

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ
В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

30 грудня 2024 р.

Матеріали
ХІІ Міжнародної заочної
науково-практичної конференції

Запоріжжя
Класичний приватний університет
2024

УДК 330.59
ББК 65
Ф 79

Редакційна колегія:

Огаренко В. М., д. держ. упр., професор
Мащенко О. В., д. е. н., професор
Покатаєв П. С., д. держ. упр., професор
Боклаг В. В., д. держ. упр., професор
Мордвінов О. Г., д. держ. упр., професор
Томарева-Патлахова В. В., д. е. н., професор
Хрипко С. Л., д. тех. н., професор

Ф 79 ***Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика:*** матеріали XII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 30 грудня 2024 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Мащенко та ін. Запоріжжя : КПУ, 2024. 438 с.

Збірник містить матеріали за такими тематичними напрямками: «Розвиток публічного управління і адміністрування в умовах суспільної нестабільності», «Сучасні виклики розвитку менеджменту як передумови ефективного функціонування підприємств та технології адміністративної діяльності: українські реалії та зарубіжний досвід», «Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні та електронне врядування», «Загальні питання менеджменту та економіки».

Для студентів, аспірантів, викладачів та фахівців, які працюють у галузі державного управління, економіки, менеджменту та інформаційних технологій.

УДК 330.59
ББК 65

ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<i>Bakhronov A., Narzullaeva G. S.</i> DEVELOPMENT OF TOURISM IN UZBEKISTAN (IN THE EXAMPLE OF BUKHARA).....	13
<i>Bakhtiyorova F., Daribekova A. S.</i> INNOVATION DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN (STARTUPS).....	15
<i>Imomova G., Narzullaeva G. S.</i> DEVELOPMENT OF CREATIVE THINKING IN UZBEKISTAN.....	18
<i>Isadzhanova D. B., Daribekova A. S.</i> SHADOW ECONOMY OF UZBEKISTAN.....	21
<i>Khakimova M., Daribekova N. S.</i> SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN.....	23
<i>Ruprich M., Sobczyk-Kolbuch A., Trokhymets O.</i> BEHAVIORAL PROFILING IN BUSINESS MANAGEMENT: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND PERSPECTIVES	27
<i>Rustamov S., Daribekova A. S.</i> GREEN ECONOMY AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF UZBEKISTAN.....	30
<i>Yusupov A., Sabirov J., Daribekova N. S.</i> EXPORTING THE BRAIN IN UZBEKISTAN (STARTUPS, PATENTS, INNOVATIVE DEVELOPMENTS)	33
<i>Абрамовський М. В.</i> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	36
<i>Александрович А. О.</i> ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ АДВОКАЦІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ ТА УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ	38
<i>Андрусик Б. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	41
<i>Барліт В. Р.</i> ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	43
<i>Безсусідній С. О.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОБІГАННЮ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	45
<i>Бережний І. О.</i> ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	48
<i>Богуславський В. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ.....	50
<i>Боклаг В. А., Боклаг В. В.</i> ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ	52
<i>Борковських М. В.</i> СТРУКТУРА ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА	55
<i>Веремеєнко С. П.</i> СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ КІБЕРБЕЗПЕКИ.....	57

<i>Витвіцький О. М.</i> ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	59
<i>Вишняков Д. О.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	62
<i>Вовк В. С.</i> ІНФРАСТРУКТУРНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	64
<i>Вольвак А. Л.</i> ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В НАПРЯМІ ОВОЛОДІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ	67
<i>Ганжа Д. С.</i> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	68
<i>Гринь А. А.</i> МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНЬОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....	70
<i>Гришин О. В.</i> ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ.....	72
<i>Гуцол Д. В.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	75
<i>Гудзь П. В., Денисова І. О.</i> ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	77
<i>Гудзь П. В., Іванченко А. В., Кононенко Є. С.</i> ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	79
<i>Дегтярьов А. П.</i> СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	83
<i>Діяментович Д. Г.</i> АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА, ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	85
<i>Добреля В. Л.</i> МЕХАНІЗМИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ І НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	87
<i>Журавльов О. С.</i> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ	90
<i>Забара В. В.</i> СУТНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО МІСТА.....	92
<i>Задорожний О. О.</i> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	94
<i>Закревський Р. М.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГАЛУЗІ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	96
<i>Згоннік Д. Є.</i> НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	98

<i>Зюльковський В. В.</i> БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	101
<i>Іващенко С. М.</i> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ МАСОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ.....	103
<i>Кавилін О. А.</i> КОМПЕТЕНЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТИВ	105
<i>Коваленко Є. О.</i> ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	107
<i>Кожушко Я. П.</i> МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	110
<i>Козарь Т. П.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ВІДПОВІДНО ДО ПРОГРАМИ SIGMA.....	112
<i>Коломієць О. В.</i> МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА	114
<i>Коритько А. О.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	117
<i>Кошаєв В. В.</i> ПРИЧИНИ СКОРОЧЕННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ЖИТЛА В УКРАЇНІ.....	119
<i>Кравченко В. М.</i> МІГРАЦІЯ ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ТА ВИКЛИК ДЛЯ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ	122
<i>Кравченко Т. А.</i> ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	124
<i>Льовін С. А.</i> УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	126
<i>Лютій С. В., Піксаєв А. А.</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ	128
<i>Лясковецький А. А.</i> ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ	130
<i>Мальченко Л. Л.</i> ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ	133
<i>Манічев М. М.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	135
<i>Маслов Д. А.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	137
<i>Матюшко С. О.</i> СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	139

<i>Медведенко О.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ.....	141
<i>Медведенко О.</i> ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ...	144
<i>Мерзляк А. В., Єршов С. В.</i> РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ.....	147
<i>Міколасюк О. О.</i> ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЕКОНОМІЧНИЙ, СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ.....	149
<i>Мілевський Р. Ю.</i> ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОBOB'ЯЗКОВОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ	151
<i>Мордвінов О. Г., Задорожний А. О.</i> СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ЕКОЛОГІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	153
<i>Мордвінов О. Г.</i> ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	155
<i>Мунтян О. В.</i> НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	158
<i>Набока К. О., Гриценко Д. О.</i> СУТНІСТЬ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	160
<i>Набока Я. М.</i> ПРИЧИНИ НА НАСЛІДКИ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ.....	162
<i>Науменко М. О.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ УКРАЇНИ	164
<i>Никифорова У. В.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: НОВІТНІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	167
<i>Пасічник Д. Є.</i> ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	170
<i>Пирогов М. Л.</i> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ	173
<i>Пірогов Д. В.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	175
<i>Ратушний С. А.</i> РОЛЬ ДЕРЖАВИ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	177
<i>Рибак В. С.</i> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	180
<i>Рубан М. Ю.</i> СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	182

<i>Рудченко М. Е.</i> РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ОСВІТНЬОЇ ПЛАТФОРМИ «ПОРТАЛ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ» В НАПРЯМКУ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	185
<i>Рудь Ю. Л., Грузіна А. Б.</i> ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ....	187
<i>Савчин Я. І.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ПОСАДОВИМИ ОСОБАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	188
<i>Садовий П. П.</i> КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	190
<i>Сидоренко К. Г.</i> ДЕРЖАВНА АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	192
<i>Стуканов С. В.</i> КЛАСИФІКАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ВИТРАТ В УКРАЇНІ.....	194
<i>Скрябіна Д. С., Літенко О. О.</i> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	198
<i>Снегуров Є. Г.</i> РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ БЮРОКРАТІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....	201
<i>Тальний Є. В.</i> РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	203
<i>Телюк О. В.</i> СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	206
<i>Тіщенко М. Ю.</i> СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ	209
<i>Федоров Я. С.</i> ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ	211
<i>Федосенко К. О.</i> КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	213
<i>Фтоян Н. А.</i> МАРКЕТИНГ ТА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	216
<i>Фурсенко М. М.</i> ПРОБЛЕМИ ТА ЗАГРОЗИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	218
<i>Харченко М. В., Кіміль А. А.</i> ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	220
<i>Целіковський В. В.</i> НАПРЯМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	222
<i>Чернов О. М.</i> ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	224

<i>Шаповал О. В.</i> СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	227
<i>Шевченко С. Ф.</i> РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	230
<i>Шепелєв О. С.</i> ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	232
<i>Щербина О. В.</i> ОБМЕЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ В УКРАЇНІ	234
<i>Щуцький Д. В.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	236
<i>Юркевич Я. С.</i> ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ.....	238
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	
<i>Hatylo V., Denysov V.</i> DIGITALIZATION AS A TOOL FOR OPTIMIZING INTERNAL BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES.....	241
<i>Hatylo V.</i> DIGITALIZATION OF MANAGEMENT AND INTRODUCTION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESSES.....	244
<i>Shmygol N., Kiełtyk M., Antoniuk A.</i> MECHANISM OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN ECOLOGICAL AGRICULTURE	247
<i>Sobczyk-Kolbuch A., Trokhymets O., Ruprich M.</i> MANAGEMENT OF BEHAVIOURAL INSIGHTS FOR MODERN MARKETING STRATEGIES.....	250
<i>Алтанський О. І., Шитікова Л. В.</i> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОСНАЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ	253
<i>Антонюк А. А., Савельєв А. Ф.</i> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	256
<i>Безземельна Т. О.</i> ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТЯГОМ ОСТАННІХ ТРИДЦЯТИ РОКІВ	258
<i>Богуславський В. В.</i> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР	261
<i>Васильченко М. І.</i> МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	263

<i>Джалалов Г. Л.</i> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ	265
<i>Дихановський Д. Д.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	267
<i>Доновський Д. В., Соріна О. О.</i> МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	269
<i>Журило М. О., Шитікова Л. В.</i> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	271
<i>Зеленко О. В.</i> РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	273
<i>Карпенко А. В., Карпенко О. В., Сніжко Є. М.</i> БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	276
<i>Карпуніна М. С.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	279
<i>Кожушаний С. І., Пуліна Т. В., Іванченко А. В.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В HR-СФЕРІ.....	281
<i>Кокоріна В. І.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.....	285
<i>Корякіна О. Б.</i> ЯКІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	287
<i>Кулаков О. О.</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИВАННЯМ У ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ	290
<i>Кутідзе А. М.</i> ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	292
<i>Лютій С. В.</i> ЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ РИНКОВОЇ СИСТЕМИ	294
<i>Мажара В. С.</i> ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ	296
<i>Маляренко Я.</i> УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТА ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ	300
<i>Нечасєва І. А., Барановська Д. В.</i> ФОРМУВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ СТАРТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	303
<i>Нечасєва І. А., Гаврилюк М. А.</i> РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ DEI.....	305

<i>Нечаєва І. А., Ярмусь Д. В.</i> ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В БІЗНЕСІ	309
<i>Овчинніков Є. С.</i> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР	313
<i>Підмогильний С. С.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВДЯКИ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	315
<i>Пуліна Т. В., Алексєєнко О. М.</i> АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	318
<i>Пуліна Т. В., Алексєєнко О. О.</i> ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	320
<i>Пуліна Т. В., Резніченко І. П.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	323
<i>Резанов Е. О., Пуліна Т. В.</i> УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	325
<i>Сітковський Р. М.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ	327
<i>Соріна О. О., Кузякін А. Г.</i> ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	329
<i>Сущенко Т. І., Сущенко Р. В.</i> КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЕКТУВАННЯ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ	331
<i>Тесленок І. М., Краснокутський К. А.</i> SPRASE-АНАЛІЗ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	334
<i>Трохимець О. І., Собчик-Колбух А., Руприх М.</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТУ	336
<i>Томарева-Патлахова В. В., Литвицький А. В.</i> ПРОАКТИВНИЙ ПІДХІД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	338
<i>Ухань В. О.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	340
<i>Шитікова Л. В., Нечипоренко О. В.</i> РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	342
<i>Шитікова Л. В., Головатенко О. С.</i> ТЕХНОЛОГІЧНЕ ОНОВЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ДОВГОТРИВАЛОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ КРАЇНИ.....	343
<i>Шитікова Л. В., Головатенко С. С.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	345
<i>Шитікова Л. В., Шимко В. М.</i> АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	347

