституції та процедури. Екологічна експертиза, моніторинг, контроль та нагляд, планування, розробка програм розвитку, територіальних планів, участь у виробленні та стратегії розвитку, прийняття окремих територіальних нормативів – ці та багато інших повноважень та функцій мають бути передані на рівень громадських професійних об'єднань та груп громадян.

Водночас, головним має стати не структура, яка може багаторазово переглядатися та видозмінюватися, головне – функції та методи екологічного управління.

Сучасні інформаційні технології дозволяють розробити методи та процедури залучення широкого кола осіб до вироблення управлінських технологій, рішень, процедур врахування інтересів населення та його громадських організацій. Формалізація цих вимог, надання їм законотворчої ініціативи – справа органів державної влади.

Реформування екологічного управління передбачає швидку дифузію нових та ефективних методів управління зверху вниз. Таким чином, пошук, відбір та впровадження інноваційних прогресивних методів управління, створення сприйнятливого середовища для інновацій – важливе завдання для реформування екологічного управління.

Існує ще ціла низка ключових параметрів, необхідних для реформування системи публічного екологічного управління, зокрема: наявність професійно підготовлених кадрів; мотивація, ефективність та раціональність управлінського апарату; рівень корумпованості системи публічного управління; бажання, готовність та можливість громадянського суспільства взяти на себе виконання низки функцій держави; рівень екологічної освіти, що визначають суттєву відмінність стартових умов реформування.

Таким чином, реформування екологічного управління як основи публічного управління включає такі аспекти:

- наближення до диференційованої системи екологічного управління з високою ефективністю та якістю прийняття рішень;

- принципова еволюція державної політики у напрямі створення нових, дієвих еколого-правових інститутів;

- розширення сфери дії правового поля, посилення ролі закону, неухильне правозастосування у формуванні екологічних пріоритетів розвитку країни;

- забезпечення еколого-економічного зростання та конкурентоспроможності економіки за умов тенденції існуючої глобалізації;

- соціалізація екологічного управління;

- можливість розвитку нової інституційної структури екологічного управління, здатної цільовим чином інтегрувати державні, приватні, суспільні та економічні інтереси та потреби;

- створення системи гнучкого реагування та врахування постійно мінливих умов та характеристик у системі «суспільство - природа»;

- трансформація системи та структури публічного управління, усунення центру прийняття рішень від органів державної влади у бік регіональних організацій та структур громадянського суспільства;

- децентралізація управління;

- створення нових еколого-економічних кластерів [3].

Реформування екологічного управління не має інтерпретуватися як самоціль, її основне завдання – бути провідником глибинних трансформацій, спрямованих на вдосконалення всього публічного управління у комплексній модернізації суспільства. Держава має більш активно, а в деяких випадках – імперативно, залучати інституційні громадянські екологічні об’єднання до діяльності щодо реалізації тих чи інших заходів у загальнодержавному масштабі. На сучасному етапі недостатньо надати громадськості можливість приймати лише пасивну участь в обговоренні, необхідно нормативно та організаційно закріпити за громадськими об'єднаннями можливість реально впливати на рішення прийняті органами державної влади та місцевого самоврядування щодо всіх питань життєдіяльності суспільства, особливо на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Салатюк Н.М. Екологічне управління як складова системного підходу до управління підприємством. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5331/1/9.pdf

2. Пиріков О. В. Сучасне управління. Екологічна орієнтація. *Ефективна економіка* 2014. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4020.

3. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти. Посібник / С.В. Берзіна, І.І. Яреськовська та ін. К: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.

4. Вишиванюк М. В. Формування екологічних механізмів стратегічного державного управління розвитком регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2010. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=471

Савченко Олександр Сергійович,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
м. Київ, Україна
Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
м. Переяслав, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Далі у нашому дослідження проаналізуємо досвід цифровізації публічного управління у Південній Кореї.

З 2013 року у Республіці Корея реалізується стратегія «розумного урядування» – електронний уряд 4.0. Нова стратегія орієнтована на перехід до максимального використання мобільних пристроїв, які в даний момент є у всіх жителів Республіки Корея. Мобільні телефони використовуються для надання електронних послуг, інформування, оповіщення та оплати проїзду.

Незалежні інформаційні системи органів влади електронного урядування Республіки Корея об'єднані в загальний центр GIDC, у якому здійснюється професійне керування всіма даними. У системі ведеться облік дій користувачів, та зберігаються всі версії документів [1].

У Республіці Корея функціонує кілька порталів для взаємодії з громадянами та бізнесом. Портали мають різну спеціалізацію: отримання державних послуг, подання звернень та скарг, підтримка бізнесу. В даний час публічне управління орієнтоване на розвиток мобільних додатків, на формування так званого мобільного електронного уряду. Через мобільний телефон можна подати заяву на отримання соціальної допомоги, патентів, сплатити мито, проїзд та багато іншого. Відповідь від відомства надходить також у мобільний додаток. Відомства відповідають за випуск та функціонування мобільних додатків.

Крім того, у Республіці Корея існує вже понад 30 років система ініціативного бюджетування, яке дозволяє жителям певних територій завдяки публічного процесу реєструватися в електронному порталі та приймати безпосередню участь у розподілі видатків місцевого бюджету. Ця система створена для підвищення інтересу громадянського суспільства до розподілу видатків місцевих бюджетів, що дозволяє звичайним громадянам вносити до нього свої корективи та приймати участь в обговореннях щодо пріоритетних напрямів бюджетного фінансування. Портал містить вичерпну інформацію щодо контролю видатків місцевих бюджетів і презентує як онлайн, так і офлайн заходи [2].

«Корейський новий курс» (Korean New Deal) був представлений у липні 2020 року як стратегічна програма, основною ідеєю якої є відновлення економіки від наслідків корона-кризи. Вона фокусується на цифрових проектах, які забезпечують більшу синергію з приватними інвестиціями та дозволяють створювати робочі місця та включає три напрями діяльності:

– Цифровий новий курс прагне реалізувати цифровий потенціал Південної Кореї та зміцнити конкурентоспроможні переваги в області інформаційно-комунікаційних технологій. Уряд планує побудувати великомасштабну інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій, підвищити рівень поширення штучного інтелекту, 5G та Інтернету продуктів.

– Зелений новий курс передбачає перехід до низьковуглецевої, а надалі «безвуглецевої» економіки, підвищення використання відновлюваних джерел енергії та зниження викидів парникових газів до мінімуму.

– Соціально орієнтований новий курс – розвиток ідеї щодо важливості людського капіталу, особливо в умовах цифрової нерівності, включаючи заходи захисту людей і секторів, яким загрожує більш високий ризик залишитися осторонь у процесі економічного переходу [3].

Південна Корея не відразу стала одним з лідерів у галузі цифровізації публічного управління, успіх цієї країни став результатом численних зусиль та системної діяльності уряду, до основних аспектів досягнення успіху у Кореї слід віднести наступні:

- Сильне керівництво та стратегічний підхід президента. Президент Кореї доклав особливих зусиль для того, щоб інновації в уряді стали сходинкою для інших областей зростання та розвитку. Президент виявляв особливий інтерес до проектів цифровізації публічного управління та постійно стежив за змінами та прогресом. Це спонукало інших високопосадовців брати активну участь у проектах цифровізації публічного управління. Прихильність президента була основною рушійною силою у реалізації проектів цифровізації публічного управління. Наступні президенти також демонстрували свою підтримку та зацікавленість в інноваціях уряду та реалізації проектів електронного уряду. Тобто, незважаючи на зміну керівництва та персоналу, ініціативи та проекти цифровізації публічного управління залишаються стабільними та постійно просуваються вперед. Ця країна насправді довела, що успіх залежить від твердої політичної волі, рішучості та послідовності [1].

Іншим найважливішим фактором успіху стала розробка середньо- та довгострокових планів національної інформатизації. Це включало постановку конкретних цілей і вжиття заходів на основі чіткої відповідної стратегії.

- Добре організована структура реалізації. Усі державні міністерства та відомства залучені та поділяють відповідальність за проекти електронного уряду. Крім того, корейський уряд організував комітет з електронного уряду, до якого увійшли представники державного та приватного секторів. Під безпосереднім керівництвом президента та прем'єр-міністра цей комітет розробив структуру для систематичного співробітництва між міністерствами та відомствами.

- Постійні інвестиції. Корея також створила грошовий фонд для просування національної інформатизації та постійно інвестувала в нього. Відмовившись від жорсткості існуючої бюджетної системи, Корея забезпечила гнучкість бюджетних асигнувань на багаторічні проекти. Це дозволило знизити ризики та відповідальність, які могли виникнути природним чином у ході впровадження принципово нових технологій у державному секторі. Спочатку проекти інформатизації, швидше за все, були відкинуті керівниками міністерств та відомств, які не мали достатніх знань про переваги та цінності цифровізації публічного управління. Однак потім зусилля щодо підвищення національного визнання було здійснено з використанням унікальної системи під назвою «врегулювання після інвестицій».

- Належна інфраструктура. Критично важливим фактором є інфраструктура, яка охоплює центральні та місцеві органи влади. Це означає, що всі міністерства та регіональні державні установи обмінюються інформацією, об'єднуючи свої системи, що сприяє підвищенню кваліфікації та ефективності публічного управління [2].

- Технічна підтримка. На кожному етапі розвитку корейський уряд впроваджував і використовував передові інформаційно-комунікативні технології. Багато організацій зробили свій внесок у розробку політики та технічні аспекти.

- Динаміка та креативність корейського народу. Прагнення корейського народу до розвитку, творчий підхід до інновацій та відданий патріотизм стали вирішальними чинниками успіху національної інформатизації Кореї. Корейський народ охоче приймає передові IT пристрої та обладнання. Вони активно користуються широкосмуговим Інтернетом, урядовими та фінансовими онлайн послугами. Все це призвело до підвищення поінформованості про ініціативи та послуги електронного уряду та викликало підтримку реалізації проектів електронного уряду.

Таким чином, уряд Південної Кореї зробив головний акцент на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у галузі освіти та культури, надання електронних послуг, а також для задоволення потреб громадяни в інформації. Громадяни, що використовують цю модель, можуть не тільки сидячи вдома здійснювати покупки через мережу Інтернет, але також повністю використовує державні послуги. На вулиці громадяни можуть знайти спеціальні інформаційні пристрої, за допомогою яких можна роздрукувати будь-які паперові документи, які громадяни отримують під час одержання державних послуг. Ще однією особливістю корейської системи цифровізації публічного управління є покриття майже всієї території країни Інтернетом з високою швидкістю, величезна економія коштів державного бюджету та зменшення кількості державних службовців.

Список використаних джерел

1. Електронний уряд Республіки Корея: історія та досвід створення. URL: https://elektronnoe-pravitelstvo-respubliki-koreya-istoriya-i-opyt-sozdaniya.html
2. Portal. My Budget. URL: https://www.mybudget.go.kr/none.

3. Government announces overview of Korean New Deal. URL: https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4940

Смірнов Артем Сергійович,
радник-консультант
ГО «Післядія»
м. Ірпінь, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ АКТИВАМИ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Масштабна воєнна агресія Російської Федерації поставила нашу країну в скрутне економічне становище. За результатами опитування Advanter Groupщо, проведеного в період з 25 квітня до 10 червня 2022 року, 46,8% підприємств зупинені або майже зупинені, а загальні втрати становлять приблизно 85 млрд доларів США. 19% підприємств були змушені перенести свої виробничі потужності. Великою проблемою стала втрата кадрів, понад 1 млн працівників було скорочено (частина вступила до ЗСУ, частина була змушена виїхати за кордон. Не менше осіб було відправлено у відпустку [1].

Однак вже в квітні сформувалися нові логістичні маршрути, підприємства поступово почали відновлювати свою діяльність підприємства. Тимчасова пауза в роботі таких секторів економіки, як державне управляння, банківська сфера, інформаційно-комутаційні технології, сфера охорони здоров'я, була майже взагалі відсутня. Таким чином, незважаючи на продовження широкомасштабного вторгнення РФ, вже станом на травень 2022 року можна було говорити про те, що економіка України вистояла та продовжила функціонувати.

Незважаючи на те, що активні воєнні дії продовжуються, Україна має потенціал дати гідну відсіч викликам сучасності. Збережені власні можливості для розвитку, такі як: власна сировина, диверсифіковане виробництво, вдале географічне розташування та високий інтелектуальний капітал країни. Перспективними є набуття нових можливостей для розвитку завдяки підтримки країн-партнерів: вступ та інтеграція України до ЄС, перспектива надходження значних інвестицій від країн-партнерів, заміщення на зовнішніх ринках певних ніш, що належали РФ та РБ, усунення бар'єрів щодо української продукції шляхом імплементації ACQUIS, розвиток логістичних маршрутів через західні кордони та інше [2].

21 квітня 2022 року з метою подолання наслідків повномасштабного вторгнення РФ та розроблення плану заходів з повоєнного відновлення та розвитку України було створено консультативно-дорадчий орган при Президентові України – Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Було розпочато роботу над проєктами розділів плану заходів з

повоєнного відновлення та розвитку України. Розпочалося визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, реалізація яких є необхідною у воєнний і повоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України. В результаті проведеної роботи вже 4 липня 2022 року під час Міжнародної конференції в швейцарському місті Лугано було презентовано План відновлення України – план заходів з повоєнного відновлення та розвитку України, перелік пропозицій щодо пріоритетних реформ та стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний період.

Серед проєктів національної програми Основи відновлення: Зміцнення інституційної спроможності слід виділити; Підвищення ефективності управління державними стратегічними активами як важливої складової ефективного функціонування держави [3].