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

<i>Аксьонов О. В., Александрова Н. Б.</i> ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПЕРУВАННЯ ГЕОПРОСТОРОВИМИ ДАНИМИ В ГЕОГРАФІЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ	350
<i>Бречко Н. А.</i> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ БАЗ ДАНИХ У СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ В УПРАВЛІННІ	352
<i>Горбенко В. І., Малоок М. О.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ НА ОСНОВІ ВЕБ СЕРВІСУ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ	354
<i>Давидова В. В.</i> ЕСТЕТИЧНІ ТА ДУХОВНІ ПОТРЕБИ СТУДЕНТІВ У ВОЄННИЙ ТА МИРНИЙ ЧАС ТА ВПЛИВ НА ЇХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	357
<i>Ковтун В. А.</i> НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЗАСТОСУНКОМ «ДІЯ»: ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	360
<i>Онішкевич Ю. В.</i> АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ РОБОТИ САЙТУ УНІВЕРСИТЕТУ	362
<i>Рудь Ю. Л., Кузнєцов В. С.</i> ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ	364
<i>Рудь Ю. Л., Кузуб М. В.</i> ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК У СУЧАСНОМУ СВІТІ	365
<i>Трюхан В. О.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА МЕТОДІВ ПОКРАЩЕННЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ЗОБРАЖЕНЬ	367
<i>Харченко М. В., Казанок А. Р.</i> ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	370
<i>Харченко М. В., Кобзар А. А.</i> ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНІВ	371
<i>Хрипко С. Л.</i> УПРОВАДЖЕННЯ VR-ТЕХНОЛОГІЙ В ІНЖЕНЕРІЮ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	373
<i>Шаповалов Ю. А.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-ТРЕКЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТА СПІВРОБІТНИКІВ	376
<i>Шитікова Л. В., Морозов М. Ю.</i> АНАЛІЗ ДЕЯКИХ АСПЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	379
<i>Шитікова Л. В., Німенко І. В.</i> АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК ЗАСОБІВ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	381
<i>Шитікова Л. В., Пахомова Д. С.</i> ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННОМУ ВРЯДУВАННІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	383

ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІКИ

<i>Abdrakhmanova M., Tanekeyeva G. D.</i> MOTIVATION AS A STIMULUS FOR PERFORMANCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE.....	383
<i>Baikenova D. Kh., Minisheva A. R.</i> ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF LABOR INCENTIVES AT THE ENTERPRISE.....	383
<i>Daribekova A. S.</i> FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION	38392
<i>Daribekova N. S.</i> RISK MANAGEMENT SYSTEM IN TAX AND CUSTOMS ADMINISTRATION OF KAZAKHSTAN	383
<i>Kairolla Z., Tanekeyeva G. D.</i> CRITERIA AND APPROACHES FOR DETERMINING INVESTMENT ATTRACTIVENESS	38398
<i>Kim E.</i> MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND E-GOVERNMENT.....	383
<i>Magadiyeva A., Lustov N.</i> COMPREHENSIVE ANALYSIS AS A BASIS FOR INCREASING THE RESILIENCE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY	383
<i>Magrupova M. Z., Toleutaev T. T.</i> MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET AND THE SYSTEM OF PERSONNEL TRAINING IN KAZAKHSTAN	406
<i>Minisheva A., Baykenova D., Yessenbekova T.</i> THE ROLE OF DIGITALIZATION IN LABOR DEVELOPMENT	410
<i>Papaladze S., Daribekova N. S.</i> GREEN ECONOMY: ACCOUNTING, AUDITING AND TAXATION OF LONG-TERM ASSETS AND WAYS TO IMPROVE THEM.....	413
<i>Shokhabayeva A. S., Tlesova E. B., Kernebayev A. S.</i> ECONOMIC MECHANISMS FOR THE EFFECTIVENESS OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF AGRICULTURE IN CENTRAL KAZAKHSTAN.....	415
<i>Temraleeva M. R., Daribekova N. S.</i> IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND AUDITING OF ACCOUNTS RECEIVABLE IN AN ENTERPRISE	418
<i>Togaibayeva L.</i> ORGANISATION OF EFFECTIVE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN THE MODERN ECONOMY: THEORY AND PRACTICE.....	421
<i>Yessenbekova T. I., Muratov S. A.</i> INTELLECTUALIZATION OF THE ECONOMY AS A PATTERN MODERN ECONOMIC DEVELOPMENT.....	424
<i>Zhakbaeva A.Kh., Kydyrbek K.Zh.</i> THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE SELECTION AND DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE STRATEGY	427
<i>Zholdasbekova D., Plutalova I. V.</i> MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF USE OF FIXED ASSETS.....	430
<i>Zholdasbekova D., Daribekova A. S.</i> PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEPRECIATION POLICY IN THE MODERN ECONOMY	433

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Bakhronov A.

student

Bukhara State University

Narzullaeva G. S.

senior lecturer of the Department of Economics

Bukhara State University

DEVELOPMENT OF TOURISM IN UZBEKISTAN (IN THE EXAMPLE OF BUKHARA)

Uzbekistan, which has a rich cultural and historical heritage, attracts more and more tourists from all over the world every year. One of the most significant tourist centers of the country is Bukhara, a city that is not only a cultural and religious center, but also an important junction on the Great Silk Road. In recent years, there has been an active development of tourism infrastructure and an increase in the number of tourists, which opens up new prospects for the local economy and creates opportunities for further growth. This article examines the development of tourism in Bukhara, including an analysis of infrastructure, the role of guides and the impact of tourism on the economy of the region.

During the study, conducted over the past five years, data was collected on the dynamics of tourism development in Uzbekistan. Figure 1 presents data on the dynamics of the number of tourists in the Republic of Uzbekistan for the period 2019-2025



Fig. 1. Dynamics of the number of tourists in the Republic of Uzbekistan for the period 2019-2025. [1]

As the data in Figure 1 show over 8 years, the number of domestic tourists in the Republic of Uzbekistan increased by 1.8 times.

The country is also attractive for foreign tourists. Figure 2 presents data on the number of foreign tourists who visited the republic for the period 2019-2025.

As the data in Figure 2 show, the number of foreign tourists has increased 1.9 times over 8 years.

The study included surveys of tourists and local residents, interviews with tourism experts and analysis of statistics on the number of tourists and tourism income. In addition, the main problems faced by tourists and tourism workers were explored, and the potential for improving infrastructure and services was explored.

In recent years, there has been a steady increase in the number of tourists in Bukhara. However, challenges remain, such as a shortage of highly qualified guides, insufficient infrastructure in remote areas and the need to improve the quality of service.



Fig. 2. Dynamics of foreign tourists to the Republic of Uzbekistan for the period 2019-2025.[1]

The period from 2018 to 2023 has become significant for the tourism industry of Bukhara. At this time, a number of projects were implemented to improve infrastructure and update tourist facilities. The study included surveys among tourists, interviews with local experts and entrepreneurs working in the tourism sector, as well as analysis of statistical data on incoming tourists. Particular attention is paid to the impact of tourism on the local economy, which, thanks to the increase in the number of tourists, is experiencing growth in various sectors.

A number of problems were identified, such as a lack of qualified personnel in the tourism sector, a high level of competition in the tourism services market and the need to improve conditions for tourists, especially in small towns and remote areas.

Guides in Bukhara play a key role in providing a successful tourist experience. They not only conduct tours of historical monuments, but also serve as a link between the city's cultural heritage and modern tourists. Professional guides who have deep knowledge of the history and culture of Bukhara can significantly increase the attractiveness of the region.

At the moment, about 2,500 guides, including 417 specialists, work in Bukhara. There is a shortage of qualified guides, which limits the opportunities for tourists to fully familiarize themselves with the history and traditions of the

region. This is largely due to the lack of a sufficient level of education and advanced training courses [2].

In addition, the lack of translators and specialists in excursion services in foreign languages also hinders the growth of the flow of tourists. Research has shown that most tourists value the role of guides in their travel, especially if they can offer unique information about the culture and history of the city. This highlights the need to improve the skills of guides, create educational programs and involve local residents in excursion activities.

Thus, tourism in Uzbekistan and Bukhara continues to develop, but there are several aspects that require attention to further improve the situation.

Tourism has a positive impact on the region's economy. It creates jobs, increases tax revenue, and also stimulates the development of small businesses (restaurants, gift shops, etc.).

Tourism in Bukhara has high potential for further development, but for its successful growth it is necessary to solve a number of problems, such as improving the quality of tourism infrastructure, training and qualifications of guides, and stimulating local businesses. It has great potential for growth and development, but this requires additional efforts to improve the quality of infrastructure and staff training. An important part of the process is to improve the professional level of guides, which will significantly increase the attractiveness of the region for foreign tourists. It is also necessary to continue to develop tourist routes and improve living and travel conditions in the region to ensure a comfortable stay for travelers. In general, the development of tourism in Bukhara can become a significant factor in the sustainable economic growth of the region, contributing to its integration into the international tourism community.

References

1. Uzbekistan opens its doors. How is tourism developing? URL: <https://www.caa-network.org/archives/15074> (date of request: 12.10.2024).
2. Tourism and the service sector are intensively developing in Bukhara. URL: https://uza.uz/ru/posts/v-buxare-intensivno-razvivayutsya-turizm-i-sfera-uslug_633157 (date of request: 12.10.2024).

Bakhtiyorova F.

student

Bukhara State University

Daribekova A. S.

Ph.D. in economics, Associate Professor

Abylkas Saginov Karaganda Technical University

INNOVATION DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN (STARTUPS)

Uzbekistan is actively implementing reforms in various sectors of the economy in order to stimulate innovative activity. The Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated 05.10.2020 No. UP-6079 "On approval of the Strategy "Digital Uzbekistan-2030" and measures for its effective implementation" was adopted [1]. This program and other government initiatives create the basis for the growth of the startup sector, which opens up new opportunities for young entrepreneurs

Startups are becoming an important element of the transition to a knowledge economy, stimulating growth in such industries as information technology, agro-industrial complex and energy. The article examines the development of the startup ecosystem of Uzbekistan, the role of state support and private initiatives in creating the country's innovative potential. The article analyzes data on startups in Uzbekistan in recent years. In 2020, a number of startup accelerators and incubators were launched in the country, such as STARTUP UZ and InnoPark, which contributed to the development of many small businesses. The largest number of startups was recorded in such areas as IT, artificial intelligence, blockchain technologies, agro-industrial complex, and green energy. One example of successful startups is the online education platform Ziyonet, which is actively developing IT education in Uzbekistan. In agribusiness, one of the success stories is a startup producing smart greenhouses, which ensures more efficient use of resources and improves the quality of agricultural products.

During the period 2020-2024, Uzbekistan has made significant progress in stimulating the development of startups. The number of incubators and accelerators has increased, as well as the number of investments in startups. In 2024, IT Park Uzbekistan startups attracted \$17.9 million in investments, which is 2.8 times more than \$6.3 million in 2023. This growth indicates the dynamic development of the IT ecosystem in Uzbekistan and increasing interest from investors in local startups. The number of registered startups in the country increased by 35%, indicating an increase in entrepreneurial activity [2].

Government support programs, such as tax incentives for startups and youth entrepreneurs, have played a key role in providing a favorable climate for the growth of innovative companies. During the period 2020-2024, Uzbekistan has made significant progress in stimulating the development of startups. The number of incubators and accelerators has increased, as well as the number of investments in startups. In 2024, IT Park Uzbekistan startups attracted \$17.9 million in investments, which is 2.8 times more than \$6.3 million in 2023. This growth indicates the dynamic development of the IT ecosystem in Uzbekistan and increasing interest from investors in local startups. The number of registered startups in the country increased by 35%, indicating an increase in entrepreneurial activity [2].

Government support programs, such as tax incentives for startups and youth entrepreneurs, have played a key role in providing a favorable climate for the growth of innovative companies.

In the 2025 residence "Kuksaroy" Sh. Mirziyoyev held an open dialogue with youth representatives and at the meeting the president announced the signing of three key documents aimed at supporting youth entrepreneurship:

1. A fund with the allocation of \$ 100 million will be created under the Agency for Youth Affairs, which will provide young entrepreneurs with preferential loans of up to 2.5 billion soums and investments in start-up projects of up to 2 billion soums;

2. A new system for the employment of university graduates will be launched: the National Bank will receive \$ 100 million to implement a package of banking services aimed at turning youth ideas and initiatives into real projects. A commission will be created consisting of khokims, representatives of banks and businesses to ensure the employment of graduates;

3. Alokabank will be transformed into a support bank to support youth business projects, and \$200 million will be allocated to it. The bank will provide preferential microloans of up to 100 million soums for up to 7 years for the self-employed. Individual entrepreneurs who have opened small businesses and training centers and hired at least 20 young employees will be provided with preferential loans of up to 5 billion soums. At least 30% of the loans will be directed to support women's entrepreneurship.

Service enterprises that employ young people and pay salaries of at least 3 million soums per month will be subject to a social tax of 1% [3].

However, it is worth noting that some startups face challenges such as a lack of qualified personnel and low levels of investment in the early stages of development. In 2024, Uzbekistan became a significant player in the innovation and startup market in Central Asia, continuing to dynamically develop the startup ecosystem and attracting significant investments in high-tech and digital projects. An important aspect of this process was government initiatives, improving the infrastructure for startups and active cooperation with international partners. There are positive trends in supporting startups, but it is necessary to continue to develop the infrastructure and provide more opportunities for venture investments. The main challenges remain the lack of highly qualified personnel and low levels of investment in the initial stages of development. The development of the startup ecosystem depends on further government efforts to improve the educational and financial infrastructure, as well as on the activation of private investors.

In 2024, Uzbekistan became a more active participant in international patent systems, making it easier for local inventors and companies to protect their developments internationally. Continuing the successful policy of state stimulation of startups, improving the availability of financial resources for entrepreneurs, and deepening international cooperation create a strong foundation for the country's further growth and development in the field of technology and innovation.

The development of innovation and startups in Uzbekistan is an important stage in the modernization of the country's economy. Startups can become a powerful driver of growth in various sectors of the economy, such as information technology, agribusiness, and energy. The inclusion of startups in these key sectors of the economy can contribute not only to the growth of these industries, but also to the development of the entire economy. With the help of new technologies, startups help:

- Increase labor productivity, which leads to higher economic growth.
- Create new jobs and professions, especially in high-tech and innovative sectors.

– Attract investment and promote the expansion of export opportunities for the country.

Uzbekistan is seeing a growing number of IT startups involved in software development, artificial intelligence, blockchain technologies, and solving problems in the field of cybersecurity. IT startups can:

– Accelerate the digitalization of the economy by introducing innovative solutions into business processes, which increases the productivity and competitiveness of enterprises.

– Create new platforms and services, such as e-commerce, financial technologies (fintech), applications to improve the efficiency of various industries, including education and healthcare.

– Promote the development and implementation of new technologies, such as artificial intelligence and big data, which helps optimize resources, predict trends and improve decision-making.

In the energy sector, startups can:

– Develop alternative energy sources, such as solar, wind and biogas technologies, which are becoming more affordable and efficient.

– Modernize existing energy systems using advanced technologies to improve their sustainability, increase energy efficiency and reduce carbon emissions.

– Innovations in energy storage – Startups can develop new energy storage solutions, which is especially important for the efficient use of weather-sensitive renewable energy sources. To ensure sustainable growth of startups, it is necessary to continue to implement reforms in the education, financial and infrastructure sectors, as well as to develop partnerships between the public and private sectors.

References

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated 05.10.2020 No. UP-6079 «On approval of the Strategy «Digital Uzbekistan-2030» and measures for its effective implementation». URL: <https://lex.uz/docs/5031048> (date of request: 12.10.2024).

2. In 2024, IT Park Uzbekistan startups attracted almost \$18 million in investments. URL: <https://kapital.uz/it-park-uzbekistan/> (date of request: 12.10.2024).

3. The President announced new measures to support youth: the main thing. URL: <https://uznews.uz/posts/79774> (date of request: 12.10.2024).

Imomova G.

student

Bukhara State University

Narzullaeva G. S.

senior lecturer of the Department of Economics

Bukhara State University

DEVELOPMENT OF CREATIVE THINKING IN UZBEKISTAN

In the context of rapid technological progress and globalization, Uzbekistan faces the task of modernizing education, which involves not only updating curricula, but also developing creative and critical skills in young people. Creative thinking is one of the most important factors contributing to the successful

development of the individual and society as a whole. In Uzbekistan, this topic is becoming relevant due to the increasing influence of international educational standards and growing demands on graduates. The purpose of this work is to study the processes of developing creative thinking in the educational system of Uzbekistan, as well as identifying practical methods aimed at increasing the level of creativity in the education and life of students.

The Organization for Economic Cooperation and Development conducted a study on the level of creative thinking among 15-year-olds. In Uzbekistan, the share of schoolchildren who were able to achieve the basic level (level 3) or higher was 16.5%. 61.3% of students in Uzbekistan demonstrated creative thinking at level 1 or lower. Previously, more than 60% of participants did not achieve the minimum (level 2) in any of the three main literacy domains. The average score of the 25% of students with the highest scores from Uzbekistan is 19 points, which is significantly lower than the average score of the 25% of students with the lowest scores in developed countries.

The results of the study showed that girls in Uzbekistan were slightly more creative than boys, with scores of 15 and 14 points, with an average of 34 and 31 points, respectively.

On average, 82% of girls and 75% of boys in the OECD achieved a basic level of creative thinking (in Uzbekistan - 17.9% and 15.1%, respectively) [1].

In the past five years, Uzbekistan has seen a growing interest in creative industries such as art, design, fashion, IT, startups and other creative sectors of the economy. Research shows that the development of these industries is directly related to the growth of creative potential in the country.

At the 58th plenary session of the Senate on September 30, 2024, the Law of the Republic of Uzbekistan "On Creative Economy" was considered and approved. Currently, there are 9,600 enterprises in the creative industry in Uzbekistan, employing 84 thousand people, including 28 thousand artisans. To do this, it is necessary to create a unified legal framework in this area, clearly define the creative industry, increase and calculate its share in GDP. This law defines 15 areas as sectors of the creative economy. Among them are a number of areas from literary creativity to folk art. By 2030, the share of the creative economy in the overall economy should reach 5% [2].

Creative thinking is becoming not only an important factor for personal development, but also the basis for creating new jobs and economic growth. An important point is the support of startups and small businesses focused on creative industries through the creation of innovative hubs, accelerators and business incubators, which contributes to the development of an entrepreneurial spirit among young people. Universities in Uzbekistan are actively introducing innovative approaches to education. Programs aimed at developing critical and creative thinking have become an important part of the educational process. The introduction of courses such as "Creative Entrepreneurship" and "Creative Technologies", as well as practical classes and master classes, allows students not only to develop their intellectual potential, but also to acquire skills that are in demand in the labor market. An example of such initiatives is Bukhara State Uni-

versity, which in recent years has been actively developing programs to support startups and innovations in the field of economics, information technology and entrepreneurship.

The country also actively supports projects aimed at developing creativity in the field of education and culture. An important role in this process is played by the creation of national competitions and grants that support youth projects and creative startups. For example, the Startup Uzbekistan program provides an opportunity for young entrepreneurs and creative people to receive funding and support to implement their ideas. [3].

Uzbekistan actively cooperates with international educational and cultural institutions, which enables young people and teachers to exchange experiences and implement the best world methods in practice. Exchange programs, internships and international conferences, such as the International Forum on Innovations and Startups, allow us to expand horizons and introduce creative approaches into the educational process. One of the successful examples is cooperation with the University of Cambridge, which includes seminars and trainings for teachers and students. This contributes to the introduction of modern teaching methods aimed at developing critical and creative thinking. In the past 5 years, Uzbekistan has seen an increase in the use of online learning platforms such as Coursera, edX, which allow students and learners from Uzbekistan to access international educational programs and develop creative abilities through innovative online courses and trainings. Tashkent, Bukhara and other major cities of the country host exhibitions, festivals and competitions that support youth initiatives. For example, the project “Creative Youth of Uzbekistan”, which includes master classes, exhibitions and competitions for young artists, designers and technologists, contributes to the creation of new platforms for the implementation of creative ideas and the exchange of experience.

Thus, Uzbekistan is actively moving towards integrating creative thinking into the educational process, which is an important step towards modernizing the entire education system. The most important goal is to create conditions for the comprehensive development of young people who are capable of not only solving current problems, but also generating new ideas and developing innovative approaches in various fields. The indicators of the study of the level of creative thinking among schoolchildren in Uzbekistan demonstrate both positive changes and the need for further work in this area. Success in this area is directly related to the systematic support of creative industries and the creation of appropriate conditions for development for young people. Close cooperation with international educational and cultural centers gives Uzbekistan the opportunity to introduce world best practices and approaches to the training and development of young people. Initiatives such as exchange programs, grants and competitions, as well as the use of online learning platforms, help to expand horizons and access new knowledge and skills. An important aspect is the support of start-ups and creative enterprises, which contributes not only to economic growth, but also to the creation of jobs for young people.

Thus, the development of creative thinking and the corresponding sectors of the economy in Uzbekistan is becoming a key element in the formation of a new generation of specialists capable of not only working effectively in the context of globalization, but also actively influencing the further development of the country.

References

1. Schoolchildren of Uzbekistan were tested for creative thinking. URL: <https://nova24.uz/world/shkolnikov-uzbekistana-proverili-na-kreativnost-myshleniya/> (date of request: 02.10.2024).

2. The share of the creative economy in the overall economy of Uzbekistan will be increased. URL: <https://kun.uz/ru/news/2024/09/30/dolya-kreativnoy-ekonomiki-v-obshchey-ekonomike-uzbekistana-budet-uvelichena> (date of request: 03.10.2024).

3. The Startup Innovation Group company has been developing a startup ecosystem in Uzbekistan since 2013. URL: <https://startupfactory.uz/> (date of request: 02.10.2024).

4. Gulchekhra N. Creative management: creative opportunities in business process management. *Center for Scientific Publications (Buxdu.Uz)*. 2023. № 37 (37).

Isadzhanova D. B.

student

Bukhara State University

Daribekova A. S.

Ph.D. in economics, Associate Professor

Abylkas Saginov Karaganda Technical University

SHADOW ECONOMY OF UZBEKISTAN

The shadow economy is a part of economic activity carried out outside the legal framework, with tax evasion and without control by government bodies.

In developing countries such as Uzbekistan, the shadow sector is significant and has a significant impact on economic stability and development. The prevalence of the shadow economy limits the scope for reforms, damages the state budget and increases social tensions. One of the main reasons for the prevalence of the shadow sector is the complex and high tax system, forcing entrepreneurs to look for ways to avoid tax liabilities.

Figure 1 shows the main types of taxes levied in Uzbekistan. As shown in Figure 1, for the 3rd quarter of 2024, tax revenues to the budget amounted to:

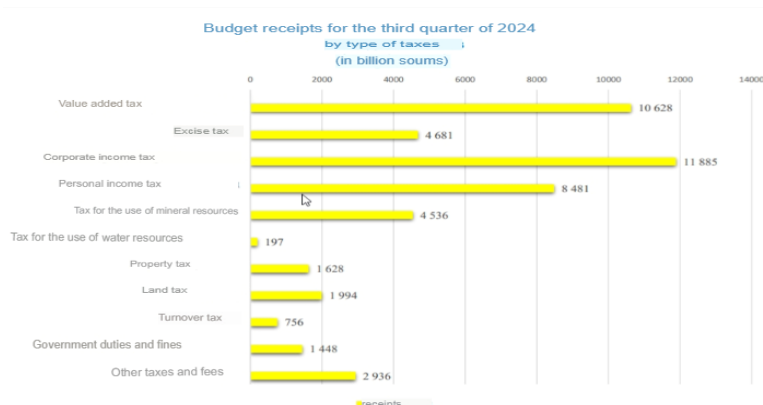


Fig. 1. Tax revenues to the budget of the Republic of Uzbekistan for the 3rd quarter of 2024[1]

As can be seen from the figure, the largest share belongs to:

- corporate income tax -24.17%;
- VAT - 21.61%;
- personal income tax - 17.24%.

Small and medium-sized enterprises, faced with high taxes and administrative barriers, often prefer to do business in the shadows.

Shortcomings in legal and administrative procedures also contribute to the growth of the shadow economy. For example, the damage to the state budget of Uzbekistan in 2023 from the shadow economy is estimated at 30 trillion soums, damage to GDP - at 135 trillion soums. Almost 11 thousand developers (41%) indicated only 1 employee in their reports [3].

High levels of corruption and difficulties with registering a business force entrepreneurs to look for ways around it. Many do not have a full understanding of the benefits of legal activity and the risks of shadow business, which also contributes to its development.

Transparency International published the Corruption Perception Index for 2024, in which Uzbekistan ranked 121st out of 180 countries.

An increase in the number of corruption crimes is observed in enterprises with state shares - 153 cases (in 2023 -103), in commercial banks 1,46 cases of corruption were registered (there were 186) [4].

The influence of external and internal factors, such as exchange rate fluctuations, inflation, encourage enterprises and people to act outside the legal field to minimize losses.

In the service sector, 140 trillion soums remain in the "shadow", in construction - products worth 50 trillion soums, in industry - 40 trillion soums. As a result, the damage of the shadow economy to the country's GDP is estimated at 135 trillion soums, and to the state budget - at 30 trillion soums [2].

The exchange rate of the US dollar to the soum from the Central Bank of Uzbekistan for the first time exceeded the mark of 13,000 soums. Since the beginning of the year, the national currency has depreciated by 0.65% [5].