З урахуванням важливості державних стратегічних активів для економіки та національної безпеки, а також з урахуванням сучасної геополітичної ситуації, Україна повинна зосередитись на зміцненні інституційної спроможності та підвищенні ефективності управління цими активами. Адже підвищення ефективності управління державними стратегічними активами передбачає реалізацію найбільш ефективних стратегій управління державними активами, з метою забезпечення максимальної ефективності та економічної вигоди для держави. Включає такі заходи, як оптимізація портфеля активів, ефективне управління ризиками, підвищення рентабельності та доходності, забезпечення ефективного використання ресурсів та зменшення витрат.

Підвищення ефективності управління державними стратегічними активами буде сприяти повоєнному відновленню в різних аспектах.

По-перше, краще управління державними активами допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів для відновлення інфраструктури, особливо в тих регіонах, які були серйозно пошкоджені внаслідок війни. Це може включати будівництво або відновлення доріг, мостів, шкіл, лікарень, водопроводів та інших необхідних інфраструктурних об'єктів.

По-друге, ефективне управління державними активами може сприяти залученню інвестицій в економіку країни, що також може допомогти відновленню після війни. Якщо інвестори бачать, що держава ефективно управляє своїми активами, вони можуть бути більш схильними інвестувати свої кошти в Україні.

По-третє, підвищення ефективності управління державними активами може забезпечити більшу прозорість та підзвітність управління державними ресурсами, що може допомогти зменшити рівень корупції. Це може бути особливо важливо після війни, коли уряд повинен забезпечити ефективне використання ресурсів для відновлення країни, зменшення економічних наслідків війни та залучення високого рівня іноземних інвестицій [4].

Серед проблем ефективності управління державними активами слід відзначити проблему, пов'язану з недостатнім рівнем компетенції управлінських кадрів, недостатньою деталізацією стратегії управління державними активами та неефективним контролем за їх виконанням. Непоодинокими є випадки, коли керівники державних активів призначаються за підтримки партійних відносин або особистих зв’язків, а не за компетенцією, що може привести до некомпетентності управління та збитків для держави. Також окрему увагу слід приділити проблемі, пов'язаній з рівнем технічної бази та інформаційної підтримки та безпеки, вдосконаленню законодавства, розробки ефективних механізмів контролю та нагляду. Недостатня прозорість та відкритість управління зменшує довіру до держави та може призвести до корупції. Корупційні ризики можуть відобразитися на виборі інвестиційних проєктів, на рівні конкуренції на ринку, на прозорості управління та інших аспектах управління державними активами.

Серед факторів, які впливають на вирішення питання підвищення ефективності управління державними стратегічними активами, слід відзначити: прозорість та відкритість управління державними активами, зокрема, за допомогою відкритих джерел інформації; удосконалення системи звітності та обліку державних активів, які забезпечують прозорість та доступність інформації для громадськості та зацікавлених сторін; залучення громадськості до процесу управління державними активами (громадське обговорення та моніторинг діяльності органів, що здійснюють управління активами, можуть значно збільшити прозорість та відповідальність влади перед громадянами); створення ефективних механізмів контролю та нагляду за управлінням державними активами, зокрема органами фінансового нагляду, провадження інноваційних технологій для поліпшення контролю за державними активами, зокрема блокчейн-технології та інші, здатні значно зменшити корупційні ризики, що в свою чергу може допомогти залучити інвесторів, які більше довіряють країнам з ефективним управлінням державними активами.

Управління державними активами є важливою складовою глобального світового економічного розвитку Взаємодія та співпраця з іншими країнами-партнерами та міжнародними організаціями у сфері управління державними активами може мати велике значення для вирішення спільних проблем управління державними активами [5].

Отже, підвищення ефективності управління державними стратегічними активами є важливою складовою повоєнного відновлення, оскільки це дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та зробити економіку більш стійкою до зовнішніх шоків. Ефективне управління державними активами сприяє розвитку інвестиційного клімату та привабливості країни для іноземних інвесторів. Для досягнення цих цілей необхідно мати ефективну систему управління державними активами, яка забезпечує їх ефективне використання та мінімізацію ризиків. Це, своєю чергою, сприяє збільшенню доходів держави та забезпеченню ресурсів для проведення соціальних програм та розвитку інфраструктури.

Загалом, підвищення ефективності управління державними стратегічними активами в Україні може стати одним з ключових факторів успішного повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna (дата звернення: 04.03.2023).
2. Національна рада з відновлення України від наслідків війни Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf (дата звернення: 04.03.2023).
3. Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni (дата звернення: 04.03.2023).
4. Данилишин Б. М. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/ (дата звернення: 04.03.2023).
5. "Institutions of the European Union." European Union, https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies_en. (дата звернення: 04.03.2023).

СЕКЦІЯ 4
УКРАЇНА В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Архіпов Валерій Іванович,
к.політ.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

МІЖНАРОДНА ПОЛІТИЧНА СИСТЕМА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Традиційно поняття політичної системи суспільства розглядається як характеристика політичної організації життя в межах національної держави. «Політична система суспільства – цілісна, інтегрована сукупність політичних суб'єктів, структур та відносин, що виражає інтереси усіх політичних і соціальних сил суспільства» [1].

З точки зору міжнародних відносин політична система як сформована стабільна структура, яка має свої специфічні функції потребує більш глибоких досліджень та узагальнень.

В умовах постмодерна та глобалізації актуальними стають проблеми розуміння можливостей впливу на процеси що відбуваються в міжнародному співтоваристві. Тобто, мова має йти про дослідження трансформацій та їх наслідків саме сучасної міжнародної політичної системи в якій приймаються рішення, що впливають на перебіг подій не тільки в світі, але і в середині національних країн.

Розповсюдження світом вірусу Ковід 19, війна рф проти України, на нашу думку, докорінно змінює структуру та зміст функціонування міжнародної політичної системи, що склалась наприкінці 20, початку 21 століття.

Для українського суспільства та держави в умовах військової агресії рф, важливим фактором перемоги виступає політична, фінансова та військова підтримка міжнародних союзників. Це відбувається на фоні реальної загрози розповсюдження агресії на інші європейські країни, до цього додається ядерний шантаж світового співтовариства з боку рф.

Після закінчення війни перемогою України та демократичного світу над агресором в особі рф, система міжнародних відносин має змінитися не тільки в Європі але і в світі. Скоріше за все з'являться і вже з'являються, нові структури та механізми міжнародної політичної системи зі своїми ефективними запобіжниками, механізмами прийняття рішень та гарантій міжнародної безпеки.

В цьому контексті є сенс розглянути процес зародження та формування головних елементів міжнародної політичної системи в минулому та порівняти політичну систему суспільства з міжнародною політичною системою.

Історія модерного часу знає різні моделі світового порядку, які формувалися адекватно рівню розвитку цивілізаційного поступу. Перша

склалася в Європі після Тридцятилітньої війни, яка закінчилася Вестфальським миром 24 жовтня 1648 р. Вана й досі слугує базовою основою міжнародних відносин [2].

Постанови Вестфальського миру стосувалися територіальних змін, релігійних відносин і політичного устрою "Священної Римської імперії".

Держави-переможниці були оголошені головним гарантами виконання Вестфальського миру, а їхні союзники – німецькі князівства Бранденбург, Мекленбург-Шверін, Брауншвейг-Люнебург – розширили свої володіння за рахунок секуляризованих єпископств і монастирів.

В цій новій для того часу системі відносин нас значною мірою буде цікавити формування саме міжнародної політичної системи, яку почали називати Вестфальською.

Розглянемо її основні характеристики.

Національна держава та її суверенітет. Держава функціонує за правилами: сюзерен має повну владу всередині держави, а ззовні всі сюзерени рівні. Чіткі міждержавні кордони. Відсутній вищий міжнародний орган влади.

Такий стан відносин забезпечував роз'єднання внутрішньої та зовнішньої політики, створення та підтримку балансу сил, тобто, дуже ретельно слідкували за тим, щоб ніхто не став сильнішим за інших держав. Таким чином, лідери держав домовилися жити по встановленим правилам.

Вестфальську політичну систему називають державницько-центриською, оскільки все суспільне життя будувалося через державу. Така традиція у деяких дослідників залишається і досі (держава розглядається як «ядро» політичної системи).

Поняття Вестфальської моделі політичної системи з'являється наприкінці 20 ст. Її базою стає модель, яку запропонували та описали у 1972 році Р.Кохен та Дж. Най.

Схему первинної політичної міжнародної системи можна уявити як систему взаємодії різних рівнів та структур. Так, горизонтальний рівень взаємодії це умовно, взаємини між Урядом 1 і Урядом 2. Вертикальний рівень взаємодії: Уряд 1- Суспільство 1 та Уряд 2- Суспільство 2.

За цією системою було зрозуміло як жити та взаємодіяти, завдяки її спрощеності та прозорості. Таким чином було забезпечено баланс сил між європейськими державами, що унеможливлювало загострення протиріч.

Але, світ змінювався, правила спілкування та взаємодії ставали іншими, доповнювалися, розвивалися через міждержавні договори та почали порушуватися. Це приводило до формування міждержавних союзів та блоків, конфліктам і Світовим війнам.

До недавнього часу існувала досить складна і як показали останні події в Україні, не ефективна міжнародна політична система. Вона не змогла унеможливити війну в центрі Європи.

До теперішнього часу Вестфальська система трансформувалася в іншу політичну систему. До «держав» та «суспільств» додалися ще два актори політичної системи це Міжнародні урядові організації (ООН, НАТО, ЮНЕСКО

та ін.) та Неурядові утворення (Світовий банк, Римський клуб, Форум в Далосе, транснаціональні корпорації та інші).

Євросоюз, США, рф, Китай, Транснаціональні корпорації формують новий Світовий порядок. Ситуація ускладнюється в 2019 р. через масове розповсюдження пандемії коронавірусу.

В Європі державні кордони стають прозорими. В міжнародній політичній системі велика кількість держав. Горизонтальні та вертикальні зв'язки переплітаються та спостерігається взаємозалежність між ними зростає вплив одних на інших. Зовнішня політика впливає на внутрішню і навпаки. Важко але встановлюється баланс сил в середині Європи та ззовні. Цей баланс починає порушуватися з 2014 року та остаточно змінюється у 2022 році з початком відкритої військової агресії рф проти України.

Клаус Шваб у червні 2020 р. пише книгу: «Ковід 19 – Велике обнуління». Початок нової історії. На його думку старий світ розчинився в пандемії на початку 20 року двадцять першого століття [3].

Новий світовий порядок на його думку характеризується наступними рисами. Йде боротьба з кліматичними змінами. Спостерігається придушення промислових монстрів та лідерів. Поширюється боротьба за гендерну рівність, права секс меншин. Розвивається зелена економіка, інноваційні соціальні екосистеми, формування стратегії «нульового зростання». Держава орієнтується не на прибуток, а на соціальну безпеку. Здійснюється перехід від «акціонерного» (співвласник) капіталізму до капіталізму «участі» (рядовий пайщик) та капіталізм (ввімкнення) включення, як наслідок - посилення транснаціональних корпорацій.

На його думку, спостерігається крах національних держав. Смертність, криза економік, зростання протиріч між США та Китаєм, прискорення автоматизації та зрушення в економіці, посилення контролю над населенням, поширення онлайну, цифралізації та роботизації. Починається четверта промислова революція. Криза стає потенціалом змін. Розвиток буде йти у бік Світового уряду та нового світового порядку.

Як би там не було, сучасна міжнародна політична система є відкритою, такою що сформована демократичними країнами. Це свідчить про те, що вона трансформується в бік адекватного реагування на нові ризики та виклики.

Ефективним засобом формування політики всередині міжнародної політичної системи (як і в національній) є не тільки інтереси транснаціональних корпорацій які зараз оновлюють військово промисловий комплекс для модернізації техніки та збільшення поставок сучасної зброї в Україну.

Демократичні інститути в особі громадянського суспільства стають все більш впливовим структурним елементом сучасної міжнародної політичної системи. Ця тенденція поширюється і набуває нових форм. З початком війни, підтримка України йде не тільки на міждержавному рівні. Громадяни практично всіх країн світу стали на бік українського народу, чого вимагають і від своїх урядів. Країнами світу ширяться масові заходи на підтримку нашої держави. Тисячі українців знаходять собі притулок за кордоном в родинах

різних за національностями, релігією та політичними уподобаннями людей. Гасло яке було запроваджено в Польщі: «Українці, Ви не в гостинах, а вдома» стає визитівкою всіх демократичних країн. Український прапор та герб, стали трендами та символами демократії та волі в Світі.

За таких умов можна зробити висновок про те, що сучасна міжнародна політична система перебуває в стані трансформації в бік підтримки демократичних цінностей та інтеграції структур громадянського суспільства з сталими її елементами.

Список використаних джерел

1.https://shron3.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Politolohiia_suchasni_terminy_i_poniattia_4-te_vyd.pdf?)

2.https://zn.ua/ukr/HISTORY/vestfalska-sistema-viprobuvannya-hhi-stolittyam-_.html

3.https://pravda.red/retsenziya_na_knigu_klausa_shvaba_covid19_velike_perezavantazhennya.ua

Дранчук Іван Миколайович,
аспірант Європейського університету
м. Київ, Україна
Науковий керівник: Чупрій Леонід Васильович,
д.політ.н., професор, завідувач кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ В ПЕРІОД УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ПОЧАТКУ-СЕРЕДИНИ XX СТОЛІТТЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сьогодні Україна переживає складні часи у своєму розвитку оскільки Росія здійснила повномасштабне вторгнення на українські території. Відтак весь український народ консолідувався, щоб відбити російську агресію і досить актуальним є дослідження ключових політичних цінностей а саме свободи, суверенітету, соборності, які й відстоюють сьогодні українці.

Важливим етапом українського державотворення було XX століття, коли український народ намагався побудувати свою державу і активно розвивав національну самосвідомість та формував політичні цінності. Серед ключових політичних діячів які вплинули на ці процеси слід назвати М. Грушевського, П. Скоропадського, С. Петлюру інших. Кожен з них мав дещо відмінні уявлення про державний устрій України, але всі вони прагнули до її незалежності і суверенності.