One of the most serious consequences of the shadow economy is a decrease in tax revenues to the budget, which leads to a state budget deficit and a deterioration in the quality of public services in areas such as health, education and social protection.

The shadow economy also contributes to increasing social inequality, as those who pay taxes are at a disadvantage compared to those who avoid taxes, which causes discontent and social tension.

The shadow economy is closely linked to corruption and a decrease in citizens' trust in government institutions, which makes it difficult to implement reforms. For foreign investors, a high share of the shadow sector is a risk, as it makes the market opaque, which hinders the attraction of investment and the development of innovative industries.

According to data published by the Agency of Statistics under the President of Uzbekistan, the volume of the non-observed economy in the republic in 2024 reached an impressive mark, exceeding 505 trillion soums. This figure is 34.8% of the total gross domestic product (GDP) of the country [6].

This complicates forecasting economic indicators and creates problems for macroeconomic stability. Most of the shadow economy is concentrated in sectors such as trade, agriculture and construction, which poses a serious threat to the state economy.

Having considered some issues of development of the shadow economy of Uzbekistan, certain proposals can be made:

1. Reducing the tax burden

Reducing the tax burden, especially for small and medium-sized businesses, as well as optimizing taxation and simplifying tax procedures will help make legal activity more attractive.

2. Simplifying business registration

Simplifying registration procedures, introducing electronic services and reducing administrative barriers will facilitate the process of starting a business in the legal field for entrepreneurs.

3. Fight against corruption

It is necessary to actively fight corruption, improve the transparency of government agencies and strengthen control over compliance with laws in order to minimize opportunities for tax evasion.

4. Education and increasing financial literacy

It is necessary to increase financial literacy among the population, especially among small and medium-sized businesses, so that entrepreneurs better understand all the risks and benefits of conducting legal activities.

References

1. Information on the receipt of tax payments to the budget for 2024. URL: <https://gov.uz/ru/soliq/sections/view/16862> (date of request: 25.10.2024).

2. «The shadow economy is an obstacle to honestly operating business» – the President of Uzbekistan. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/01/16/shadow-economy/> (date of request: 25.10.2024).

3. Corruption Perception Index: Uzbekistan lost 1 point and took 121st place. URL: <https://www.uzdaily.uz/ru/indeks-vospriiatiia-korrupsiy-uzbekistan-poterial-1-ball-i-zanial-121-e-mesto/> (date of request: 25.10.2024).

4. The number of people convicted of corruption in Uzbekistan increased by 5.5%. URL: <https://kun.uz/ru/news/2024/10/04/v-uzbekistane-chislo-osujdennyx-za-korrupsiyu-vyroslo-na-55> (date of request: 25.10.2024).

5. The official dollar exchange rate in Uzbekistan exceeded 13,000 soums for the first time. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2025/02/13/usd-sum/> (date of request: 25.10.2024).

6. The shadow economy of Uzbekistan is estimated at 35% of the real volume GDP. URL: <https://upl.uz/economy/48877-news.html#:~:text=> (date of request: 12.10.2024).

Khakimova M.

student

Bukhara State University

Daribekova N. S.

senior lecturer

Abylkas Saginov Karaganda Technical University

SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN

The development of small business and private entrepreneurship in Uzbekistan is an important part of the country's economic policy. In recent

years, the government has been actively working to improve the investment climate, create new jobs and improve the standard of living of citizens. The following regulations have been adopted in Uzbekistan:

- Law of the Republic of Uzbekistan dated 25.12.2019 No. ZRU-598 "On Investments and Investment Activities";

- Resolution of the President dated 28.12.2022 No. PP-459 "On measures to implement the Investment Program of the Republic of Uzbekistan for 2023-2025" [1,2].

Small business plays a key role in this process, as it helps create jobs, activates the economy and helps reduce social inequality. Small business is especially important for combating poverty and improving the quality of life of the population. Thus, in the first half of 2024, the number of small businesses in Uzbekistan amounted to 65,983, with a turnover of 80.6 trillion soums. These enterprises paid 7.1 trillion soums in taxes to the country's budget [3]. Figure 1 shows the number of enterprises per 1,000 people for the period 2017-2024 by region of Uzbekistan.

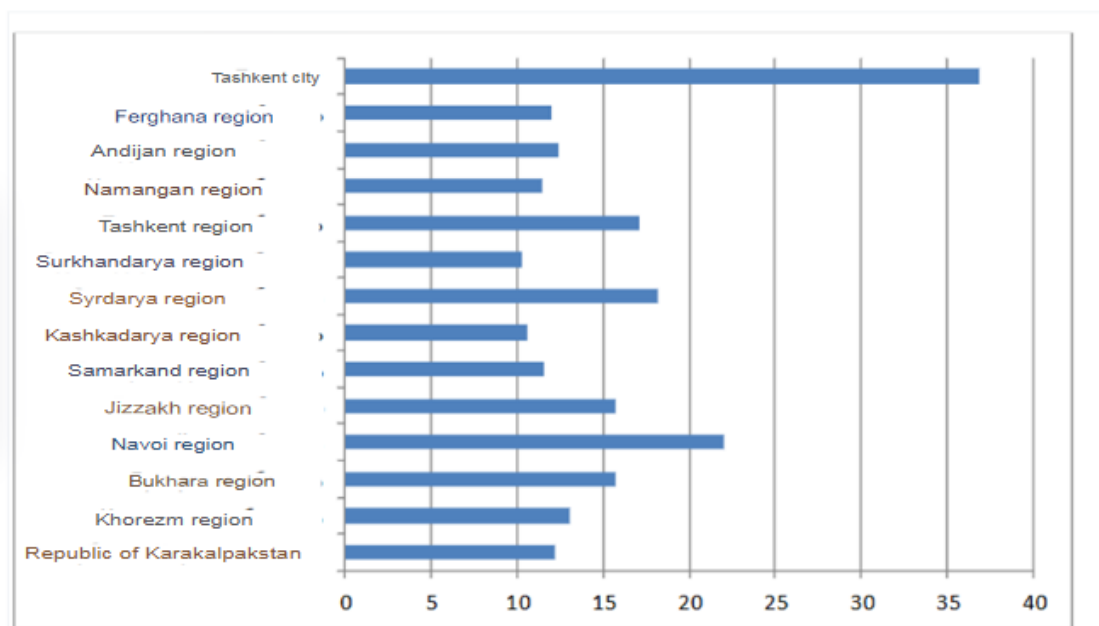


Fig. 1. Number of enterprises per 1000 people for the period 2017-2024 by regions of Uzbekistan[4]

In 2024, 2.4 million citizens became self-employed in the country. In the future, it is planned to expand their activities, move to small businesses and search for new markets. This will be facilitated by the introduction of the My Business platform and the First Step to Business bank cards [4].

Uzbekistan is a country with a population of over 37 million people, and its economic development largely depends on government policy and private sector growth. Despite significant successes, such as tax incentives and simplification of business processes, many small businesses face problems that limit their opportunities. For example, in the agricultural sector, one of the main ob-

stacles to development remains the provision of water supply, in the industrial sector - problems with financing and electricity supply, obtaining land.

The government is actively working to create favorable conditions for entrepreneurs. Among the steps that contribute to the development of small businesses, one can note tax incentives, the creation of economic zones and financing programs. Thus, as of January 1, 2024, 766 industrial zones have been created in the country, including 24 special economic zones, 532 small industrial zones and 210 youth industrial and entrepreneurial zones [5]. The following small business programs have been launched: Family Entrepreneurship Program, Microfinance Services Expansion Program, Continuous Small Business Support Program, Financial Support Program for Medium-Sized Businesses, etc.

However, small businesses still face challenges such as high administrative burdens, lack of finance and tax issues, which slows down their development.

Particular attention is paid to supporting entrepreneurs in regions where poverty levels are higher. The development of such enterprises helps not only to reduce poverty but also to increase social justice. The introduction of new technologies and business models, including the development of the IT sector and startups, helps to improve the economic situation of the country.

By the end of 2024, the poverty level in Uzbekistan decreased from 11% to 8.9%. 719 thousand people were lifted out of poverty thanks to employment programs [6].

At the same time, small businesses in Uzbekistan face a number of serious problems that limit their development. One such problem is the difficulty of obtaining loans and investment. The banking sector is oriented towards large companies, and small businesses face high interest rates and strict collateral requirements for loans. Problems with business registration, licensing, and excessive reporting also remain important obstacles. In some cases, corruption and administrative pressure exacerbate these problems.

Small businesses often experience a shortage of qualified personnel, especially in regions where educational institutions do not always meet the requirements of the labor market. This hinders innovation and business growth. In the context of the dominance of large enterprises, small companies face tough competition, which makes it difficult for them to develop sustainably, especially in such areas as trade, manufacturing and agriculture.

Conclusions: Developing government mechanisms to support small businesses, including incentives, subsidies, and access to financing, is an important step to stimulating private sector growth and job creation. Simplifying business processes and the tax system will help facilitate entrepreneurship growth.

Small businesses have a significant impact on poverty alleviation by providing jobs and income, which in turn improves the quality of life. They also play a key role in reducing social inequality and ensuring social stability.

Particular attention should be paid to the development of entrepreneurship in rural areas and small towns, where the poverty level is particularly high. This will help create additional jobs and improve living standards in such regions.

The development of small businesses and private entrepreneurship is a prerequisite for reducing poverty and raising living standards in Uzbekistan. Despite improvements in legislative and financial support for business, the most important tasks remain the reduction of administrative barriers, simplification of taxation and creation of new opportunities for small entrepreneurs. Small businesses can become the basis for more sustainable and balanced economic growth, creating new jobs and improving social conditions in the country.

In addition, in recent years, Uzbekistan has stepped up the development of the startup ecosystem, which opens up new prospects for entrepreneurs. Acceleration programs, support for innovative projects and startups help small companies reach a new level. An important area is establishing connections with international investors and expanding cooperation with foreign countries in the field of technology and innovation.

The development of rural entrepreneurship is also becoming a relevant area. Strengthening agribusiness, creating small processing enterprises and developing tourism in rural areas will help create new jobs and increase the profitability of these regions.

Online commerce and business are becoming important growth drivers for small businesses, helping entrepreneurs to enter international markets. In this area, it is necessary to create an inclusive infrastructure for the development of Internet platforms and training entrepreneurs in digital technologies. It is also important to support women entrepreneurs, youth and people with disabilities, which contributes to a more equal development of society and a reduction in social inequality..

References:

1. Об инвестициях и инвестиционной деятельности : Закон Республики Узбекистан от 25.12.2019 г. № ЗРУ-598. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32221008 (дата обращения: 19.09.2024).
2. О мерах по реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2023–2025 годы : Постановление Президента от 28.12.2022 г. № ПП-459. URL: https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/utverjdena_investicionnaya_programma_na_2023-2025_gody (дата обращения: 19.09.2024).
3. Узбекистан в цифрах на июль 2024 года. URL: <https://themag.uz/ru/1> (дата обращения: 19.09.2024).
4. On Investments and Investment Activities : Law of the Republic of Uzbekistan dated 25.12.2019 № ZRU-598. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32221008 (date of request: 12.09.2024).
4. On measures to implement the Investment Program of the Republic of Uzbekistan for 2023-2025 : Resolution of the President dated 28.12.2022 № PP-459. URL: https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/utverjdena_investicionnaya_programma_na_2023-2025_gody (date of request: 12.09.2024).
5. Uzbekistan in figures for July 2024. URL: <https://themag.uz/ru/analitika/uzbekistan-v-sifrah-na-iyul-2024-goda/> (date of request: 12.09.2024).
6. Assessment of the state and development of small business and private entrepreneurship of the Republic of Uzbekistan. URL: <https://scientific-jl.com/-modarticle/view/288/268analitika/uzbekistan-v-sifrah-na-iyul-2024-goda/> (date of request: 12.09.2024).

7. Assessment of the state and development of small business and private entrepreneurship in the Republic of Uzbekistan. URL: <https://scientific-jl.com/modarticle/view/288/268> (date of request: 12.09.2024).

8. As of January 1, 2024, 766 industrial zones have been created in Uzbekistan. URL: <https://www.uzembassy.uk/news/1047?language=ru#:~:text=> (date of request: 12.09.2024).

9. The poverty level in Uzbekistan in 2024 decreased to 8.9%. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2025/02/03/poverty/#:~:text=> (date of request: 12.09.2024).

Ruprich M.

Dr., professor, Dean of Postgraduate Studies
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im.
Wojciecha Korfanteo w Katowicach)

Sobczyk-Kolbuch A.

Dr., professor,
Dean of International Relations
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im.
Wojciecha Korfanteo w Katowicach)

Trokhymets O.

Dr.Sc., Professor,
Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing
Classic Private University

BEHAVIORAL PROFILING IN BUSINESS MANAGEMENT: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND PERSPECTIVES

Behavioral profiling refers to the process of collecting and analyzing data regarding individual behaviors to predict future actions. Its application in the context of business management opens new possibilities for optimizing business processes and improving organizational effectiveness. As digital tools and data analysis technologies advance, profiling becomes a tool that can significantly enhance operational efficiency, facilitate decision-making processes, and improve customer relationships.

Human Resource Management

Behavioral profiling in human resource management (HR) enables precise matching of employees to teams and job positions, taking into account their predispositions, preferences, and individual personality traits. Analyzing employee behaviors, such as work style, communication methods, stress responses, and levels of engagement, allows for the optimization of recruitment processes and more effective competency management. This facilitates the assignment of tasks and roles that align with the skills and personality characteristics of team members, thereby increasing their efficiency and job satisfaction.

The implementation of tools based on behavioral profiling in the recruitment process also allows for the identification of key candidate traits that may contribute to their long-term success within the company. Examples of such traits include proactivity, teamwork ability, and high adaptability. Furthermore, behavioral profiling supports team management by fostering a better understanding of the dynamics of relationships among group members, enabling man-

agers to tailor their management styles to the specific needs and preferences of employees.

Optimization of Decision-Making Processes

Behavioral profiling facilitates the optimization of decision-making processes within organizations by analyzing patterns of employee and customer behavior. Behavioral data allow managers to forecast reactions to specific actions, marketing campaigns, or product changes. For instance, analyzing customer behavior patterns can reveal preferences regarding products or services during specific periods, enabling better alignment of offerings with market expectations.

Analytical tools based on behavioral profiling empower companies to make more precise and rapid business decisions. In supply chain management, consumer behavior analysis can support demand forecasting, allowing for the optimization of inventory levels and reduction of operational costs. Consequently, decisions based on hard data are more accurate and enhance organizational effectiveness.

Personalization of Customer Experiences

One of the key areas for applying behavioral profiling in management is the personalization of customer experiences. Modern enterprises strive to build long-term relationships with customers, and personalization of offerings is fundamental to these efforts. Analyzing behavioral data allows companies to tailor their products, services, and marketing communications to the individual needs and preferences of customers, thereby increasing satisfaction, loyalty, and conversion rates.

In the e-commerce sector, behavioral profiling is utilized to recommend products based on previous purchases or user behaviors on websites. Personalization based on behavioral analysis contributes to revenue growth by better aligning offerings with consumer expectations, resulting in higher levels of customer engagement.

Risk Minimization

Behavioral profiling also plays a significant role in risk management. Analyzing behavioral data allows for the early detection of potential threats, such as the risk of losing key employees, financial fraud, or declining customer satisfaction. In risk management systems, behavioral analysis helps identify anomalies in employee or customer behaviors, enabling swift responses and loss mitigation.

In industries such as banking and insurance, behavioral profiling is employed to detect atypical customer activities, allowing for quick identification of potential abuses and countering risks associated with illegal actions.

Challenges and Threats Related to Behavioral Profiling

The application of behavioral profiling technology in enterprise management presents significant ethical challenges, particularly concerning data privacy protection. The collection and processing of behavioral data can lead to privacy violations if such data are used without the explicit consent of the individuals concerned. Companies are obligated to ensure transparency regarding the meth-

ods of collecting, storing, and using behavioral data. Adhering to legal regulations, such as GDPR, which aims to protect individual privacy, is also crucial.

Despite numerous benefits, behavioral profiling carries the risk of erroneous decisions stemming from misinterpretation of data. Overreliance on analytical algorithms may lead to the neglect of significant factors that are not directly included in the analysis, potentially resulting in inadequate business decisions. Therefore, it is essential to balance data analysis with the intuition and experience of managers.

Implementing advanced tools based on behavioral profiling requires substantial technological resources and specialized knowledge in data analysis. Companies must invest in developing their employees' competencies to effectively utilize these technologies. The technical complexity of such systems also necessitates ongoing monitoring and updates, which incur additional operational costs.

The Future of Behavioral Profiling in Business Management

As artificial intelligence and data analysis technologies evolve, behavioral profiling will become an integral part of management processes. Future applications may include more advanced recommendation systems that integrate behavioral data with information from other sources, such as social or economic data. As these technologies develop, a key challenge will be to strike a balance between the opportunities provided by profiling and compliance with ethical standards and data privacy protections.

Behavioral profiling is a powerful tool that can significantly enhance business management. It supports better decision-making, optimizes processes, increases team efficiency, and personalizes customer relationships. However, to fully harness its potential, companies must consider the challenges related to data privacy, ethics, and the technical complexity of implementations. In the future, behavioral profiling will undoubtedly become an integral part of business management strategies, offering new opportunities while also presenting further challenges for enterprises.

References

1. De Lombaert T., Braekers K., Caris An, Ramaekers K., Limère V., Rijal A. Behavioural Insights and Optimisation in Operations Management. 2024.
2. Olech M., Jurek P., Sajewicz-Radtke U., Radtke B. M. Profilset System profilowania Kompetencji. Gdańsk, 2021.
3. Solek A. Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 2016. № 5 (953). P. 5–20.
4. Pappas I., Kourouthanassis P., Giannakos M., Chrissikopoulos V. Sense and sensibility in personalized e-commerce: How emotions rebalance the purchase intentions of persuaded customers. *Psychology and Marketing*. 2017. № 34. P. 972–986.
5. Aurier P., Guintcheva G. Using affect–expectations theory to explain the direction of the impacts of experiential emotions on satisfaction. *Psychology & Marketing*. 2014. № 31. P. 900–913.
6. Chang Y.-T., Yu H., Lu H.-P. Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*. 2015. № 68. P. 777–782.

Rustamov S.

student

Bukhara State University

Daribekova A. S.

Ph.D. in economics, Associate Professor

Abylkas Saginov Karaganda Technical University

GREEN ECONOMY AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF UZBEKISTAN

The green economy has become one of the most discussed topics in the global community in recent decades. In the face of global environmental challenges such as climate change, natural resource depletion and pollution, countries are increasingly pursuing models that promote sustainable economic growth without compromising nature. Uzbekistan, possessing vast natural resources and a strategically important position in Central Asia, is actively developing and implementing the concept of a green economy. This article will examine the role of the green economy in the development of Uzbekistan, as well as its impact on the socio-economic development of the country in the long term.

The most important element of a green economy is the transition to more efficient and rational use of water, energy and land resources. For Uzbekistan, where agriculture occupies an important place in the economy, this is especially relevant.

Agriculture of Uzbekistan is a branch of the Uzbek economy. Occupies 44 percent of the country's labor force and covers 17.6 percent of the country's GDP. Arable land accounts for 4.4 million hectares of land or about 10 percent of the total area of Uzbekistan [1].

The use of drip irrigation technologies and sustainable farming practices can significantly reduce water consumption and increase crop yields.

The Presidential Decree "On approval of the Concept for the Development of Water Resources of the Republic of Uzbekistan for 2020-2030" dated July 10, 2020 determined the further expansion of the scale of use of water-saving irrigation technologies and increasing the efficiency of water use, the development of a system of state support and incentives for agricultural producers who have introduced water-saving methods and technologies.

The concept for the development of water management in the Republic of Uzbekistan plans to bring the introduction of water-saving technologies in irrigation of agricultural crops from 175 thousand hectares to 1 million hectares by 2025, by 2030 - to 2 million, including drip irrigation technologies - from 77.4 thousand to 300 thousand hectares by 2025, by 2030 - to 600 thousand hectares [2].

Uzbekistan, having great potential for the use of solar and wind energy, is beginning to actively implement projects in the field of green energy. Programs to build solar and wind power plants, as well as the development of geothermal energy, are helping to reduce dependence on traditional hydrocarbon energy sources.

According to the Minister of Energy of Uzbekistan Zh. Mirzamakhmudov, the country has set an ambitious goal that was to be achieved by the end of 2024 - to increase the share of renewable energy sources from 10% to 18% in total electricity production. Only solar and wind energy are considered, which by 2030 will account for 40% of the energy balance due to the operation of 25 GW of solar and wind stations [3].

In the context of the global challenges of climate change, reducing carbon emissions becomes an important task. Uzbekistan is actively introducing green technologies into industry, transport and other sectors of the economy to reduce the negative impact on the environment. As part of the green economy concept, Uzbekistan is developing plans and programs aimed at long-term sustainability, taking into account social and economic development, as well as environmental protection. An important step was the adoption of the state program in the field of ecology and environmental protection - Decree of the President of the Republic of Uzbekistan, dated October 30, 2019 No. UP-5863 "On approval of the Concept of environmental protection of the Republic of Uzbekistan until 2030" [4].

Research shows that countries that implement the principles of a green economy receive not only environmental benefits, but also economic benefits in the form of the growth of new jobs, improving the quality of life of the population and attracting foreign investment in environmentally-oriented projects. In 2024, Uzbekistan continued to actively work to attract foreign investment in environmentally oriented projects, especially in the field of renewable energy sources (RES). Through the Emissions Reduction Purchase Agreement (ERPA), the World Bank has committed US\$7.5 million to accelerate the transition to a green economy. These funds are aimed at creating a system for monitoring greenhouse gas emissions, supporting the newly created Agency for Development and Regulation of the Energy Market, as well as installing solar panels for families in need of social assistance. In 2024, Uzbekistan's investment program includes 309 projects worth \$18 billion, most of which are aimed at the energy and oil and gas industries, as well as industrialization projects [5].

The transition to a green economy in Uzbekistan opens up new horizons for sustainable economic growth. The results of the introduction of green technologies are already beginning to affect the country's economy, creating new industries that help reduce environmental risks and improve the quality of life of citizens. However, in order to achieve significant success in this area, it is necessary:

1. Large-scale investments in renewable energy and clean technologies.
2. Creation of innovative jobs in environmentally friendly industries.
3. Development of an effective environmental risk management system that would facilitate the long-term implementation of environmentally sustainable solutions.

It is predicted that in the future, Uzbekistan may become a leader in Central Asia in introducing the principles of a green economy, which will bring the country not only environmental, but also economic benefits.

The introduction of a green economy will help Uzbekistan achieve sustainable growth and minimize environmental risks, which will contribute to the long-term well-being of the population. The green economy system will help attract foreign investment in environmentally friendly projects, as well as create jobs in new industries such as renewable energy, ecotourism and organic agriculture. The introduction of green technologies will lead to improved air and water quality, as well as the creation of comfortable living conditions, which will have a positive impact on public health. Uzbekistan, actively developing in the field of green economy, can use international climate and environmental initiatives, such as carbon credits, to expand its presence in the global market and increase competitiveness. Yes, the idea of using solar panels to conserve water and improve water use efficiency in Uzbekistan is an important step towards sustainable development and transition to a green economy. Uzbekistan faces serious problems in the field of water resources. The country suffers from water scarcity, especially in rural areas where water is used to irrigate agricultural land. The use of solar panels to solve the water problem is an important part of Uzbekistan's strategy for the transition to a green economy. The country is actively developing solar energy, and solar power plants are becoming an integral part of the infrastructure. It is expected that in the coming years, the introduction of solar panels into the irrigation and water supply system will reduce the use of traditional energy resources and increase the sustainability of the country's water resources. Moreover, the adoption of such technologies not only helps in water conservation, but also stimulates the economy by creating new jobs and improving the quality of life in rural areas. Thus, solar panels play a key role in solving the problem of water supply and water use in Uzbekistan, contributing not only to water conservation, but also to the development of environmentally friendly and sustainable technologies.

The green economy is a model that can strike a balance between economic development and environmental protection. Uzbekistan, having the necessary natural resources and political will, has every opportunity to implement the principles of a green economy in practice. It is important to continue working to introduce new technologies, improve infrastructure and develop sustainable environmental practices. A green economy will not only improve the environment in the country, but will also become a catalyst for economic growth and sustainable development.

References

1. Agriculture of Uzbekistan. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (date of request: 13.09.2024).
2. Drip irrigation: what is its advantage? URL: <https://yuz.uz/ru/news/kapelnoe-oroshenie-v-chem-ego-preimuestvo> (date of request: 13.09.2024).
3. The share of renewable energy sources in electricity generation in Uzbekistan will reach 18% by the end of 2024 – minister. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/05/14/renewable/> (date of request: 13.09.2024).
4. On approval of the Concept of environmental protection of the Republic of Uzbekistan until 2030 : Decree of the President of the Republic of Uzbekistan, dated October 30, 2019 № UP-5863. URL: <https://lex.uz/ru/docs/4574010> (date of request: 13.09.2024).