Михайло Грушевський був прихильником демократично-народницького напряму, серед його послідовників можна також назвати Ростислава Лащенка, Сергія Шелухіна та інших. Вони об'єднувались навколо таких ключових принципів: визнання народу ключовою дійовою силою історичного розвитку;

тлумачення українського народу як окремої соціо-культурної одиниці; підтримка ідей народоправства; визнання ідеї автономії України в складі федеративних чи конфедеративних союзів; підтримка колективних форм власності як історично традиційним.

М. Грушевський розумів народ як рушійну силу, яка в своїх змаганнях проноситься крізь віки, різні політичні та культурні обставини головну ідею "національної самооборони" та "національної смерті".

На таких історичних засадах формуються ідеали українського народу. Це свобода, рівноправність та народний ідеал справедливості або автономія.

П. Скоропадський був прихильником гетьманського правління. Він мав значний військовий досвід, який використав при будівництві гетьманської держави. І хоча його правління проіснувало трохи більше ніж півроку він зумів досить багато чого досягти, зокрема провів фінансову реформу, почав реалізувати земельну, військову реформу, активно посилював українську науку та культуру. Зокрема за часів його правління була відкрита Українська академія наук, засновано два університети, близько 150 гімназій. Відтак для нього ключовими цінностями були ідеї української незалежності та свободи.

Щодо Симона Петлюра, то він була видатним діячем українського національного руху, Головним отаманом Армії Української Народної Республіки та головою Директорії УНР, яка була провідною організацією під час боротьби за відродження української державності в 1917-1920 роках.

Симон Петлюра був непримиренним ворогом червоного та білогвардійського російського імперіалізму та відстоював європейський шлях розвитку відродженої національної державності. Він був одним з найактивніших учасників українського національно-визвольного руху, що збройно виступив проти радянської влади та відстоював права українського народу на самовизначення.

Симон Петлюра помер в екзилі в Парижі в 1926 році, але залишив по собі незгасну пам'ять як відважний борець за свободу та незалежність українського народу.

Звичайно ми не можемо не згадати політичні цінності ключових постатей українського національного визвольного руху (ОУН-УПА), оскільки більшість з них віддавали свої життя за ідеї суверенності та соборності української держави, як і сьогодні віддають свої життя кращі сини і дочки України.

Ключовими цінностями для С. Бандери та його прихильників була віра в Українську Державу. Вони чітко стверджували, що державу для українського народу можна здобути, і що їхня місія – змінити суспільство так, щоб створення держави стало невідворотним. Багато сучасних політиків не мають тієї самої жертовності і віри в місію, що мали Степан Бандера та його побратими. Сьогодні ми часто чуємо, що багато політиків клопочуться переважно про свої власні інтереси та матеріальну вигоду, а не про місію та віру в створення кращого суспільства. Але є ідейні політики, справжні державники, які турбуються про розбудову державності. Це свідчить про те, що держава вже є матеріальною реальністю, і політики мають змінювати

суспільство шляхом переходу від феодально-совкових правил до економічно ефективних, що прийняті у провідних країнах. Це означає, що ми повинні перестати говорити про те, що "це не та держава, за яку боровся Бандера".

Також потрібно згадати видатну постать Р. Шухевича, який своє життя поклав за свободу України. Він вірив в незалежну, могутню і демократичну Україну. Зокрема у своїх промовах він говорив: «Гарантією справжньої демократичності майбутнього ладу в українській державі є, в першу чергу, широко народний характер українського руху, його безприкладна ідейність. Український визвольно-ідейний рух зродився з надр українського народу, діяв в ім'я інтересів українського народу. Воля і щастя українського народу – його найбільша мета». Слід також згадати його відому цитату: « Краще вмерти стоячи, ніж жити на колінах».

Отже, події національно-визвольних війн українців початку-середини XX століття мали глибокий вплив на духовний та культурний розвиток українського суспільства, які призвели до переходу від традиційного суспільства до індустріального, орієнтованого на європейський шлях розвитку.

Процес переосмислення цілей був складним та включав в себе подолання існуючих політичних стереотипів та розвитку українського менталітету. Успішне розвиток ідеї державності та соборності України також залежав від політично-правової культури всього соціуму.

Отже, ідея державності та соборності України під час національно-визвольних змагань поступово розвивалася та змінювалася, що відображало складні соціально-політичні процеси, що відбувалися в той час.

Одним із важливих результатів національно-визвольних війн українців за свою свободу та незалежність у різні історичні періоди було створення потужної системи політичних цінностей та формування української національної свідомості, яка стала однією з основних складових української ідентичності. У процесі боротьби за незалежність та вільну державу, українське суспільство зрозуміло, що національна самобутність та незалежність є найважливішими цінностями, які потрібно зберігати та розвивати.

Тодоров Ігор Ярославович,
професор кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій
Ужгородський національний університет
м. Ужгород, Україна

РОСІЙСЬКА ІНВАЗІЯ В УКРАЇНУ ТА ООН

РФ в 2014 році порушила усі норми Статуту, що закріплюють основні принципи міжнародного права, нормативний зміст яких розкрито у Декларації про принципи міжнародного права 1970 р. Однак, порушення Статуту ООН не обмежуються цими положеннями. Блокування роботи Ради Безпеки ООН, використання права вето становлять пряме порушення норми п. 1 ст. 24 про покладення на РБ ООН головної відповідальності за підтримання міжнародного

миру і безпеки. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Територіальна цілісність України», ухвалена 27 березня 2014 року, стала першою знаковою відповіддю міжнародного співтовариства на початок збройної агресії Російської Федерації проти України. Висловивши рішучий протест у зв'язку із зухвалим порушенням Москвою основоположних принципів та норм міжнародного права, Генасамблея ООН визнала псевдореферендум про статус Криму незаконним, чітко підтвердила суверенітет, політичну незалежність, єдність і територіальну цілісність України в межах її міжнародно визнаних кордонів. Тоді резолюцію підтримали 100 країн, проти висловились 11 та 58 країн утримались [1].

Проте в 2015 р. Росія перехопила ініціативу в ООН. Після Дебальцево під тиском західних союзників були украдені так звані Мінські угоди-2. За поданням РФ 17 лютого 2015 р. Рада Безпеки ООН одноголосно ухвалила відповідну резолюцію з посиланням на ці угоди. Така резолюція значно обмежила дипломатичні можливості України. Питання російської агресії були майже викреслені з порядку денного ООН [2].

Протягом наступних кількох років (2016-2021) ООН приймала лише резолюції щодо становище прав людини в Автономній Республіці Крим та місті Севастополі (Україна). Вони схвалювалися відносною більшістю (за - від 62 до 70 голосів, проти – від 22 до 28 голосів, утримувлися – від 55 до 83 країн). В цих резолюціях було вказано на стурбованість тим, що Російська Федерація не виконує резолюцій Організації Об'єднаних Націй. Засуджувалася тимчасова окупацію Російською Федерацією частини території України — Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, підтверджувалося невизнання її анексії, підтверджувалося, що силове захоплення Криму є порушенням меддународного права і підтверджуючи так, що ці території повинні бути повернені [3].

З початком екслалації російської агресії в лютому 2022 р. Рада Безпеки ООН ухвалила Резолюцію 2623 щодо за скликання спеціальної Генеральної Асамблеї щодо України. Оскільки це була процедурна постанова, Росія як постійний член Ради Безпеки ООН не могла використовувати право вето. Резолюції одинадцятої надзвичайної спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН, прийняті 2 і 24 березня 2022 року підтвердили колишні зобов'язання та зобов'язання ООН за її Статутом і повторили вимогу Російській Федерації вийти з визнаної суверенної території України. Резолюції були ухвалено відповідно: 140 голос «за», 5 «проти» та 38 утрималися, 10 країн не голосували і 141 голос «за», 5 «проти» та 35 утрималися, 12 країн не голосували.

Історично максимальною була підтримка справедливої боротьби України під час голосуванні резолюції про невизнання псевдореферендумів на окупованих Росією територіях України. 143 із 193 країн-членів проголосували за резолюцію, 35 утрималися, 5 – проголосували проти (Росія, Білорусь, Сирія, Нікарагуа, Північна Корея). Резолюція відхиляла будь-які зміни в статусі українських областей, закликала держави, міжнародні організацій та спецустанови ООН не визнавати будь-які зміни статусу областей України та вимагала від РФ негайно та безумовно скасувати свої рішення щодо статусу

областей України і негайно, повністю і безумовно вивести всі свої війська з території України в межах її міжнародно визнаних кордонів [4].

14 листопада 2022 р., Генасамблея ООН ухвалила проєкт резолюції про створення механізму компенсації Росією збитків, завданих Україні. На цей за резолюцію проголосували 94 країни, проти - 14, утрималися - 73. У резолюції йшлося про підтримку суверенітету, незалежності, єдності й територіальної цілісності України. Від РФ вимагають негайно припинити застосування сили та вивести всі свої збройні сили з міжнародно визнаної території України. Також у документі йдеться, що РФ слід притягнути до відповідальності за порушення міжнародного права та міжнародного гуманітарного права і прав людини, а юридичні наслідки мають включати відшкодування Росією збитків, завданих Україні. Державам рекомендовано створити міжнародний реєстр із документування доказів та даних про втрати внаслідок війни, заподіяні фізичним і юридичним особам та державі Україна [5].

Наприкінці 2022 року Україна закликала держави Організації об'єднаних націй позбавити Російську Федерацію статусу постійного члена Ради безпеки ООН та виключити її з ООН у цілому.

Україна в 2023 році просуватиме дві резолюції Генеральної Асамблеї ООН – щодо реалізації Формули миру та притягнення Росії до відповідальності за розв’язання війни проти України.

Генеральна Асамблея ООН на надзвичайній сесії 23 лютого 2023 р. переважною більшістю голосів схвалила проєкт резолюції, який інкорпорує ключові положення запропонованої восени 2022 року Україною «формули миру» – плану з десяти пунктів, покликаному завершити повномасштабне російське вторгнення в Україні. За резолюцію проголосувала 141 держава-член ООН, ще 32 утримались під час голосування, а 7 виступили проти. Окремо згадана необхідність забезпечити відповідальність за найтяжчі злочини за міжнародним правом, скоєні на території України, шляхом проведення належних, справедливих і незалежних розслідувань і судового переслідування на національному або міжнародному рівні. Резолюція також закликає члени ООН співпрацювати для подолання глобальних наслідків повномасштабної війни Росії проти України [6].

Отже, під час голосування відповідних резолюцій в Генеральній Асамблеї ООН більшість її членів підтримають українську боротьбу та засуджують агресора. Абсолютна меншість відверто стає на бік Росії. Але доволі багато країн утримуються, або взагалі не голосують. Серед тих, хто ніколи не береучасть в голосуваннях пострадянські Азербайджан і Туркменістан. Особливо прикро, що Азербайджан був оголошений в Стратегії національної безпеки України 2020 року стратегічним партнером нашої держави.

Країни, які не підтримують Україну – у меншості, втім, на жаль, репрезентують більшість людства (Індія, Китай, В`єтнам, Іран, Казахстан, Шрі Ланка тощо). Їхні мотиви різні, проте головне їхнє фактичне свідоме ігнорування Статуту ООН. Значною мірою сучасна українсько-російська війна має екзистенційний характер для визначення подальшої долі людської

цивілізації. Чи зможуть цінності на яких базується сучасна підтримка України перемогти егоїзм, самовпевненість, меркантильність, ігнорування міжнародного права з боку фактичних адвокатів імперії зла…

Список використаних джерел

1. Генасамблея ООН підтримала територіальну цілісність України. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2014/03/27/7020541/

2. Резолюція Радбезу ООН - міна уповільненої дії для України. URL: https://glavcom.ua/publications/128451-rezoljutsija-radbezu-oon---mina-upovilnenoji-diji-dlja-ukrajini.html (дата звернення: 10.10.2023).

3. Организация Объединенных Наций. URL: Документи. https://www.un.org/ru/ga/76/docs/76res1.shtml. (дата звернення: 17.02.2023).

4. Генасамблея ООН офіційно засудила спробу Росії анексувати території України. URL: https://suspilne.media/293856-genasamblea-oon-oficijno-zasudila-sprobu-rosii-aneksuvati-teritorii-ukraini/ (дата звернення: 11.02.2023).

5. Генасамблея ООН ухвалила резолюцію про репарації від Росії за війну проти України. URL: https://espreso.tv/genasambleya-oon-ukhvalila-rezolyutsiyu-pro-reparatsii-vid-rosii-za-viynu-proti-ukraini (дата звернення: 07.03.2023).

6. Генасамблея ООН проголосувала за резолюцію про засудження вторгнення РФ й українську «формулу миру». URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/politics-news/genasambleya-oon-uhvalila-rezolyutsiyu-schodo-richnitsi-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosii-v-ukrainu-i-zasudila-dii-kremlya.htm (дата звернення: 03.03.2023).

Цюрупа Михайло Володимирович,
доктор філософських наук, професор,
професор кафедри військової підготовки
Національний університет оборони України,
М. Київ, Україна

ОБОРОННА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В ЧАС РАДИКАЛЬНИХ ЗМІН СВІТОВОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ

Для нашого сучасника буде доволі дивним, що давньогрецький мислитель Платон, який визнав перманентність війн, а ми знов побачили її «холодне обличчя», не цікавився проблемами міжнародної політики. Критик такої не зрозумілої позиції античного мислителя, німецький політичний філософ Клаус Бойме вказував з долею сократівської іронії, що того цікавило більше виховання вояків музикою, ніж увага до міжполісних відносин Афін.

Автаркія грецьких полісів, тобто певна автономія керування внутрішніми справами незалежно від сусідів, стосувалась і сукупності міжнародних відносин. Об’єктивною основою другорядності міжнародної політики були слабкі зв’язки між державами, включно до пізнього Середньовіччя, регулятором виступало «право сили», а війни починались із примх монархів.

Долаючи подумки століття та навіть два тисячоліття ми звертаємось до нашого сьогоденного ставлення до міжнародної політики безпеки, яка зазнала катастрофічних змін, навіть краху післявоєнних стандартів мислення, що потенційного порушника миру можна «прив'язати» до стабільної архітектоніки безпеки. Знов заявляє про себе у повний голос право силової зміни міжнародного порядку. привласнене РФ, КНР, міжнародними терористичними силами

Георг Гегель заявляв у «Філософії права», що держави є суверенні індивіди, між ними немає третейського судді, тому «суперечки між ними вирішуються тільки силою» [1,с. 366-367], то через півтора століття система міжнародних відносин почала включала в себе не тільки співробітництво, а й спільне розуміння безпеки. Згідно Гельсінського акту 1977 року життя Європи проходить у нині даних, остаточно усталених кордонах. Мовиться про те, що «право сили», право свавільне та аморальне, поступилось міжнародним відносинам взаємного визнання та поваги.

Тривалий час європейські лідери покладались на її «розумність», адже за визначенням Г. Гегеля, вона «розумна в своїй основі». Проте розум може бути підступним та «цинічним» (П. Слоттердайк), а для лідерів диктаторського штибу ще й зловмисним. Потяг до панування не знає національних державних кордонів і коли розв'язуються війни, стає позірним для світової спільноти тривожна тенденція світової історії, концептуалізована К. Клаузевіцем, що «війна є продовженням політики, тільки іншими, а саме насильницькими засобами» [2, с. 34]. Засоби тільки порушник миру обирає всі, він не обтяжений совістю, мораллю, міжнародними зобов'язаннями щодо дотримання умов миру.

Отже «розумність» політики має негативну, іншу сторону, а «цинічний розум» виявився на широкому міжнародному просторі від далекого Сходу, проявленого лідером Північної Кореї до путінського царювання в найбільшій світовій євро-азійській державі.

Тепер слід визнати, що основоположний принцип європейської політики прагматичного зв'язку з росією, опинився в руїнах, разом з ілюзіями багатьох лідерів Європи про те, що з нею все буде завжди так, як склалось на паритеті вигоди. Ці «розумні», економічно начебто обґрунтовані ілюзії були корінними помилками. Вони не аналогічні, поки що, мюнхенським угодам «умиротворення» диктатора Гітлера, але мають принципову ваду – не зважати на низьку дієвість міжнародних політичних інституцій на чолі з ООН, заангажованість гуманітарних організацій, а головне - стримуючої агресора потужної оборонної сили. Десятиріччями тривали дискусії щодо загальноєвропейських збройних сил, які так і не створені.

Європейський союз нинішніх 27 країн жив впродовж десятиліть на основі ідеї розширення «простору» миру по всьому континенту. Воєнні бюджети країн ЄС тільки 4-х країнах виконувались на рівні 2% розхідної частини на оборону. Відтепер десятки і сотні мільярдів військової допомоги Україні не можуть відновити мир та систему безпеки.

Сучасний політичний аналітик, колумніст «Нью Йорк Таймс» Роджер Коен переконливо показав, що війна в Україні перетворила безпековий простір Європи сильніше, ніж будь яка подія після завершення «холодної війни»: менталітет миру змінився на усвідомлення того, що потрібна військова потуга єдиної Європи і кожної країни у переслідуванні стратегічних цілей сталого розвитку та забезпечення безпеки на континенті.

Положення «негативної діалектики» реалізувалось у тому, що з ініціативи України, після рішучих заяв щодо нелегітимності захоплених рф частини чотирьох наших областей, розпочата ідейна «реактивація» повернення японських островів, захоплених тим самим агресором після Другої світової війни, вона набула нового імпульсу. Її логіка «негативної діалектики» у тому, що на черзі стоять питання повернення мовчазно анексованих територій: Кенігсберг, Абхазія, Південна Осетія, Придністров'я, зрештою АР Крим та м. Севастополь.

Без цього не може бути встановлення справедливого миру, а отже, надійної системи міжнародної безпеки.

Внутрішній аспект оборонної політики України вказує на те, що воєнна політика повинна стати тією цариною політичного життя, де повний консенсус не тільки є можливим, але і єкзистенційно необхідний для долі держави. Внутрішньопартійні суперечки, «боротьба» аналітиків на канал ТВ та у мережах щодо «правильності» оборонної політики мають відійти у мирне минуле. Це стосується ранішніх дискусій щодо приєднання до НАТО та вибору євроатлантичного курсу.

Важливо також не забути і історичний урок війн у Кореї та В'єтнаму, засвоєні у США, що для воєнної політики поза межами країни важливішим є координація дій військових керівників і політичних лідерів всередині своєї країни, а не тільки із союзниками. Перші привчались обмежувати свою самостійність при плануванні та здійсненні стратегічних операцій, а другі – оволодівати мілітарною культурою з метою проведення спільного оборонного курсу.

Керівництво та участь у здійсненні воєнної політики може змінити як зміст (успіхи чи провали), так і загальний стиль керівництва політичного лідера. Для тих діячів, кому випала доля керувати державними та воєнно-політичними процесами у мирно-воєнний час – Д. Ейзенхауера, Л. Джонсона, Дж. Буша-Старшого, як, між іншим, і для українського Президента В. Зеленського, постала необхідність змінити попередній стиль керівництва на більш рішучий, твердий, «сильний», який імпонує не тільки силовим структурам, а й підтримується патріотичними силами країн [3].

Нинішній курс України на пріоритет серед інших важливих напрямків політики саме рішучої, потужної оборонної політики по відновлення суверенітету над всіма українськими землями є складової нашої перемоги. Він може виступити об'єднуючим фактором влади та народу. Перефразовуючи античне «Поділяй та володарюй», заявимо, що перед лицем воєнних випробувань для всієї нації слід вказати: «Об'єднуймося та переможемо».

Список використаних джерел

1. Гегель Г.В.-Ф. Философия права. Пер. с нем. М. 1990. 524 с.
2. Клаузевиц К. О Войне. Пер. с нем. М. 1997. 328 с.
3. A. Kramer. Hardened in the crucible of violence, Zelensky rises to his feet http://www..nytimes.com/2023/02/25/world/europe/ukraine-zelensky-war.html?action=click&pgtype=LegacyCollection&state=default&module=styln-russia-ukraine&variant=show&region (дата звернення: 23.02.2023).

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛЬНІ ПОЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ

Готра Олена Броніславівна,
доцент кафедри соціальної філософії та управління,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ДО ПРОБЛЕМИ ІСТОРІОГРАФІЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

У пошуці нового мислення сьогодні особливу та важливу роль відіграють гуманітарні науки, зокрема історія. Новітні виклики потребують від історичної науки нових стратегій. Мова йде про використання знань минулого для розуміння сучасного та прогнозування майбутнього. Актуальність даної проблеми постає в тому, що російсько-українська війна загрожує існуванню української державності та українців як нації. Актуальність нашого дослідження підтверджується пошуком шляху перемоги у цивілізаційній війні світових цінностей з імперською політикою Росії.

Сучасний стан історіографії показує зростання інтересу до проблематики локальних, гібридних та інших воєн. Історіографія проблеми російсько-української війни ще перебуває на стадії свого становлення. Зазначимо, що незважаючи на велику кількість публікацій, з поля зору дослідників випало багато важливих питань, які потрібно дослідити. Протягом останніх дев'яти років були спроби розкрити витоки війни та її причини. У науковому дискурсі цією проблемою займаються вчені різних галузей знань. Вагомий доробок у досліження проблеми російсько-української війни внесли вчені наукових установ НАН України – Інституту історії України НАН України, Інституту української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України, Інституту українознавства ім. І. Крип'якевича НАН України, Інституту соціології НАН України, Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, а також Національного інституту проблем міжнародної безпеки, Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України**.** Дослідники використовують європейський досвід в осмисленні зв'язку між минулим, сучасним і майбутнім. Саме сьогодні перед державою, суспільством та науковцями постають нові виклики, а вони, відповідно, потребують нових досліджень.

Мета даного дослідження – розглянути проблематику історіографії російсько-української війни, прослідкувати сучасні тенденції, проаналізувати стан і ступінь її дослідження. Завдання нашої роботи полягає у вивченні, науковому осмисленні та спробі провести аналіз публікацій сучасних дослідників.

Розглянемо теоретико-методологічні засади проблематики. Для подальшої дискусії визначимо термін "російсько-українська війна". Досліджуючи термін "російсько-українська війна" зазначимо, що Інститут

історії України НАН України дає визначення терміну “збройна агресія російської федерації проти України”. В Енциклопедії історії України зазначено, що це сукупність воєнних, політичних, економічних, інформаційних та інших ворожих дій Росії проти українських держави та суспільства. Метою цих дій на різних етапах були демонтаж незалежності України, згортання курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію, загарбання частини української території, формування псевдодержавних утворень, зниження економічного та науково-технологічного потенціалу, дестабілізація суспільно-політичної ситуації, ускладнення міжнароного положення країни тощо. Реалізовувалася через мережу агентів впливу та бойовиків-найманців, підтримку незаконних та кримінальних збройних угруповань, ракетно-артилерійські обстріли української території, вторгнення регулярних підрозділів ЗС РФ, проведення терористичних актів та кібератак, інформаційні операції для провокування внутрішньополітичних криз, захоплення українських військових кораблів та цивільних суден тощо [1].

В той же час, в категорії “термінологія та хронологічні рамки” зазначено, що термінологія має охоплювати кілька процесів: окупацію Росією Криму, розгортання сепаратистських рухів та участь рос. регулярних військ, підривну та терористичну діяльність із залученням парамілітарних структур, застосування методів інформаційної війни та пропаганди у глобальному масштабі тощо. У вітчизняній науковій літературі використовуються визначення "російсько-українська війна", "визвольна війна", "війна за незалежність"; є спроби використання термінів "гібридна" чи "проксі-війна"… Нижня хронологічна межа збройної агресії РФ – 20 лютого 2014, яким датується початок російської військової операції з окупації Кримського півострова. Верхньою хронологічною межею стане повернення повної юрисдикції України над тимчасово окупованими територіями АР Крим та ОРДЛО [1].

Українська гуманітаристика за де’вять років війни накопичила потужний масив досліджень з даної проблематики. Науковий доробок вчених, які досліджували проблеми російсько-української війни, для більш повного розгляду поділено на три періоди: перший - Передумови та підготовка агресії Російської Федерації проти України; другий - Війна на сході України антитерористична операція (АТО) / Операція Об’єднаних Сил (ООС); третій - Російсько-українська війна.

Ми використали унікальне видання Міністерства культури та інформаційної політики України; Національної історичної бібліотеки України; Інституту історії України НАН України; Українського інституту книги - 30 років Незалежності України: наукове осмислення. Бібліографія, де зазначено, що окремої уваги заслуговує сьомий розділ покажчика. Упорядники прагнули показати витоки агресії Російської Федерації щодо України. Розділ містить літературу про окупацію Криму, переслідування кримськотатарського народу, війну на Сході України, наслідки злочинних дій, що призвели до людських і матеріальних втрат, гібридні інформаційні атаки, фейки і міфи, направлені

проти нашої країни. Приділено увагу вшануванню пам'яті захисників України, добровольчим батальйонам, волонтерському руху [2].

Автором проаналізовано праці першого періоду. На особливу увагу заслуговують праці П. П. Гай-Нижник [3-4]. Важливі грані проблематики російсько-української війни розкриває дослідження Антуана Аржаковського – відомого французького інтелектуала, доктор історичних наук, філософа та богослова. Його історичний погляд на витоки сьогоднішнього військового конфлікту між Україною та Росією важливий для нас тим, що може претендувати на певну об'єктивність. По-перше, він осмислює історичну ретроспективу не зсередини ситуації, а ззовні. По-друге, робить це із глибоким розумінням ментальних відмінностей двох народів [5].

Для розкриття заявленої теми дослідження певну цінність становить дискусія щодо європейської та евразійської цивілізації. Ігор Гаврилів розкриває багатовіковий цивілізаційний конфлікт, який увійшов у свою заключну фазу на початку XXI століття внаслідок розгортання збройного російсько-українського протистояння. Показано формування українського та російського народів на суміжному пограниччі, які протистояли один одному історично та ментально в контексті загальноєвропейських та світових глобальних процесів. Визначено роль та місце української військово-політичної та культурно-мистецької еліти у формуванні і функціонуванні Російської імперії XVIII-XX століть. Представлено причини та наслідки розпаду СРСР, зроблено спробу проаналізувати через призму боротьби та історичної тяглості українсько-російського цивілізаційного конфлікту розвиток подій в Європі і світі в майбутньому [6].

Доповнюючи дослідження Андрій Гольцов попереджує та доводить, що геостратегія Російської Федерації на пострадянському просторі носить неоімперський характер [7].

Праці про передумови та підготовку агресії російської федерації проти України дали відповідь на питання витоків та причин російсько-української війни, це передусім публікації Залізняка Л. Л.; Ситника О. ; Горбуліна В. П. ; Задорожнього О. В. ; Кузьо Т. та інші [8-12].

Другий розділ про війну на сході України антитерористична операція (АТО) презентують видання В.В. Копійки; М.С.Дорошко; В. Балюка ; Магди Є. В.; Якубової Л. Д. та інших [13-15].

Серед праць з проблематики російсько-української війни особливий інтерес становить монографія двотомник Інституту історії України НАН України «Війна росії проти України у часових пластах і просторах минувшини. Діалоги з істориками». Це – одна з перших помітних спроб концептуалізації української історії в контексті сучасної російської агресії проти України.

Науково-популярне видання у форматі уявного діалогу фахівців-істориків із читачами висвітлює широкий діапазон проблем з історії України від середньовічних часів до сучасності. Актуальні питання української минувшини репрезентуються у різноманітних контекстах кардинального перелому новітньої історії, пов'язаного з російсько-українською війною 2014-2022 рр.