5. The transition to a green economy is accelerating in Uzbekistan. URL: https://uza.uz/ru/posts/v-uzbekistane-uskoryaetsya-perexod-k-zelenoy-ekonomike_675265?-utm_source=chatgpt.com (date of request: 13.09.2024).

Yusupov A.

student
Bukhara State University

Sabirov J.

student
Bukhara State University

Daribekova N. S.

senior lecturer
Abylkas Saginov Karaganda Technical University

EXPORTING THE BRAIN IN UZBEKISTAN (STARTUPS, PATENTS, INNOVATIVE DEVELOPMENTS)

In recent years, Uzbekistan has been actively working to create conditions for the transition from a traditional economy to an economy of knowledge and innovation. An important aspect of this process is the export of the country's mental resources - startups, scientific research and technology. The export of innovations, including in the form of patents and startups, can play a key role in integrating Uzbekistan into the global economic community and strengthening its position in the international arena. The article discusses the process of creating conditions for the export of intellectual property, as well as the steps the country is taking to stimulate innovative potential.

The President of Uzbekistan Shavkat Mirziyoyev signed PP-357 dated 10/14/2024, approving the "Digital Startups Program", which is aimed at comprehensive support for startup projects in the field of digital technologies. This is an important step that strengthens Uzbekistan's position as a new startup hub in the region. The program creates conditions for the growth of innovative companies, developing the country's digital ecosystem and attracting new investments.

According to the resolution, a "Roadmap" for the development of the startup project ecosystem for 2024-2026 was approved, which includes mechanisms to support and promote the development of startups in the country, the creation of a venture fund at IT Park Uzbekistan, the creation of a regulatory sandbox for startups, and the creation of a Coordination Council for the Development of the Startup Ecosystem [1].

The situation with the development of startups and patent activity in Uzbekistan for the period 2020-2024 was analyzed.

In 2020, IT Park Uzbekistan was founded, providing startups with access to office space, investments, educational programs, and legal support. In 2024, IT Park launched the IT Park Ventures program, aimed at supporting startups, including reimbursement of expenses for participation in incubation and acceleration programs, attracting mentors, and patenting intellectual property. The IT Park Ventures program provides for reimbursement of expenses for patenting and registering intellectual property objects, which stimulates innovation and

protection of developments [2]. According to the data, 34 venture deals were registered in Uzbekistan in 2023, which is 42% more than in 2022. The average deal size also increased. The main flow of venture investments went to seed-stage startups (51%), which indicates a growing interest in the early stages of startup development [3].

In 2024, amendments were made to the legislation regulating the patenting of industrial property objects. A patent for an invention is valid for 20 years, for an industrial design - 10 years, for a utility model - 5 years [4].

From 2020 to 2024, Uzbekistan has achieved significant success in developing the startup ecosystem and patent activity. Government initiatives aimed at supporting startups, improving the infrastructure and legal framework in the field of intellectual property have contributed to the growth of innovation and attracting investment. Continuing these efforts will help strengthen Uzbekistan's position as an innovation hub in the region.

An assessment of the startup ecosystem, existing public and private initiatives in the field of innovation, as well as the level of intellectual property protection allows us to draw conclusions about the current state and potential of export activities in this area. One example of successful initiatives is the creation of a platform for registering and supporting startups in Uzbekistan, such as InnoPark and StartUp Uzbekistan. These projects help local entrepreneurs and startups enter the international market. Within the framework of the Digital Uzbekistan 2030 program, attention is paid to the introduction of digital technologies and the development of innovative solutions that contribute to the growth of high-tech exports. In parallel, the patenting system is being developed, which allows intellectual property developers to protect their rights and enter foreign markets. Problems associated with insufficient awareness and legal support are gradually being resolved through training, access to international patent databases and improvement of the legal framework.

Over the period 2020-2024, there has been a significant increase in the number of registered patents and startups in Uzbekistan. According to the Ministry of Innovative Development of the Republic of Uzbekistan, in 2023, the number of startups that received investments increased by 40%, and the number of registered patents increased by 30%. It is also worth noting the active development of research centers, such as the Agency for Innovative Development, which promotes the creation of innovative projects and their introduction to the international market. Training programs and partnerships with international experts have improved the level of training of specialists in the field of intellectual property protection, as well as created a sustainable infrastructure to support startups, which, in turn, stimulated the development of export opportunities.

42% of startups are based in Tashkent, and another 24% in the regions of the Fergana Valley. Every second person considers a team of 2 to 5 people optimal, 28% choose individual work.

2024 in the Republic of Uzbekistan, the most popular area for startups was education (EdTech) - 21%. Slightly less often, the creative sphere is chosen (19%), in third place are medical technologies (11%). Then come e-commerce

(10%), CleanTech (8%), fintech (7%), agrotechnologies and SaaS (6% each). (Diagram 1)

Only 37% of startups are focused exclusively on the domestic market of Uzbekistan. A third plan to enter the markets of Central Asia or other CIS countries, 11% are considering Asian countries, 8% - Europe, 7% - America.

About 45% of projects work or plan to work with corporate clients (B2B). A little more than a quarter consider the consumer sector (B2C) to be the main one [5].

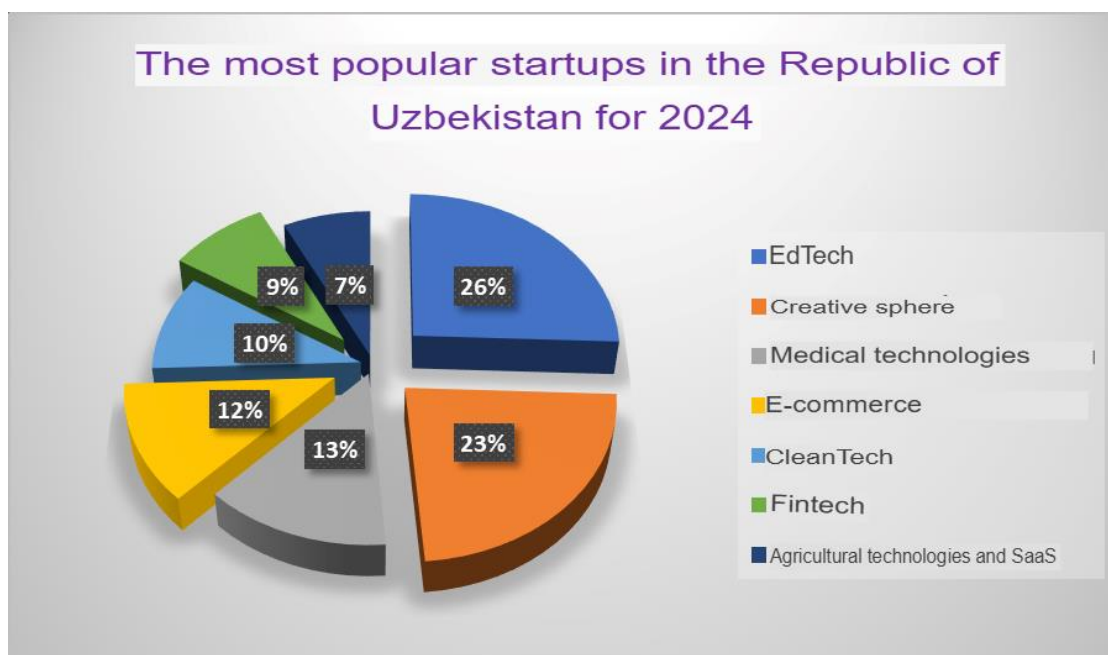


Diagram 1. The most popular startups in the Republic of Uzbekistan in 2024

Uzbekistan has demonstrated positive dynamics in the field of innovation, startups and patents over the past 5 years, which creates the potential for the export of intellectual resources. An important role in this process is played by government initiatives, such as “Digital Uzbekistan 2030”, which create a legal and infrastructural basis for the development and introduction of innovations to foreign markets. There is a lack of international investment in the initial stage of startups, which hinders their expansion and international presence. It is important to continue to develop legal protection of intellectual property, as well as conduct educational activities to improve understanding of the patenting process and technology export. The export of intellectual resources and innovations can become an important driver of Uzbekistan’s economic growth. Startups, patents and scientific developments are not only a local competitive advantage, but also a tool for expanding foreign economic relations. The introduction of innovative technologies in industry and agricultural production, as well as support for the country’s startup ecosystem, will ensure sustainable growth in the export of intellectual potential in the coming years. However, for further success, it is necessary to continue to improve the legal environment, develop educational programs and create conditions for attracting foreign investment.

References

1. Development of Startup Projects and Venture Financing Ecosystem in Uzbekistan. URL: https://it-park.uz/ru/itpark/news/razvitie-startap-proektov-i-ekosistemy-venchurnogo-finansirovaniya-v-uzbekistane?utm_source=chatgpt.com (date of request: 26.09.2024).
2. IT Park Ventures: a new stage in the development of the startup ecosystem of Uzbekistan. URL: https://reu.uz/novosti/it-park-ventures-novyj-jetap-v-razvitii-startap-jekosistemy-uzbekistana/?utm_source=chatgpt.com (date of request: 25.09.2024).
3. Uzbekistan: it's time to harvest the grapes of technology. URL: https://gotechinnovation.com/ru/uzbekistan-prishlo-vremya-sobirat-vinograd-tehnologij/?utm_source=chatgpt.com (date of request: 26.09.2024).
4. On inventions, utility models and industrial designs : Law of the Republic of Uzbekistan dated August 29, 2002 № 397-II. URL: https://www.lex.uz/acts/77168?utm_source=chatgpt.com (date of request: 25.09.2024).
5. What areas are most in demand among startups in Uzbekistan: research. URL: https://www.spot.uz/ru/2024/07/31/startup-survey/?utm_source=chatgpt.com (date of request: 25.09.2024).

Абрамовський М. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Основним рушієм економічного розвитку України в контексті євроінтеграції є регіональний прогрес, який залежить від здатності держави зберігати баланс між місцевими та загальнонаціональними інтересами. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремих регіонів, так і країни загалом. Одним із найактуальніших питань як у теоретичній, так і в практичній площині залишається створення умов для стабільного та динамічного розвитку регіонів з метою зміцнення соціальної та економічної єдності країни.

Державна регіональна політика є невід'ємною частиною національної стратегії соціально-економічного розвитку України. Вона тісно пов'язана з проведенням адміністративної реформи та впорядкуванням адміністративно-територіального устрою. Її реалізація здійснюється через заходи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що спрямовані на ефективне управління соціально-економічним розвитком як національного рівня, так і регіонального.

Досвід розвинених демократичних країн свідчить, що найвищі темпи економічного зростання досягалися саме в умовах децентралізації влади. Від часу виникнення демократії як форми суспільного управління сформувалося загальне бачення принципів побудови державного управління, серед яких основним є розподіл гілок влади. Цей принцип закріплений і в Конституції України як один із ключових у структурі організації державної влади. Його значення полягає у врівноваженні повноважень між різними державними органами, запобіганні концентрації всієї влади в одному з них (законодавчому, виконавчому чи судовому) та забезпеченні ефективної системи стримувань і противаг.

Регіональна політика держави ґрунтується на таких принципах:

- конституційності та законності;
- поєднання процесів централізації та децентралізації влади з урахуванням загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів;
- забезпечення тісного співробітництва органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування в реалізації заходів щодо регіонального розвитку.

Основними напрямками інтеграційного процесу є: адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу, забезпечення прав людини, яка полягає у зближенні із сучасною європейською системою права, що забезпечить розвиток політичної, підприємницької, соціальної, культурної активності громадян України, економічний розвиток держави у рамках Європейського Союзу і сприятиме поступовому зростанню добробуту громадян, приведенню його до рівня, що склався у державах – членах Європейського Союзу [8]. В Україні створена відповідна правова база та інституційна система реалізації публічних механізмів. Гарантом дотримання стратегічного курсу на євроінтеграцію є Президент України, який забезпечує політичний діалог із партнерами в ЄС та підписує необхідні євроінтеграційні закони, які ухвалює парламент. Від парламенту залежить своєчасне ухвалення євроінтеграційних законопроектів, що відповідають Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. При цьому вносити їх на розгляд можуть Президент, самі народні депутати і Кабінет Міністрів України. Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади розробляють підзаконні акти (наприклад, постанови і розпорядження), необхідні для виконання євроінтеграційних законів, національні євроінтеграційні програми і відповідають за їхню якісну і вчасну реалізацію. Головним відповідальним за євроінтеграцію в уряді є Віцепрем'єр-міністр з європейської та євроатлантичної інтеграції. Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції розглядає законопроекти на їхню відповідність євроінтеграції [10].