У тривалій історичній ретроспективі розглядається багатовікова російсько-українська конфронтація, котра значною мірою визначила зміст, конфігурацію і спрямованість ранньомодерної, нової та сучасної історії України. На численних історичних сюжетах, проблемах і фактах показується вмотивованість сучасної війни, перебіг її гібридної фази, природа путінської Росії та її неоімперського проєкту, скерованого на підпорядкування пострадянського простору і його суцільну делімітацію.

Аналізується соціокультурне й посттоталітарне підґрунтя рашизму, котрий став визначальним чинником у повномасштабній військово-політичній агресії сучасної Росії проти незалежної України. Наголошується, що сучасна війна спрямована не тільки на знищення України як держави і повне розчинення української ідентичності та підміну її гібридними проекціями (малоросійською, новоросійською і т.п.), а й руйнацію сучасного світового устрою [16-17].

На думку директора Інституту історії України НАН України академіка НАН України Валерія Смолія сучасна російсько-українська війна є постколоніальною за своєю природою і спричинена імперським синдромом нинішньої Росії [18].

Отже, досліджувана нами проблематика, яка базується на матеріалах видань є перспективною і потребує подальшого глибокого історичного дослідження. Така інформація є незамінним джерелом до вивчення причин, початку та перебігу сучасної російсько-української війни.

Список використаних джерел

1. Головко В.В. Збройна агресія російської федерації проти України [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Додатковий том. – Кн. 1: А–Я / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. К.: В-во «Наукова думка», 2021. 773 с. Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=zbrojna_agresija_rosijskoji_federatsiji_proty_ukrajiny

2. 30 років Незалежності України: наукове осмислення. Бібліографія / Упоряд. Д. Г. Стегній; Ред. З. Х. Мусіна; Наук. ред., вступ. ст.: Г. В. Боряк, В. В. Головко. Міністерство культури та інформаційної політики України; Національна історична бібліотека України; Інститут історії України НАН України; Український інститут книги. К.: Вид. дім "Вініченко", 2021. 635 с.

3. Гай-Нижник, П. П. Агресія Росії проти України: історичні передумови та сучасні виклики / Наук.- дослід. ін-т українознавства МОН України ; кер., упоряд., наук. ред. П. П. Гай-Нижник ; авт. кол.: П. П. Гай-Нижник, Л. Л. Залізняк, І. Й. Краснодемська та ін. Київ : Леся, 2016. 586 с.

4. Гай-Нижник, П. П. Росія проти України (1990–2016 рр.): від політики шантажу і примусу до війни на поглинання та спроби знищення / П. П. Гай-Нижник. Київ : МП Леся, 2017. 332 с.

5. Аржаковський, А. Розбрат України з Росією: стратегія виходу з піке : погляд з Європи / А. Аржаковський. Харків : Віват, 2015. 256 с.

6. Гаврилів, І. О. Україна – Росія: протиборство європейської та евразійської цивілізації / І. О. Гаврилів. Львів : Левада, 2018. 112 с.

7. Гольцов, А. Г. Геополітичний вимір стратегії Російської Федерації на пострадянському просторі : монографія / А. Г. Гольцов. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 392 с.

8. Залізняк, Л. Л. Україна між Сходом і Заходом. Про витоки і суть російсько-української війни / Л. Л. Залізняк. Київ : Філюк О., 2017. 168 с

9. Ситник, О. Історичні витоки російсько-української війни 2014-2017 років / О. Ситник // Східноєвропейський історичний вісник. 2017. Вип. 2. С. 71-81. Бібліогр.: 22 назви.

10. Горбулін, В. П. Україна і Росія: дев'ятий вал чи Китайська стіна / В. П. Горбулін, О. С. Власюк, С. В. Кононенко ; Нац. ін-т стратегічних досліджень. Київ, 2015. 62 с.

11. Задорожній, О. В. Порушення агресивною війною Російської Федерації проти України основних принципів міжнародного права : монографія / О. В. Задорожній ; Укр. асоціація міжнародного права, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Ін-т міжнар. відносин. Київ : К.І.С., 2015. 712 с. Бібліогр. : с. 584-665.

12. Кузьо, Т. Війна Путіна проти України. Революція, націоналізм і криміналітет / Т. Кузьо ; пер. з англ. А. Павлишин. Київ : Дух і Літера, 2018. 560 с.

13. Гібридна війна Росії проти України після Революції гідності : монографія / авт.-уклад.: В. В. Копійка, М. С. Дорошко, В. Балюк та ін. Київ : Ніка-Центр, 2018. 280 с. Бібліогр.: с. 263-278.

14. Магда, Є. В. Гібридна агресія Росії: уроки для Європи / Є. В. Магда. Київ : Каламар, 2017. 267 с. : іл., портр.

15. Якубова, Л. Д. Русский мир на Донбасі та в Криму: історичні витоки, політична технологія, інструмент агресії (аналітична доповідь) / Л. Д. Якубова, В. В. Головко, Я. Л. Примаченко ; Ін-т історії України НАН України. Київ, 2018. 227 с. Зі змісту: Суспільно-політичне підґрунтя Русской весны: російський вектор. С. 34-46 ; Русский мир: від ідеї до доктрини. С. 46-85 ; Русский мир: ідеологія vs політтехнологія. С. 85-92 ; Політика щодо співвітчизників за кордоном. С. 92- 111 ; Політика пам'яті як метод просування русского мира. С. 111-127 ; Пам'яттєві війни – генеральна репетиція гібридної війни. С. 127-145 ; Політтехнологія «русский мир» як інструмент агресії: історія та сьогодення на Донбасі та в Криму. С. 145-186. Режим доступу: https://bit.ly/2XhNhy0. Дата: 8.04.2020.

16. Перелом: Війна Росії проти України у часових пластах і просторах минувшини. Діалоги з істориками. У 2-х кн. Кн. 1 / Відп. ред. В. Смолій; Упоряд.: Г. Боряк, О. Ясь. НАН України. Інститут історії України. Київ: Інститут історії України, 2022. 802 с.; іл.

17. Перелом: Війна Росії проти України у часових пластах і просторах минувшини. Діалоги з істориками. У 2-х кн. Кн. 2 / Відп. ред. В. Смолій;

Упоряд.: Г. Боряк, О. Ясь. НАН України. Інститут історії України. Київ: Інститут історії України, 2022. 803-1526 с.; іл.

18. Смолій В.А., Ясь О.В. Сучасна російсько-українська війна у світлі постколоніалізму. Вісник НАН України. 2022. № 6. С. 3-16.

Darius Juodis (Дарюс Юодис),
доктор гуманитарных наук,
историк из Военной академии Литвы имени генерала Ионаса Жемайтиса
м. Вільнюс, Литва

ОБРАЗЫ ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ В ПАМЯТИ, В ИСТОРИОГРАФИИ, В ПОЛИТИКЕ (ПРИМЕРЫ ИЗ ЛИТВЫ)

Литва, как государство не участвовала в Второй мировой войне, но местные жители были вовлечены в событие этой войне. Впоследствии пакта Риббентропа-Молотова и его секретных протоколах о сферах влияния в Восточной Европе, Литва, как и другие Балтийский республики, была включена в состав Советского Союза. Хотя, Литва объявила о своем нейтралитете в начале войны, но это не помогло сохранить государственость и 15 июня 1940 г началась первая советская оккупация, а через год 22 июня 1941 г на литовской территории начались военные действия между нацистской Германии и Советским Союзом. Литва оказалось под оккупаций нацистов. Советская власть вернулась летом и осенью 1944 г. и началась вторая советская оккупация. Оба тоталитарные режима применяли массовые репрессии против жителей Литвы. Жители Литвы по разным причинам служили по обе стороны воюющих стран, но их борьба не вела к свободе Литвы, так как оба режима не признавали независимость Литвы. Все эти событие не могли не отразится в народной памяти, трудах историков и политике.

Но надо все разделить на два периода то есть на советский до 1990 г. и после. До 1990 г. все делалось по команде сверху. Все празновалось, все отмечалось соответствии с официальной идеологией. Если какие акценты менялись то только те, которые разрешались властью. Например, празднование 9 мая проходила по такому же сценарию как и Москве, Минске Киеве и др. месте, разница могло быть только в масштабах празднования. Тоже самое можно сказать и о других стандартизованных мероприятиях советского времени. В официальной советской памяти как и в трудах советских историков создавался миф о «Великой Отечественой войне» Было много фальсификации, искажений, умалчиваний. В Литве делалось акцент на литовских «героях» войны, например на партизанах и войнах Красной Армии литовского произхождения. Конечно архивные данные и советские пропагандистские факты не совпадали. Память, которая не совпадала с идеологии не попадала в общественную жизнь и оставалось в узких кругах семьи или знакомых и просто в личной памяти.

Все начало менятся 1988 г когда началось литовское национальное возрождение и восстановление независимости 1990 г. Люди начали делится воспоминаниями о советской власти перед войной, во время войны и после войны. Советский образ «воина освободителя» изменился кардинально. Начали писать о зверствах бойцов Красной Армии на территории Литвы. Литовские историки опираясь на архивные источники тоже начали развенчивать советские мифы. Стали исследоваться ранее запрещенные темы.

После восстановление независимости у Литвы был свой взгляд на события войны кардинально отличающийся от позиции Москвы. Война не называлось ни «великой» ни «отечественной». Она стала чужой для Литвы, как и празднование 9 мая. Только скромно начали отмечать 8 мая, как день памяти жертв Второй Мировой войны. Официальные лиц чаще клали цветы на местах захоронений жертв нацистского режима. Президенты Литвы всегда отказывались поехать в Москву на торжества 9 мая. Например 2005 г. в обшестве шла дисскусия по этому поводу.

В Литве сохранены места захоронений погибших советских солдат, были только несколько перезахоронений. В этих местах советские памятники стояли до весны 2022 г. Но памятники связанные с советской идеологией на общественных мест были демонтированый в 1990-1992 г.г. как потерявшие статус культурного памятника. 2008 г. издан закон о запрете советской и нацистской символике.

На местах захоронений советских солдат происходили празднования 9 мая. В них участвовали бывшие ветераны (которых сейчас почти не осталось), часть русскоязычого населения (самые большие скопление собирались в городах Вильнюс и Клайпеды) Многим литовцев это ассоциировалось с советским прошлым.

Пока еще были живые ветераны с ними еще встречались, их поздравляли преставители местного самоуправления. Ветеранов начали называть участниками Второй мировой войны, сражавшихся на стороне антигитлеровской коалиции. Многие из них были не довольны потерей советского ветеранского статуса. В их памяти остался модифицированный советский образ войны. Появилась только малое число воспоминаний участников войны, которые были написаны без влияния советского прошлого.

В Литве еще взгляды начали менятся с 2014 а особенно с 2022. Началась демонтаж советских памятников на местах захоронений, как символов имперской политики в подследсвии которой произошла оккупация Литвы в прошлом и агрессия против Украины сейчас. При этом сохраняются сами места захоронений войнов Красной армии, только с нейтральными надписями без идеологических знаков.

Сейчас в Литве Вторая мировая война оценивается как чужое события, которая повлияло на судьбу Литвы и ее граждан Это образ можно найти в общественной памяти, в исторической литературе, политике.

Ключка Ольга Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій
Савчук Тетяна Олександрівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Фінансовий ринок є невід'ємною складовою економіки країни та відіграє важливу роль у її розвитку. Проте, з появою технологій та цифрових інструментів, фінансовий ринок зазнав значних змін. Цифрові технології стали драйвером для розвитку фінансового сектору та розширення можливостей для користувачів фінансових послуг.

Цифровізація сприяє розвитку електронного банкінгу, мобільних платежів, інтернет-торгівлі та інших інноваційних рішень. Ці технології забезпечують швидкий та зручний доступ до фінансових послуг, що дозволяє економити час та зусилля клієнтів, зменшує витрати на обслуговування та робить фінансові послуги більш доступними для широкого кола населення.

У зв'язку з цим, метою даної роботи є аналіз функціонування та розвитку фінансового ринку в умовах цифровізації суспільства. В рамках дослідження проаналізовано поняття фінтех, умови, в яких функціонує фінансовий ринок та цифрові процеси, які відбуваються на фінансовому ринку на сучасному етапі, переваги та недоліки використання цифрових технологій у фінансовій сфері.

Формування концептуально нових механізмів надання фінансових послуг внаслідок цифровізації фінансових ринків розглянуто в дослідженнях зарубіжних учених В. Бансала, Ян Гідді, О. Давидова, Є. Кочетова, О. Лаврушина, Дж. Маршала, М. Міллера, Д. Михайлова, Ф. Мишкіна, П. Туфано, К. Рогоффа, В. Сільбера, А. С. Гальчинського, В. Борисюка, Л. О. Гаряга, Л. В. Рудича, В. М. Геєць, та інших. Зокрема, дослідженню розвитку «FinTech» технологій присвятили свої праці: Т. О. Гаврилко, С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, О. С. Жук, П. М. Рубанов та інші вчені.

Хоча науковці вже опублікували багато праць та провели значну кількість досліджень щодо проблеми трансформації фінансового ринку з урахуванням цифрових трендів економічного розвитку, проте це питання все ще залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого розвитку.

У зв'язку з тим, що можливості та ризики глобальної цифрової економіки знаходяться в балансі, необхідно оцінити вплив технологій на фінансовий ринок, щоб визначити перспективи його розвитку. Зауважимо, що у 2020 році пандемія COVID-19 призвела до прискорення трансформації фінансового сектору, з орієнтацією на розвиток фінансових технологій.

Фінансові технології або фінтех (англ. «financial technology», скорочене «FinTech») являють собою порівняно нову галузь не тільки в Україні, але і у всьому світі. У економічній літературі, вважається, що термін «фінансові

технології» виник на початку 1990-х рр., коли почала розвиватися мережа Інтернет. Зростання популярності фінтеху почалося у 2008 році, коли світова фінансова криза та її наслідки змусила фінансові компанії скорочувати витрати [1]. У зв'язку з цим почали з'являтися стартапи і нові бізнес-моделі, здатні задовольнити запити вимогливих клієнтів.

Фінтех-компанії використовують нові технології для надання більш зручних, швидких та ефективних фінансових послуг, які конкурують з традиційними банківськими продуктами. Одним з головних переваг фінтех-компаній є їх гнучкість та швидкість у прийнятті рішень, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін на ринку та відповідати на потреби клієнтів. Крім того, вони здатні знизити витрати на надання послуг, оскільки використовують автоматизовані технології та інші ефективні методи роботи.

На сучасному етапі цифровізація фінансового ринку створила умови для :

– комп'ютеризації внутрішньої структури фінансового ринку та створення сучасного фінансового телекомунікаційного середовища;

– орієнтування фінансової діяльності на впровадження передових цифрових технологій;

– формування базових стандартів, що регламентують форму представлення, способи обробки та пересилання даних інформації (протоколи обміну, інтерфейси) з врахуванням міжнародних стандартів аналогічного призначення;

– створення основних компонентів інформатизації інфраструктури фінансового ринку;

– досягнення чіткої взаємодії із національною інформаційною системою;

– виходу в глобальну комп'ютерну мережу для користування нагромадженими базами даних про учасників фінансового ринку;

– здійснення масштабного застосування інтегрованих систем обробки інформації;

– відслідковування зростаючих можливостей використання цифрових технологій [2].

До сучасних цифрових процесів фінансового ринку необхідно віднести: краудфандінг в сфері фінансових послуг; фінансовий нетворкінг; розвиток «штучного» фінансового інтелекту; фінансовий алготрейдинг; електронний банкінг; фінансовий блокчейн; торгівля фінансовими інструментами на електронних платформах; кріптографічні фінансові процеси; видобування валюти в цифровому середовищі; формування цифрових цінних паперів [3] .

Далі розглянемо переваги використання цифрових технологій у фінансовій сфері:

1. Зручність: Цифрові технології дозволяють клієнтам виконувати фінансові операції з будь-якого місця та в будь-який час за допомогою мобільного пристрою або комп'ютера. Це забезпечує зручність та доступність для користувачів.

2. Швидкість: Цифрові технології дозволяють виконувати фінансові операції швидше, ніж традиційні методи. Наприклад, електронні перекази

грошей займають всього кілька хвилин, тоді як традиційні банківські операції можуть займати кілька днів.

3. Економія коштів: Цифрові технології дозволяють економити кошти на операціях, так як вони потребують менше людських ресурсів та інші ресурси, такі як папір, час та інші матеріали.

4. Зменшення помилок: Цифрові технології дозволяють зменшити ризик помилок, оскільки вони можуть бути програмовані для виконання операцій з високою точністю та безпекою.

Використання цифрових технологій у фінансовій сфері має також недоліки, а саме:

1. Безпека: Цифрові технології можуть бути вразливі до хакерських атак та крадіжок особистої інформації. Якщо зловмисник отримує доступ до банківського акаунту користувача, він може використовувати його для вчинення шахрайства.

2. Залежність від технологій: Цифрові технології можуть бути непередбачуваними та нестабільними, що може призвести до відключення послуг та втрат доступу до фінансових операцій. Це може стати серйозною проблемою, якщо користувач залежить від цифрових технологій для виконання своїх фінансових операцій.

3. Недостатня освіта: Багато людей можуть не мати достатньої освіти, щоб ефективно використовувати цифрові технології у фінансовій сфері. Це може створювати проблеми з розумінням операцій та збільшувати ризик помилок та шахрайства.

4. Відсутність особистого контакту: Цифрові технології можуть зменшувати особистий контакт між клієнтом та банком. Це може призвести до відчуття відсутності підтримки та рішення проблем, які виникають при виконанні фінансових операцій.

5. Відсутність анонімності: Цифрові технології можуть зменшувати анонімність клієнтів у фінансовій сфері. Це може бути проблемою для людей, які хочуть зберігати свою фінансову інформацію приватною.

Отже, можемо зробити висновок, що у сучасному світі економічні процеси набувають постійної трансформації від глобалізації до цифровізації. Фінансовий ринок є основною ланкою національної економіки, від його ефективного функціонування та розвитку залежить добробут суспільства. Цифровізація економіки має значний вплив на розвиток фінансового ринку, зокрема шляхом забезпечення доступу до нових технологій та підвищення ефективності фінансових послуг. Саме цифровізація фінансового ринку зумовлює насичення фінансового ринку цифровими системами щодо електронного, інформаційно-комунікаційного взаємозв'язку та забезпечення формування і функціонування фінансового кіберпростору.

Список використаних джерел

1. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053 (дата звернення: 13.03.2023).

2. Бондаренко О.С. Тенденції функціонування фінансового ринку в економіці України. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2018/3.pdf.

3. Кравченко А. Механізм функціонування фінансового ринку в умовах цифровізації суспільства. Scientific horizons. 2020. URL: https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/3-88-2020/myekhanizm-funktsionuvannya-finansovogo-rinku-v-umovakh-tsifrovizatsiyi-suspilstva. (date of access: 13.03.2023).

Подолян Дарія Вікторівна,
аспірантка кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ КРАЇН ЄВРОПИ НА РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ, СТВОРЕНИХ СТУДЕНТАМИ

Беззаперечним є той факт, що інноваційний клімат країни впливає на розвиток екосистеми стартапів. Так, чим сприятливіше інноваційне середовище для розвитку підприємництва, тим привабливішою є країна для залучення іноземних інвестицій. Адже інвестор, інвестуючи у той чи інший проект, пересвідчується у доцільності та прибутковості таких вкладень.

З метою оцінювання ефективності екосистеми стартапів, створених студентами, потрібно провести дослідження інноваційного клімату країн Європи. Для цього, нами було використано дані рейтингу Global Innovation Index за 2018-2022 рр. (табл. 1) [1].

Підсумковий рейтинг GII розраховується як середнє двох субіндексів – ресурсів інновацій (інститути, людський капітал та наука, інфраструктура, розвиток внутрішнього ринку та бізнесу) та результатів інновацій (прогрес технологій та економіки знань, розвиток креативної діяльності). Коефіцієнт ефективності інновацій відображає агреговану результативність інноваційної діяльності при наявному інноваційному потенціалі.

Дані табл. 1 засвідчують, у Європі, як і раніше, налічується максимальна кількість лідерів у галузі інновацій – 15 із 25 провідних економік. Цього року із 37 розглянутих європейських держав у рейтингу піднялися 12: Нідерланди (5 місце), Німеччина (8 місце), Австрія (17 місце), Естонія (18 місце), Люксембург (19 місце), Мальта (21 місце), Італія (28 місце), Іспанія (29 місце), Польща (38 місце), Греція (44 місце), Республіка Молдова (56 місце) та Боснія та Герцеговина (70 місце).

Такі країни, як Швеція, Швейцарія, Велика Британія, Нідерланди, Німеччина та Фінляндія очолюють ТОП-10 місць у рейтингу на протязі останніх 3 років. Це країни з розвиненою економікою, високим рівнем інтелектуальних та технологічних ресурсів, які орієнтовані на масштабуванні інноваційних процесів в національному та міжнародному вимірах.

Пандемія COVID-19, війна РФ з Україною, збій у глобальних ланцюжках

поставок та на енергетичному ринку, спричинили значні труднощі, в основному, у країнах з економікою, що розвивається. Відтак, соціально-економічний вплив інновацій знизився у поточному році та виявився на низьких позначках у таких країнах, як: Чорногорія (60 місце у 2022 році; зниження проти 2021 року на 10 позицій); Україна (57 місце у 2022 році; зниження проти 2021 року на 6 позицій).

Таблиця 1

Рейтинг Global Innovation Index країн Європи за 2018-2022 рр. [1]

Країна (А-Я)	Індекс / місце у рейтингу													
	№	2018	№	2019	2019/ 2018 ↑↓ GII	№	2020	2020/ 2019 ↑↓ GII	№	2021	2021/ 2020 ↑↓ GII	№	2022	2022/ 2021 ↑↓ GII
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Австрія	21	51,32	21	50,94	↓0,38	19	50,13	↓0,81	18	50,9	↑0,77	17	50,2	↓0,7
Албанія	83	29,98	83	30,34	↑0,36	83	27,12	↓3,22	84	28	↑0,88	84	24,4	↓4,4
Бельгія	25	50,50	23	50,18	↓0,32	22	49,13	↓1,05	22	49,2	↑0,07	26	46,9	↑0,7
Білорусія	86	29,35	72	32,07	↑2,72	64	31,27	↓0,80	62	32,6	↑1,23	77	27,5	↓5,1
Болгарія	37	42,65	40	40,35	↓2,30	37	39,98	↓0,37	35	42,4	↑2,42	35	39,5	↓1,9
Боснія і Герцеговина	77	31,09	76	31,41	↑0,32	74	28,99	↓2,42	75	29,6	↑0,61	70	28,5	↓1,1
Велика Британія	4	60,13	5	61,30	↑0,17	4	59,78	↓1,52	4	59,8	↑0,02	4	59,7	↓0,1
Греція	42	38,93	41	38,90	↓0,03	43	36,79	↓2,11	47	36,3	↓0,49	44	34,5	↓1,8
Данія	8	58,39	7	58,44	↑0,05	6	57,53	↓0,91	9	57,3	↓0,23	10	55,9	↓1,4
Естонія	24	50,51	24	49,97	↓0,54	25	48,28	↓1,69	21	49,9	↑1,62	18	50,2	↑0,3
Ісландія	23	51,24	20	51,53	↑0,29	21	49,23	↓2,30	19	50,7	↑1,47	20	49,5	↓1,2
Іспанія	28	48,68	29	47,85	↓0,83	30	45,60	↓2,25	30	45,4	↓0,20	29	44,6	↓0,8
Італія	31	46,32	30	46,30	↓0,02	28	45,74	↓0,56	29	45,7	↓0,04	28	46,1	↑0,4
Латвія	34	43,18	34	43,23	↑0,05	36	41,11	↓2,12	38	40,0	↓1,11	41	36,5	↓3,5
Литва	40	41,19	38	41,46	↑0,27	40	39,18	↓2,28	39	39,9	↑0,72	39	37,4	↓2,5
Люксембург	15	54,53	18	53,47	↓1,06	18	50,84	↓2,63	23	49,0	↓1,84	19	49,8	↑0,8
Македонія	84	29,91	59	35,29	↑5,38	57	33,43	↓1,86	59	34,1	↑0,67	66	28,8	↓5,3
Мальта	26	50,29	27	49,01	↓1,28	27	46,39	↓2,62	27	47,1	↑0,71	21	49,2	↑2,1
Молдова	48	37,63	58	35,52	↓2,11	59	32,98	↓2,54	64	32,3	↓0,68	56	31,1	↓1,2
Нідерланди	*2*	*63,32*	4	61,44	↓1,88	5	58,76	↓2,68	6	58,6	↓0,16	5	58,0	↓0,6
Німеччина	9	58,03	8	58,19	↑0,16	9	56,55	↓1,64	10	57,3	↑0,75	8	57,2	↓0,1
Норвегія	19	52,63	19	51,87	↓0,76	20	49,29	↓2,58	20	50,4	↑1,11	22	48,8	↓1,6
Польща	39	41,67	39	41,31	↓0,36	38	39,95	↓1,36	40	39,9	↓0,05	38	37,6	↓2,3
Португалія	32	45,71	32	44,65	↓1,06	31	43,51	↓1,14	31	44,2	↑0,69	32	42,1	↓2,1
Румунія	49	37,59	50	36,76	↓0,83	46	35,95	↓0,81	48	35,6	↓0,35	49	34,1	↓1,5
Сербія	55	35,46	57	35,71	↑0,25	53	34,33	↓1,38	54	34,0	↓0,33	55	32,3	↓1,7
Словаччина	36	42,88	37	42,05	↓0,83	39	39,70	↓2,35	37	40,2	↑0,32	46	34,3	↓5,9
Словенія	30	46,87	31	45,25	↓1,62	32	42,91	↓2,34	32	44,1	↑1,10	33	40,6	↓3,5
Угорщина	34	43,18	33	44,51	↑1,33	35	41,53	↓2,98	34	42,7	↑1,17	34	39,8	↓2,9
Україна	43	38,52	47	37,40	↓1,12	45	36,32	↓1,08	49	35,6	↓0,72	57	31,0	↓4,6
Фінляндія	7	59,63	6	59,83	↑0,20	7	57,02	↓2,81	7	58,4	↑1,02	9	56,9	↓1,5
Франція	16	54,36	16	54,25	↓0,11	12	53,66	↓0,59	11	55,0	↑1,34	12	55,0	-
Хорватія	41	40,73	44	37,82	↓2,91	41	37,27	↓0,55	42	37,3	↑0,03	42	35,6	↓1,7
Чехія	27	48,75	26	49,43	↑0,68	24	48,34	↓1,09	24	49,0	↑0,66	30	42,8	↓6,2
Чорногорія	52	36,49	45	37,70	↑1,21	49	35,39	↓2,31	50	35,4	↑0,01	60	30,3	↓5,1
Швейцарія	*1*	*68,40*	*1*	*67,24*	↓1,16	*1*	*66,08*	↓1,16	*1*	*65,5*	↓0,58	*1*	*64,6*	↓0,9
Швеція	*3*	*63,08*	*2*	*63,65*	↑0,57	*2*	*62,47*	↓1,18	*2*	*63,1*	↓0,63	*3*	*61,6*	↓1,5
	розвинені країни													
	країни, що розвиваються													

Отже, можна стверджувати, що трьома провідними інноваційними економіками серед країн Європи є: Швейцарія, Швеція та Велика Британія. Швейцарія має найвищі в регіоні результати за позицією «інститути» (2 місце у світі; 2022 р.) і є регіональним та глобальним лідером у галузі інноваційної діяльності, займаючи 1-е місце за результатами в галузі знань та технологій та результатами творчої діяльності. Велика Британія є лідером у сфері «людський капітал та дослідження» (2-е місце; 2022 р.), а Швеція домінує за розвитком інфраструктури та рівнем розвитку бізнесу (1-те у світі з обох позицій; 2022 р.).