Головною метою державної регіональної політики України на сучасному етапі є створення умов, які дозволять регіонам повною мірою реалізувати свій потенціал, зробити вагомий внесок у національну економіку та отримати конкурентні переваги на міжнародному ринку. У цьому контексті важливим завданням стає розробка концепції підвищення конкурентоспроможності регіонів у процесі європейської інтеграції.

Ця концепція має охоплювати такі напрями:

- підвищення якості людського капіталу, розвиток економіки знань та їхній вплив на конкурентоспроможність регіону;
- стратегія залучення національних та іноземних інвестицій як ключовий фактор зміцнення конкурентних позицій регіону;
- усунення інституційних бар'єрів для створення сприятливого конкурентного середовища;
- розвиток торгівлі товарами та послугами як інструмент підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації;

– сприяння міжрегіональному економічному співробітництву та транскордонній взаємодії;

– урахування специфічних регіональних особливостей і факторів конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки;

– удосконалення організаційно-правових механізмів регулювання розвитку регіонів, визначення національних пріоритетів та інструментів їх досягнення.

Впровадження стратегічних завдань регіональної політики України формує основу конкурентоспроможності внутрішнього ринку, зміцнює позиції країни та її регіонів на міжнародній арені й сприяє процесу європейської інтеграції. Ключовим пріоритетом державної регіональної політики є створення інституційних та нормативно-правових умов для реформування місцевого самоврядування та удосконалення адміністративно-територіального устрою.

Отже, на сьогодні можна виділити пріоритетні напрями формування регіональної політики в умовах євроінтеграції: якість людського капіталу, розвиток економіки знань, сприяння національним та іноземним інвестиціям; подолання інституційної недосконалості; сприяння розвитку міжрегіональних господарських зв'язків і транскордонного співробітництва, унормування організаційно-правових засад регулювання розвитку регіонів, принципів та інструментів досягнення національних цілей, функцій регулювання розвитку регіонів.

Список використаної літератури

1. Дорогіх О. М. Правові засади європейської інтеграції України. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/ (дата звернення: 12.08.2024).

Александрович А. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ АДВОКАЦІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ ТА УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ

Адвокація є одним із ключових інструментів демократичного управління та сприяє соціальним змінам, особливо в умовах сучасних викликів, які постали перед українським суспільством. Військовий конфлікт, криза довіри до органів державної влади, необхідність реформування системи управління та зростання ролі громадянського суспільства створюють умови, за яких адвокація стає невід'ємною складовою механізмів впливу на державну політику та соціальні процеси.

В умовах війни адвокація відіграє надзвичайно важливу роль у захисті прав і свобод громадян, особливо вразливих категорій населення, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани, багатодітні родини, особи з інвалідністю. Вона сприяє посиленню громадського контролю за діяльністю органів влади, забезпеченню прозорості та відповідальності у прийнятті

рішень, а також формуванню довіри між суспільством і владою. Крім того, адвокація тісно пов'язана із цілями публічного управління, серед яких:

- підвищення прозорості – адвокаційні кампанії сприяють відкритості дій органів влади, створенню умов для громадського моніторингу та оцінки їхньої ефективності;
- підвищення ефективності управління – шляхом ідентифікації реальних потреб громадян та включення їхніх інтересів до державних політик;
- залучення громадян до прийняття рішень – адвокація є важливим інструментом формування активного громадянського суспільства, що сприяє побудові діалогу між владою та суспільством.

Термін «адвокація» походить від англійського слова *advocacy*, що буквально означає «захист» або «відстоювання». У науковій та практичній літературі адвокацію визначають як діяльність, спрямовану на просування, захист чи відстоювання інтересів певних соціальних груп або ідей, вплив на державну політику та прийняття рішень через залучення громадськості та використання демократичних механізмів. На думку багатьох дослідників (Кіященко Г., Лациба М., Солонтай О.), адвокація – це комплексний процес, який поєднує в собі елементи соціальної активності, комунікації, правозахисту та впливу на управлінські процеси. Вона охоплює як діяльність окремих громадян, так і організованих груп, включаючи громадські організації, професійні об'єднання та інші інститути громадянського суспільства.

Адвокація, як соціальний феномен, є багатограним суспільним явищем, що виконує важливу роль у забезпеченні захисту прав та інтересів уразливих верств населення. Вона охоплює сукупність заходів, спрямованих на досягнення соціальної справедливості, рівності, а також подолання системної дискримінації та забезпечення доступу до життєво важливих ресурсів і послуг.

До основних соціальних груп, які є об'єктами адвокаційної діяльності, належать:

- особи з інвалідністю, які потребують адвокації у сфері забезпечення доступності до інфраструктури, освітніх і медичних послуг, а також протидії соціальній стигматизації;
- внутрішньо переміщені особи, для яких важливим є створення умов реалізації права на житло, освіту, працевлаштування та інтеграцію в приймаючі громади;
- жертви насильства, яким необхідні гарантії безпеки, доступу до правової, психологічної та соціальної допомоги;
- багатодітні сім'ї, які стикаються з викликами у забезпеченні базових життєвих потреб та потребують підтримки у сфері соціальних виплат і поліпшення житлових умов.

Адвокація формується як інтегративний процес, що поєднує в собі правозахисну, освітню та соціально-адміністративну функції. Основними принципами адвокації є:

1. Сприяння обізнаності. Збільшення рівня знань про права людини та механізми їх реалізації є базовою передумовою для активізації соціальних груп у відстоюванні своїх інтересів.

2. Вплив на політику та законодавство. Адвокаційні ініціативи спрямовуються на удосконалення нормативно-правового середовища з метою створення умов для забезпечення соціальної рівності.

3. Залучення багатосекторних партнерів. Взаємодія громадянського суспільства, органів державної влади, міжнародних організацій та приватного сектору є важливим чинником ефективності адвокаційної діяльності.

4. Орієнтація на потреби постраждалих. Адвокація базується на визнанні центральної ролі бенефіціарів у процесі формулювання та реалізації ініціатив.

У сучасних умовах публічного управління адвокація виступає одним із ключових механізмів впливу на процеси формування політик, ухвалення рішень та забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадянським суспільством. Її роль полягає у сприянні підвищенню прозорості, підзвітності та інклюзивності управлінських процесів, а також у гармонізації державних інтересів із потребами різних соціальних груп.

Адвокація як управлінський механізм сприяє розвитку демократії, створює умови для ефективного партнерства між владою та громадянським суспільством. Її використання дозволяє забезпечити баланс між інтересами держави та потребами населення, що є ключовим фактором сталого соціального розвитку. Наприклад, адвокаційні кампанії можуть допомагати внутрішньо переміщеним особам отримати доступ до соціального житла, відстояти право на компенсацію за зруйноване майно чи забезпечити можливість участі у місцевих виборах. В управлінському контексті є кампанії, спрямовані на диджиталізацію державних послуг, зокрема створення онлайн-платформ для отримання соціальних виплат чи реєстрації документів.

Соціальний та управлінський аспекти адвокації тісно пов'язані між собою, оскільки соціальні проблеми часто є наслідком недосконалості управлінських рішень. Крім того, забезпечує зворотний зв'язок між громадськістю та органами влади, сприяючи їхньому взаєморозумінню.

Таким чином, у соціальному контексті адвокація виступає засобом підтримки окремих людей чи груп, а в управлінському – механізмом трансформації системних підходів до вирішення проблем. Обидва ці напрями є взаємодоповнюючими й необхідними для побудови ефективного, прозорого та інклюзивного суспільства.

Вважаємо, що адвокація в Україні вже сьогодні є потужним інструментом для впливу на соціальні зміни та вдосконалення управлінських процесів. Подолання існуючих викликів через посилення співпраці між громадянським суспільством і владою, впровадження цифрових інструментів та залучення міжнародного досвіду створить основу для ефективного розвитку адвокації в майбутньому. Це дозволить не лише вирішувати акту-

альні соціальні проблеми, але й сприятиме формуванню прозорості та відповідальної системи публічного управління.

Список використаної літератури

1. Адвокасі : практ. посіб. / упоряд. : Г. Кіященко. Київ, 2009. 102 с.
2. Лациба М. В., Хмара О., Орловський О. Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади: крок за кроком. Київ : Агентство-Україна, 2010. 96 с.
3. Ефективні антикорупційні інструменти – громадський моніторинг та кампанії адвокати : матеріали тренінгу. Менеджмент Системс Інтернешнл, 2008. 121 с.
4. Солонтай О. Г., Навроцький В. В., Коваль О. Д. Лобіювання: сутність, засади, практика застосування: посібник для тренерів. Ужгород, 2003. 140 с.
5. Адвокація в профілактичній освіті : посібник для активістів неурядових організацій. Київ : Здоров'я через освіту, 2014. 64 с.
6. Баєв В., Бринош І., Денисенко Л., Дяченко Н. Адвокація для провайдерів правової допомоги : посібник / за ред. : В. Баєва, Л. Денисенко. Київ : Українська фундація правової допомоги, 2016. 52 с.
7. Безверха А., Андерсон В. Проведення адвокаційних медіа-кампаній: стратегія активних дій / за ред. : Е. Шілдз. 2010. 104 с.
8. Казмеркевич П., Коваленко О., Гвоздік О., Тітаренко І. Громадська участь: підготовка аналітики, адвокація та втілення змін. Київ : Ямчинський О. В., 2019. 64 с.
9. Адвокація для молодіжних рад : посібник. Київ, 2021. 40 с.
10. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 05.11.2008 р. № 976. *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2022).
11. Про звернення громадян : Закон України, док. № 393/96-ВР, чинний, ред. від 01.01.2022. *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.06.2022).

Андрусик Б. О.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Ефективна система професійного розвитку педагогічних працівників є важливою складовою реалізації державної політики в сфері освіти дорослих. Модернізація механізмів публічного управління в системі безперервної освіти педагогічних працівників є актуальним завданням для підвищення якості освіти, адаптації викладачів до сучасних викликів і впровадження інновацій у навчальний процес. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників дозволяє оновлювати знання, розвивати професійні компетенції та відповідати сучасним професійним вимогам.

Підвищення кваліфікації педагогічними працівниками дошкільних, позашкільних, професійних (професійно-технічних) закладів освіти не рідше одного разу на п'ять років, а також щороку - педагогічними та науково-педагогічними працівниками закладів загальної середньої та фахової передвищої освіти є необхідною умовою проходження ними атестації у порядку, визначеному законодавством.

Основними напрямками підвищення кваліфікації є:

- розвиток професійних компетентностей (знання навчального предмета, фахових методик, технологій);
- формування у здобувачів освіти спільних для ключових компетентностей вмінь, визначених частиною першою статті 12 Закону України “Про освіту”;
- психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку, основи андрагогіки;
- створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, особливості (специфіка) інклюзивного навчання, забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі дітей з особливими освітніми потребами;
- використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, включаючи електронне навчання, інформаційну та кібернетичну безпеку;
- мовленнєва, цифрова, комунікаційна, інклюзивна, емоційно-етична компетентність;
- формування професійних компетентностей галузевого спрямування, опанування новітніми виробничими технологіями, ознайомлення із сучасним устаткуванням, обладнанням, технікою, станом і тенденціями розвитку галузі економіки, підприємства, організації та установи, вимогами до рівня кваліфікації працівників за відповідними професіями (для працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти).

Загальний обсяг підвищення кваліфікації педагогічного або науково-педагогічного працівника закладу загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти не може бути менше ніж 150 годин на п’ять років. Загальний обсяг підвищення кваліфікації педагогічного працівника закладу дошкільної, позашкільної та фахової передвищої освіти встановлюється його засновником (або уповноваженим ним органом), але не може бути менше ніж 120 годин на п’ять років [1].

Відповідно до Закону України «Про освіту», освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих. Складниками освіти дорослих є:

- післядипломна освіта;
- професійне навчання працівників;
- курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації;
- безперервний професійний розвиток;
- будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб’єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

Особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб’єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду.

Післядипломна освіта включає:

спеціалізацію – профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов’язки, що мають особливості в межах спеціальності;

– перепідготовку – освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

– підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у певній професійній діяльності або галузі знань [2].

Здійснення публічного управління в системі освіти педагогічних працівників, зокрема, в системі підвищення кваліфікації є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності національної освіти, засвоєння педагогами нових методик викладання, педагогічної майстерності, інформаційно-комунікаційних технологій в освіті. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників передбачає можливість та здатність до постійного професійного розвитку, удосконалення педагогічних компетентностей. Такий підхід потребує професійного самовдосконалення впродовж всієї професійної діяльності педагогічних працівників.

Список використаної літератури

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова КМУ від 21.08.2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

Барліт В. Р.