Таким чином, для подальшого розвитку екосистеми європейських студентських стартапів необхідні інвестиції та підтримка інноваційного підприємництва, насамперед державними інституціями.

Список використаних джерел

1. Global Innovation Index. URL: https://www.globalinnovationindex.org/Home.

Цурканова Ірина Олександрівна,
кандидат політичних наук,
асистент кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін
Український державний університет науки і технологій
м.Дніпро, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Найактуальнішим питанням сьогодення є збереження цілісності планети, зокрема, людського ресурсу. Як показала практика, світ зіштовхнувся з великою глобальною проблемою зі сторони російської федерації, яка стала країною-агресором для всієї сучасної цивілізації. Саме ця держава та її керівництво весь час залякує ядерною зброєю, яку погрожують застосувати на території України. Починаючи з 24 лютого 2022 року, це стало глобальною політичною проблемою, що становить загрозу не тільки для України, а для усього світу.

На жаль, сучасний стан глобальних процесів не можна охарактеризувати однозначно. Людство також стикається з багатьма іншими проблемами, які також впливають, зокрема, на політичну ситуацію у кожній країні. Ми пропонуємо розглянути декілька найважливіших проблем, які зараз мають велике значення для глобальних політичних процесів:

1) пандемія COVID-19 - епідемія світового масштабу стала викликом для всіх країн та призвела до значних змін у соціальному та економічному житті людей. Це, своєю чергою, вплинуло на рівень довіри громадян до влади, а також на політичні та економічні процеси;

2) збройні конфлікти та війни – сьогодні вони продовжуються у різних куточках світу та становлять загрозу для стабільності, а також безпеки не тільки в країнах, де вони відбуваються, але й глобально;

3) кліматичні зміни та екологічна криза стають все більш актуальними темами для глобальної політики. Необхідно розробляти нові стратегії та рішення, щоб зменшити вплив людства на навколишнє середовище та забезпечити його збереження для майбутніх поколінь;

4) розподіл влади та глобалізація - у світі продовжуються дискусії про те, яким має бути розподіл влади між країнами та як впливає глобалізація на політичні та економічні процеси;

5) розвиток технологій, зокрема, штучного інтелекту та кібербезпеки, стає все більш важливим для глобальної політики.

Але ми хочемо зауважити на тому, що ще існують глобальні ризики, які загрожують людству в цілому і мають потенційно катастрофічні наслідки. Деякі з них пов'язані з природними катастрофами, такими, як землетруси. Наприклад, 6 лютого 2023 року розпочалася серія катастрофічних і смертоносних землетрусів, яка вразила південну та центральну частини Туреччини та частину північної Сирії. В результаті загинуло багато людей, ще тисячі було поранено. Ці поштовхи відбувалися протягом місяця, а кількість жертв з кожним днем лише збільшувалася. До катастрофічних наслідків ми ще можемо віднести цунамі, вулканічні виверження, які протягом останніх десятиліть почали активно прокидатися, та інші природні фактори. Що стосується інших ризиків, які пов'язані з технологічними загрозами, то це можуть бути кібератаки, ядерна війна, біотероризм тощо.

Однак ми вважаємо, що основні виклики пов'язані із взаєминами людини та природи. А це передусім екологічні, енергетичні, сировинні, продовольчі та демографічні глобальні проблеми сучасності, які потрібно вирішувати у першу чергу.

У 2021 році Всесвітнім економічним форумом у рамках щорічного засідання в Давосі було проведено дослідження глобальних проблем, на якому було виокремлено такі найбільш ймовірні глобальні ризики на найближчі 10 років, зокрема:

1) кліматична криза та природні катастрофи;
2) пандемії та інші здоров'язбереження;
3) кібератаки та кіберзлочини;
4) глобальна інформаційна криза;
5) фіскальна криза в державах;
6) геополітична нестабільність та конфлікти;
7) соціальна нерівність та невпевненість;
8) використання масової зброї;
9) загрози з боку інтернет-платформ;
10) економічна криза та фінансова нестабільність.

Однак, у 2022 році ситуація докорінно змінилася і зазначені глобальні ризики вже вимагають більшої уваги та спільних зусиль усіх країн та міжнародних організацій для їх запобігання або мінімізації можливих наслідків. Це тому, що військове вторгнення російської федерації на територію України призвело до масштабних глобальних проблем.

Хочемо зазначити, що політика, безумовно, має великий вплив на політичні процеси, оскільки вона визначає правила гри, які використовуються в демократичних системах, і встановлює стандарти для того, які питання можуть бути вирішені та яким чином.

На нашу думку, політика впливає не тільки на процес формування політичної волі громадян, а ще на їх можливості щодо прийняття політичних рішень. Наприклад, нещодавно, а саме, 7 березня 2023 року, парламент Грузії більшістю голосів ухвалив у першому читанні законопроєкт про «агентів іноземного впливу», після чого визрів конфлікт і люди вийшли на протести. Тим часом президент Грузії Саломе Зурабішвілі заявила, що відкличе цей законопроєкт, після чого парламент відхилив його у другому читанні.

Таким чином, ми бачимо, що визначення правил голосування, системи відповідальності та контролю й інші політичні механізми можуть змінювати те, як громадяни відчувають свою здатність впливати на політичний процес.

Крім того, ми вважаємо, що політика передусім відображується також на політичній культурі суспільства й формує політичні ідеології та стереотипи, які впливають на поведінку людей у політичних ситуаціях. Тобто політика може бути інструментом формування громадської свідомості та моральних цінностей.

Однак, на думку Тишкун Ю. «Спільною рисою глобальних політики й розвитку є їх процесуальний характер – тривалість у часі або протяжність, яка зумовлює їх співвідношення між собою як ширшого (розвиток) і вужчого (політика) явищ. Розвиток є різновидом процесу, оскільки він відзначається такими характеристиками останнього, як послідовна, закономірна зміна характеристик певного явища в часі та просторі. Утім, глобальна політика як боротьба за владу є різновидом розвитку тією мірою, в якій вона відображає прийняття й реалізацію рішень глобального рівня, формування глобальної політичної спільноти та її політичних механізмів, але не тотожна йому. Адже глобальний розвиток містить й інші кількісні і якісні аспекти змін людства – культурні, психологічні, економічні тощо» [1, с.52].

Таким чином, політика визначає, які проблеми вважаються важливими для держави і суспільства в цілому, і як вони будуть вирішуватися. Наприклад, державні бюджети, програми соціального захисту, державні інвестиції в різні галузі, законодавство, зокрема з питань прав людини та свобод, відносини з іншими державами - це все політичні рішення, які впливають на життя людей та стабільність держави.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна сказати, що політика впливає на різні аспекти політичних процесів, від формування політичної волі до визначення пріоритетів управління суспільством. Що стосується глобалізації, то вона також має великий вплив на політичні та економічні процеси у країнах, адже саме вона передбачає збільшення інтеграції країн.

Список використаних джерел

1. Тишкун Ю. Тишкун Ю.Я. Глобальна політика і глобальний розвиток: співвідношення понять. *Гуманітарні візії: Зб. наук. праць.* Львів: Вид-во НУ

«Львівська політехніка». 2016. №4. С. 49-54. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5855/tishkunviziyi22016.pdf

Чупрій Леонід Васильович,
завідувач кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ДОКТРИНИ США В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Вже понад року продовжується російсько-українська війна. В Путін, який хотів захопити Україну за три дні дуже суттєво прорахувався. Україна не тільки вистояла, а й завдала значних збитків «непереможній російській армії». В. Путін допустився декількох серйозних помилок: 1) Він не врахував міць і обороноздатність української армії, а головне волелюбний дух українського народу, який протягом декількох століть успішно боровся і продовжує боротися за свою свободу. Очільник Кремля, який так любить історію, дуже мало її вивчав, оскільки не знає, що в період національно-визвольних змагань XVII століття українські козаки вважалися одними з кращих воїнів в тогочасний Європі. Так невеликий загін козаків під керівництвом І. Сірка захопив фортецю Дюнкерк за декілька днів, а потужне французьке військо не могло її захопити декілька місяців. Не вивчив В. Путін також і історію ОУН-УПА, яка в умовах підпілля продовжувала боротися і з гітлерівськими військами і з радянською армією. 2) Очільник Кремля переоцінив могутність російської армії, яка наскрізь просякнута корупцією. Крім того моральний дух російської армії дуже низький оскільки вони воюють на чужій території, місцеве населення їх ненавидить. 3) Керівництво Кремля також не врахувало консолідацію західних країн, які досить швидко ввели потужні санкції проти Росії, а після оприлюднення злочинних вбивств мирного населення ще більше посилили санкції, зокрема деякі країни вже ввели ембарго на нафту і газ Росії, а деякі припинять їх купівлю у Росії найближчими місяцями. Це завдає значного удару по економіці країни-окупанта. 4) Злочинна влада також прорахувалася і переоцінила роль власних союзників. Так Пекін, на військову допомогу якого так сподівався Путін, відмовився допомагати Росії хоча остаточно й не засудив агресію Росії. Навіть Білорусь з території якої російська війська напали на нашу країну так і не ввела білоруські війська на українську територію, оскільки «батька» розуміє, що це буде остаточний крах його режиму. З країн ОДКБ більшість відмовилося допомагати Росії, хіба що Вірменія надала три літака СУ – 30, хоча й офіційно спростувала цю інформацію. Ніхто з країн не хоче відкрито підтримувати країну-агресора, яка злочинно знищує ні в чому не винне мирне українське населення.

В цих умовах потрібно дослідити геополітичні наслідки російсько-українського протистояння. На сьогодні слід констатувати, що геополітична роль Росії послаблюється з кожним днем війни, оскільки В. Путін так і не зміг досягнути значних успіхів на арені військових дій. Західні санкції наносять значну шкоду російській економіці і наближають її до дефолту. Відтак Росія сьогодні вже не сприймається як потужний геополітичний гравець, оскільки необмежені амбіції В. Путіна щодо відродження могутньої Російської імперії, навпаки можуть призвести до значного її послаблення чи навіть розпаду. Деякі країни вже почали пред'являти Росії територіальні претензії. Так Японія заявила, що вона вимагає повернення чотирьох островів Курильської гряди, які завжди вважала своєю суверенною територією. Польський генерал В. Скшипчак 25 березня 2022 року виступив із заявою, що Польща повинна заявити свої права на Калінінградську область, яка нині перебуває під російською окупацією.

В умовах трансформації світової політичної системи особливе значення починають відігравати ключові геополітичні центри сили, серед яких ми насамперед виділяємо США. На сучасному етапі розвитку США є найпотужнішою в економічному і військовому відношенні країною, яка захищає демократичні цінності у всьому світі і є прикладом для інших країн.

Слід констатувати, що з самого початку зародження американської державності однією із головних консолідуючих ідей була переконаність у винятковості шляхів суспільно-історичного розвитку Америки і її визначна роль у світовій історії. Ця ідея знайшла своє відображення в так званій Manifest Destiny, яка базується на обіцянках свободи, демократії, досягнення успішної кар'єри, матеріального благополуччя.

На думку ряду дослідників, США має сьогодні найбільший потенціал жорсткої та м'якої сили. Так відомий дослідник Дж. Най вважає, що найбільший потенціал м'якої сили має США як країна з розвинутою демократією, потужною дипломатією, що створює значні можливості для розвитку кожного.

У жовтні 2022 року була прийнята нова Стратегія національної безпеки, де були визначені основні стратегічні загрози для США та ключові геополітичні орієнтири. Основний фокус Стратегії полягає у шляхах протидії загрозам, що надходять від суперників США – Китаю, Росії, Ірану, КНДР та інших авторитарних режимів. Термін суперництва чи конкуренції використано не просто для зручнішої ідентифікації країн, які різною мірою протистоять США на міжнародній арені.

У документі кілька разів вживається поняття "вирішального десятиліття" (англ. decisive decade) для Америки та для світу, яке врешті повинно визначити "умови геополітичного протистояння" між світовими потугами, а наслідки такого протистояння визначать майбутній розвиток людства.

Судячи з документа, США визнають концептуальні розбіжності між демократичними та автократичними режими, які не можуть бути подолані. Однак якщо на початку президентства Байдена Білий дім наголошував на активній ролі США у протистоянні авторитарним лідерам, то нова Стратегія декларує більш відкритий підхід "візійного суперництва".

Документ не містить жодних натяків на те, що Вашингтон має бути зацікавлений у перетворенні режимів інших країн на демократії, щоби почуватися безпечніше. Текст рясніє пропозиціями, що сильні та стабільні демократії самі покажуть свою ефективність, і Америка буде цьому сприяти.

Білий дім визначає своїми глобальними пріоритетами кліматичні зміни та енергетичну безпеку, боротьбу з пандеміями та збереження біорізноманіття, продовольчу безпеку, контроль за озброєнням та непоширення ядерної зброї, тероризм.

Адміністрація Байдена одразу декларувала свою ставку на багатосторонню співпрацю, і цей підхід лише посилюється у Стратегії.

З одного боку, документ вказує на потребу глибшої взаємодії з партнерами по НАТО, G7, QUAD (Австралія, Індія, Японія, США), AUKUS (Австралія, Велика Британія, США), I2-U2 (Індія, Ізраїль, ОАЕ, США) та на рівні відносин із ЄС.

З іншого – наголошує на потребі ширших форматів, де ядром залишатимуться існуючі альянси, але інші країни зможуть доєднуватися до спільних ініціатив.

Щодо зовнішньополітичних відносин з іншими країнами, то Китай визнається не лише конкурентом в Індо-Тихоокеанському регіоні, але глобальною потугою, яка має достатній економічний, політичний, дипломатичний, військовий та технологічний вплив, щоб реалізувати свої амбіції.

Білий дім фактично звинувачує Пекін у неконкурентному використанні власної економічної сили для політичних впливів на інші країни. США вважають несправедливим, що Китай отримує вигоду від відкритості міжнародної економіки, одночасно обмежуючи доступ до внутрішнього ринку, і прагне зробити світ більш залежним від себе.

Стратегія ставить питання порушення Пекіном прав людини, зокрема в Сіньцзяні, Тибеті та Гонконгу. Також вказується на неприпустимість порушення статус-кво Тайваню та підтверджується зобов’язання США щодо його оборони.

Модель конкуренції з КНР вбачається у трьох напрямках: 1) збільшення інвестицій в економіку, інновації, демократичні інституції, 2) використання та посилення мережі регіональних союзів та партнерств, 3) відстоювання міжнародних норм та правил чесної і відритої конкуренції.

Водночас у документі наголошується, що США вбачають можливість і готові співпрацювати з КНР довкола глобальних проблем, таких як зміна клімату, поширення пандемій, нерозповсюдження ядерної зброї, продовольча безпека тощо.

Щодо ставлення до Росії, то у Стратегії зазначено, що РФ, яка за останнє десятиліття взяла курс на "імперіалістичну зовнішню політику з метою повалення основних елементів міжнародного порядку", є безпосередньою та постійною загрозою міжнародному миру та стабільності.

На відміну від Китаю, США розглядають Росію не як гравця, здатного впливати на світовий порядок, а швидше як порушника, якого потрібно

стримати і покарати. Зокрема, зазначається, що розв'язана війна "суттєво знизила статус Росії стосовно Китаю та інших азійських держав, таких як Індія та Японія", "м'яка сила та дипломатичний вплив Москви зменшилися", а "використання енергоресурсів як зброї принесло зворотний ефект".

Водночас Вашингтон прямо звинувачує російський уряд у здійснених порушеннях та звірствах щодо українців, але висловлює сподівання, що в майбутньому російський народ зможе впливати на конструктивну роль своєї країни.

США відзначають, що надаватимуть пріоритет "колективній взаємодії" союзників та партнерів у процесі стримування Росії, включаючи асиметричні загрози та погрози застосування ядерної зброї.

США декларують, що не будуть вагатися, чи застосовувати збройну силу, якщо національні інтереси будуть під загрозою, однак пропорційність відповіді має узгоджуватися з підходом "інтегрованого стримування".

На відміну від попередніх стратегій, Україна згадується чи не найбільше в документі – 33 рази. Зрозуміло, що ця увага викликана теперішньою війною та комплексом викликів, які вона породжує – власне, третина цих згадок міститься в частині документа про відносини з Росією.

США чітко гарантують свою підтримку Україні у боротьбі з агресором та декларують своє залучення у проєкти відбудови та економічного розвитку. Білий дім також кілька разів наголошує на підтримці євроінтеграційного процесу України. І це добрий сигнал щодо нашого геополітичного позиціонування.

Загалом документ формує достатньо позитивні умови для розвитку співпраці між Україною та США – це існуюча та задекларована підтримка, зацікавленість у відновленні, можливості залучення в широкі платформи партнерства.

Нам потрібно враховувати, що протистояння з авторитарними режимами, як би воно не називалося, США сприймають у системному форматі. Це сприйняття підводить нас до принципового питання останніх років: якщо ми чітко декларуємо своє місце у "клубі західних демократій", ми повинні виконувати домашню роботу і гарантувати демократичні перетворення в Україні.

Будь-які відступи чи затягування з реформами позначатимуться на нашому залученні до інших ініціатив США, хоча підтримка у боротьбі з агресором буде надаватися і надалі.

Стратегія створює низку можливостей для залучення України в широкі формати співпраці США з партнерами, і нам вкрай важливо не втратити нагоди та змістовно наповнити їх.

Підсумовуючи, слід зазначити, що геополітична доктрина США в сучасних умовах спрямована на посилення зовнішньополітичної присутності США у світі і підвищення її міжнародного авторитету.

Останні редакції стратегічних настанов США констатують курс на збереження лідерської домінанти за нових параметрів посилення конкурентності в умовах трансформації світової політичної системи.

Стратегічні ініціативи США крім використання традиційної військово-силової компоненти, підтримки ринкових принципів світової торгівлі та забезпечення доступу американським компаніям до запасів енергоресурсів, що є основою «жорсткої сили», будуть спрямовані на посилення «м'якої сили», тобто дипломатії, контролю за інформаційними потоками і кіберпростором, активізації впливів на світові тенденції в сфері освіти, науки і культури. Значну увагу буде приділено також посиленню «жорсткої сили».

Шаповалова Алла Миколаївна,
кандидат політичних наук, доцент
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
м. Київ, Україна

ЄС І НАТО – УКРАЇНСЬКИЙ ОРІЄНТИР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Минув рік повномасштабної загарбницької російсько-української війни, а український народ тримається, завдяки натівському озброєнню і впевнений у своїй перемозі.

Сьогодні Україна знаходиться на стику інтересів великих гравців у світовій політиці, і це ставить її в центр уваги міжнародної спільноти. Після Революції Гідності 2014 року та анексії Криму росією, Україна зробила вибір на користь євроатлантичної інтеграції, спираючись на підтримку Європейського Союзу (ЄС) та НАТО.

Варто зауважити, що 24 лютого 2022 року, росія «захопила» увагу світу, вчинивши напад на Україну та розпочавши криваву війну у XXI столітті. Ця агресія викликала новий імпульс для домагань України щодо вступу до ЄС та НАТО. Проте важливо розуміти, що наша держава перебуває в такій позиції, коли намагання вступити до ЄС і НАТО – це не примха, а необхідність. І вона полягає, насамперед, у збереженні української держави, її обороноздатності та можливості чинити опір зовнішнім загарбникам.

Увійти до ЄС та НАТО може стати кінцевою метою України, проте варто зазначити, що це не є самоціллю. Ставши членом цих організацій, Україна буде мати більше можливостей та ресурсів для розвитку, а також підтримку від країн-членів. Але важливо пам'ятати, що членство в цих організаціях має свої вимоги та зобов'язання, і Україна повинна робити все можливе, щоб відповідати їм і здійснювати необхідні реформи. Одним із важливих кроків у цьому напрямку є боротьба з корупцією та реформування правової системи, що допоможе забезпечити реальний захист прав громадян і підвищити довіру до державних інституцій.

У свою чергу, членство в НАТО дозволить Україні отримати додаткові гарантії безпеки, зміцнити обороноздатність та підвищити рівень взаємодії з іншими країнами. Важливим етапом на шляху до членства є підвищення якості та рівня підготовки Збройних Сил України, а також реформування системи управління в галузі оборони.

Зрозуміло, що Україні необхідно звернути увагу на підвищення ефективності економіки та залучення інвестицій, що є важливим фактором для досягнення європейських стандартів і підвищення життєвого рівня населення.

Важливість ЄС та НАТО висловлює і Президент Володимир Зеленський. так, у своєму виступі на Мюнхенській конференції з питань безпеки він запевнив, що немає альтернативи членству України в ЄС та НАТО. Президент у своєму виступі зауважив: «Чи зараз час для України стати повноправною частиною Європейського Союзу? Для більшості європейців це вже не питання. Ми вже здобули статус країни-кандидата. Ми вже готуємось почати переговори про членство…» [3].

І дійсно, вступ до цих організацій дозволить Україні зміцнити свої демократичні інститути та забезпечити права та свободи громадян. Членство в ЄС сприятиме покращенню умов життя громадян, зокрема в галузі охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, тоді як ченство НАТО дозволить зміцнити свою позицію на міжнародній арені та покращити співпрацю з іншими державами-членами Альянсу.

Наголосимо, що Війна в Україні – головна тема цьогорічної Мюнхенської конференції. І саме, Президент України Володимир Зеленський відзначив у своїй промові, що «Немає альтернативи українській перемозі [2]. Немає альтернативи Україні в ЄС. Немає альтернативи Україні у НАТО. Немає альтернативи нашій єдності. Тому немає і не буде альтернативи тому, щоб позбутися російської агресії остаточно, звільнити землю, звільнити людей» [3].

Водночас, Україна активно рухається у бік приєднання до ЄС та НАТО. Так, слід зазначити, що на початку повномасштабної російсько-української війни, ми отримали кандидатство в члени ЄС, що є першим та фундаментальним кроком до входження у велику європейську родину. Дещо інакша ситуація з НАТО, адже про наш вступ говориться лише як про перспективу післявоєнну, тобто після перемоги над росією. Тим не менш, рух України до членства в НАТО став не менш, а можливо, й більш нагальним пріоритетом для нашої держави, ніж членство в ЄС, яке точно потребуватиме довшої роботи, адаптації законодавства, підготовки до об'єднання ринків тощо.

Вважаємо, що вступ до НАТО є політичним рішенням і в теорії може відбутися значно швидше. А суспільна підтримка вступу в Альянс нині б'є рекорди і стала ще однією з об'єднавчих ідей для українців. Однак для здійснення бажань у практичній площині, нашій державі слід дотримуватись певних вимог, щоб отримати статус країни-кандидата на вступ до НАТО. Серед таких критеріїв – реформа військового сектору, боротьба з корупцією, дотримання прав людини та розвиток демократії.

В той же час, Голова Верховної Ради Руслан Стефанчук висловив сподівання, що на саміті НАТО у Вільнюсі, який пройде 11-12 липня 2023 року, Україна отримає запрошення до Північноатлантичного альянсу. «Ми очікуємо, що на Вільнюському саміті Україна отримає таке запрошення (в НАТО – ред.) і почне вже свій шлях до Альянсу», – сказав Стефанчук [5].

Однак важливо зазначити, що вступ до ЄС та НАТО не повинен бути напямком у перспективі, а проблематикою, яка повинна вирішуватись тут і зараз. Вступ України до НАТО і ЄС стане важливим кроком у забезпеченні національної безпеки та перемозі над росією. Це дасть Україні змогу залучати значно більше ресурсів, технологій та експертизи для зміцнення своєї армії та розвитку економіки [1].

Зауважимо, що вступ до НАТО дасть Україні гарантії колективної безпеки та військової підтримки як зараз, так і в майбутньому. Це означає, що Україна буде мати можливість використовувати військові ресурси, розвідки, експертизу країн-членів НАТО, щоб захистити свої кордони і суверенітет.

Окрім того, вступ до ЄС допоможе Україні залучати інвестиції, технології та практики управління, які забезпечать розвиток економіки та соціально-економічний прогрес. Це також допоможе покращити якість життя українських громадян і забезпечити більші можливості для їх соціального розвитку.

І насамкінець, членство України у цих двох організаціях не є однобічно позитивним аспектом. ЄС та НАТО потрібна сильна та незалежна Україна, котра буде не лише буферною зоною від сходу, але й міцним союзником у боротьбі з росією. Варто розуміти, що вступ України до ЄС і НАТО ліквідує залишки кордону, штучно створеного москвою в Європі після розпаду СРСР, а також збалансує безпеку в Європі додаванням нових мотивованих, навчених і боєздатних сил оборони. Це одразу стає вагомим практичним внеском Києва, який ще більше активізує Північноатлантичний альянс і може створити нові моделі відносин у ньому, значно посиливши східний фланг захисту.

На неше переконання, довгострокове об’єднання Європи є одним із центральних викликів XXI століття, а завершення цього процесу можливе лише за умови приєднання України до спільного простору цінностей та інституцій щодо безпосереднього забезпечення її національних інтересів.

Отже, вступ України до ЄС та НАТО і не підкорення погрозам москви закладуть реальні основи довгострокового миру в Європі. Західним країнам не варто їх боятися. Варто побоюватися слабкості власних рішень, які сприяють подальшій агресії росії, плани якої сягають далеко за межі України. І останні заяви російських політиків, які ставлять під сумнів незалежність Литви та погрожують «денацифікувати Польщу першою після України», це чудово ілюструють [4].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що вступ України до ЄС та НАТО є важливим кроком для забезпечення національних інтересів та безпеки держави в умовах російської загрози. Вступ до цих організацій дає можливість отримати підтримку від інших країн, налагодити співпрацю в

різних сферах та отримати гарантії на свою безпеку. Проте, вступ до цих організацій потребує реформ та виконання певних вимог і зобов'язань, а також національної підготовки та відповідальності за дотримання зобов'язань перед міжнародним співтовариством.

Список використаних джерел

1. Вступ України в НАТО до кінця війни: деталі нової пропозиції про розширення Альянсу. URL: https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/02/23/7156788/ (дата звернення: 24.02.2023)

2. Губа Р. Відкрилась Мюнхенська конференція: головна тема – Україна. URL: https://www.dw.com/uk/u-munheni-vidkrilas-bezpekova-konferencia-golovna-tema-ukraina/a-64744560 (дата звернення: 24.02.2023)

3. Зеленський у Мюнхені: Немає альтернативи Україні в ЄС і НАТО. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2023/02/17/7389811/ (дата звернення: 24.02.2023)

4. Курносов А. Чому Україна потрібна Євросоюзу і НАТО: нова конфігурація сил і шлях до миру. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-vstup-yes-prypynennya-viyny/31901643.html (дата звернення: 24.02.2023)

5. Стефанчук розповів, коли саме Україна розраховує на запрошення до НАТО. URL: https://www.slovoidilo.ua/2023/02/18/novyna/polityka/stefanchuk-rozpoviv-koly-same-ukrayina-rozraxovuye-zaproshennya-nato (дата звернення: 24.02.2023)

Наукове електронне видання

Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах

Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції

(16 березня 2023 року)