аспірант

Класичний приватний університет

ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб’єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином [1].

Економічна безпека – характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб населення і держави; протистояння дестабілізаційній дії чинників, які створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання [2]. І, перш за все, економічна безпека – є складовою

національної безпеки країни, яку мають забезпечувати усі органи державної влади та місцевого самоврядування – кожен на своєму рівні.

У ч.2, ст.8 ЗУ «Про національну безпеку України» визначено повноваження органів місцевого самоврядування, які в основному стосуються: заслуховування доповідей посадових осіб правоохоронних органів щодо забезпечення громадської безпеки та правопорядку; контролю за станом допризовної підготовки і відбору громадян на військову службу; взаємодії з органами військового управління під час планування та проведення потенційно небезпечних заходів за участю особового складу Збройних Сил України, тощо [3]. Тобто, у цьому нормативному акті нічого не вказано про повноваження органів місцевого самоврядування у сфері економічної безпеки. Їх компетенцію в цьому питанні ми можемо лише проаналізувати за положеннями інших нормативних актів.

Так, в ч.1, ст.34 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» серед делегованих повноважень вказано, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать: підготовка і подання на затвердження ради цільових місцевих програм поліпшення стану безпеки і умов праці та виробничого середовища, територіальних програм зайнятості та заходів щодо соціальної захищеності різних груп населення від безробіття [4]. Але ч.1, ст. 38 цього Закону вказує на наявність власних повноважень щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян в частині сприяння діяльності органам Бюро економічної безпеки України [4].

Бюро економічної безпеки України – є це центральним органом виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. Відповідно до покладених завдань Бюро економічної безпеки України виконує правоохоронну, аналітичну, економічну, інформаційну та інші функції (ч.1, ст.1 Закону [5]).

Бюро економічної безпеки України взаємодіє з органами місцевого самоврядування. Воно має безпосередній, а також доступ до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів і банків (баз) даних, держателем (адміністратором) яких є органи місцевого самоврядування. За відсутності інформації, що відсутня в автоматизованих інформаційних і довідкових системах проведення аналітичної діяльності, здійснюється на підставі письмового запиту до органів місцевого самоврядування (ч.1,3,9, ст.7 Закону [5]).

В межах забезпечення економічної безпеки органи місцевого самоврядування співпрацюють з органами державного фінансового контролю (ст.7 Закону [6]). Так, орган державного фінансового контролю має право: одержувати від органів місцевого самоврядування інформацію, документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань (контроль за: цільовим та ефективним використанням коштів місцевих бюджетів; цільовим використанням і своєчасним поверненням кредитів (позик), одержаних під державні (місцеві) гарантії; достовірністю визначення пот-

реби в бюджетних коштах при складанні планових бюджетних показників, тощо) та порушувати перед керівниками відповідних органів місцевого самоврядування, питання про притягнення до відповідальності винних осіб (ст.8; п.11, п.15, ст.10 Закону [6]).

Крім того, в межах реалізації своїх повноважень органи місцевого самоврядування можуть здійснювати державний нагляд (контроль) щодо виявлення та запобігання порушенням вимог законодавства суб'єктами господарювання та забезпечення інтересів суспільства, зокрема належної якості продукції, робіт та послуг, допустимого рівня небезпеки для населення, навколишнього природного середовища (ст.1 Закону [7]). Проте, із введенням воєнного стану ці повноваження були дещо звужені, зокрема заборонено здійснювати перевірки стосовно суб'єктів господарювання, які обрали спрощену систему оподаткування, та не зареєструвалися платниками податку на додану вартість, а їх діяльність яких не віднесена до високого ступеня ризику (ст.22 Закону [7]).

Отже, можна зробити висновок, що повноваження органи місцевого самоврядування у досліджувальній сфері в основному стосуються співпраці з контролюючими органами в частині надання певної інформації, які допоможе уникнути правопорушень в частині використання бюджетних коштів.

Список використаної літератури

1. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Енциклопедія сучасної України. *Інститут енциклопедичних досліджень НАН України*. URL: <https://esu.com.ua/article-18765> (дата звернення: 30.09.2024).
3. Про національну безпеку України : Закон від 21.06.2018 р., № 2469-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#top> (дата звернення: 24.09.2024).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення: 24.09.2024).
5. Про Бюро економічної безпеки України : Закон від 28.01.2021 р. № 1150-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 24.09.2024).
6. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон від 26.01.1993 р. № 2939-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 24.09.2024).
7. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон від 05.04.2007 р. № 877-V. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 24.09.2024).

Безсусідній С. О.

аспірант

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОБІГАННЮ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Корупція в органах влади є одним із найбільших викликів для економічної безпеки та сталого розвитку України. Вона підриває довіру до

державних інституцій, гальмує економічне зростання, створює несприятливі умови для бізнесу та інвесторів, а також сприяє неефективному розподілу державних ресурсів. Саме тому удосконалення механізмів державного управління у сфері запобігання корупції є стратегічним завданням для зміцнення державного суверенітету та інтеграції України до європейського економічного простору.

Корупційні схеми призводять до неефективного використання бюджетних коштів, втрати податкових надходжень та ослаблення інвестиційного клімату. Високий рівень корупції негативно впливає на економічну стабільність, міжнародний імідж держави та доступ до міжнародних фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану та майбутнього відновлення України особливо важливо забезпечити прозорість розподілу міжнародної допомоги, державних закупівель та відбудови інфраструктури. Корупція може значно уповільнити процес економічного відновлення та зменшити довіру до державних інституцій.

Україна взяла на себе зобов'язання щодо вдосконалення антикорупційних механізмів відповідно до стандартів ЄС та міжнародних організацій (GRECO, OECD, ООН). Важливим завданням є адаптація європейських механізмів антикорупційного контролю, електронного врядування та прозорого адміністрування.

Використання цифрових технологій, таких як е-декларування, публічні реєстри, блокчейн у державних закупівлях, значно зменшує корупційні ризики. Прозорість діяльності органів влади через механізми відкритих даних та громадського контролю є ефективним інструментом боротьби з корупцією.

Громадські антикорупційні організації, медіа та незалежні аналітичні центри відіграють важливу роль у моніторингу діяльності влади. Співпраця з міжнародними фінансовими та правозахисними організаціями дозволяє посилити ефективність антикорупційних ініціатив.

Розвиток та впровадження ефективних механізмів державного управління запобіганню корупції є ключовим фактором економічної безпеки та стабільності України. Антикорупційні реформи повинні базуватися на посиленні інституційної спроможності антикорупційних органів, цифровізації державних процесів, прозорості прийняття рішень та залученні громадськості. Тільки комплексний підхід дозволить мінімізувати корупційні ризики, підвищити ефективність управління державними ресурсами та сприяти сталому економічному розвитку.

Корупція в органах влади є суттєвою загрозою економічній безпеці України, оскільки вона призводить до неефективного використання державних ресурсів, зниження інвестиційної привабливості та погіршення якості державного управління. Дослідження механізмів державного управління у сфері запобігання корупції свідчить про необхідність комплексного підходу, що включає правові, організаційні, цифрові та соціальні механізми.

Ефективна антикорупційна політика є важливим елементом економічної безпеки. Корупція створює значні економічні втрати, підриває довіру громадян до влади та погіршує інвестиційний клімат. Важливо забезпечити прозорість фінансових потоків, ефективний контроль за бюджетними витратами та дотримання стандартів доброчесності.

Запобігання корупції потребує посилення незалежності та ефективності Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Національного антикорупційного бюро (НАБУ) та Вищого антикорупційного суду (ВАКС). Ключовими напрямками є посилення відповідальності посадовців, вдосконалення механізмів розслідування корупційних справ та забезпечення справедливих судових рішень.

Впровадження е-декларування, відкритих реєстрів, цифрових закупівель через систему Prozorro та блокчейн-технологій сприяє зменшенню корупції в органах влади. Використання Big Data та штучного інтелекту для моніторингу державних фінансів та діяльності чиновників підвищує прозорість управлінських процесів.

Україна має адаптувати кращі практики ЄС у сфері боротьби з корупцією, зокрема механізми контролю за конфліктом інтересів, антикорупційний аудит державних установ та посилення механізмів громадського контролю. Виконання міжнародних зобов'язань (OECD, GRECO, ООН) є важливим кроком для подальшої євроінтеграції та доступу до міжнародних фінансових програм. Громадянське суспільство, журналістські розслідування та антикорупційні організації відіграють важливу роль у контролі за діяльністю влади та розслідуванні корупційних схем. Підвищення рівня правової обізнаності громадян та доступ до відкритої інформації сприяють формуванню культури доброчесності та нульової толерантності до корупції.

Ефективне державне управління у сфері запобігання корупції є ключовим фактором економічної безпеки, політичної стабільності та сталого розвитку України. Для досягнення успіху необхідно: посилювати незалежність антикорупційних органів та забезпечити їхню ефективну роботу, вдосконалювати правові механізми контролю та підзвітності посадовців, розширювати цифрові антикорупційні інструменти для прозорості державного управління, забезпечити міжнародну співпрацю та адаптувати кращі європейські практики, підвищувати рівень громадського контролю та правовосвідомості населення.

Корупція в органах влади є серйозною загрозою економічній безпеці держави, оскільки призводить до неефективного використання бюджетних ресурсів, гальмує економічний розвиток, знижує рівень довіри до влади та відлякує інвесторів. Запобігання корупції потребує комплексного підходу, що включає законодавчі, організаційні, цифрові та громадські механізми.

Таким чином, запровадження дієвих механізмів запобігання корупції сприятиме зміцненню економічної безпеки, підвищенню інвестиційної привабливості України та формуванню прозорої системи державного управління.

Бережний І. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Формування ефективного механізму забезпечення державних гарантій корпоративного управління є важливим завданням для стабільного економічного розвитку, залучення інвестицій та підвищення прозорості ведення бізнесу в Україні. Корпоративне управління є основою функціонування великих компаній, банківського сектору та державних підприємств, а його якість безпосередньо впливає на довіру інвесторів, ефективність ринку капіталу та економічну безпеку країни.

Україна впроваджує реформи відповідно до стандартів ОЕСР, ЄС та рекомендацій Світового банку, що передбачає посилення прав акціонерів, прозорість діяльності компаній та ефективність корпоративного контролю. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами є необхідною умовою інтеграції до європейського фінансового простору.

Недостатньо розвинені механізми корпоративного управління є бар'єром для залучення іноземних інвестицій. Впровадження державних гарантій та інституційного контролю дозволить зміцнити довіру до українського ринку та покращити його конкурентоспроможність. Державні компанії та стратегічні підприємства потребують чітких механізмів корпоративного управління для забезпечення ефективного контролю, уникнення корупційних ризиків та підвищення операційної ефективності. Запровадження незалежних наглядових рад та прозорих механізмів фінансової звітності є важливим кроком у цьому напрямку.

В Україні досі існують проблеми з недостатнім захистом прав міноритарних акціонерів, рейдерськими захопленнями підприємств та слабким контролем за дотриманням норм корпоративного управління. Важливим є посилення державного регулювання корпоративного сектору з метою захисту прав власників бізнесу та забезпечення чесних ринкових відносин.

Використання блокчейн-технологій, цифрового документообігу та автоматизації корпоративного управління дозволяє зменшити бюрократичні ризики та підвищити прозорість діяльності компаній. Важливим є розвиток електронного корпоративного управління, що дозволить ефективніше контролювати процеси прийняття рішень.

Формування механізму забезпечення державних гарантій корпоративного управління є стратегічним пріоритетом для підвищення економічної стійкості та інвестиційної привабливості України. Забезпечення прозорості, ефективного контролю та правового захисту власників компаній сприятиме розвитку цивілізованого корпоративного сектору, створенню сприятливого бізнес-клімату та інтеграції України у світову економічну систему.

Формування ефективного механізму забезпечення державних гарантій корпоративного управління є важливим завданням для підвищення

прозорості економіки, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку бізнес-середовища в Україні. Успішне корпоративне управління сприяє зміцненню ринкових інституцій, захисту прав акціонерів та підвищенню ефективності державного сектора.

Забезпечення прозорості та законності у корпоративному управлінні сприяє зниженню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри з боку інвесторів. Ефективна корпоративна політика дозволяє посилити контроль за діяльністю компаній та стимулювати відповідальне ведення бізнесу.

Україна має гармонізувати законодавство та механізми корпоративного управління відповідно до стандартів ЄС та ОЕСР. Важливим кроком є зміцнення незалежності наглядових рад, вдосконалення системи фінансового контролю та підзвітності компаній. Державні підприємства потребують ефективної системи нагляду та стратегічного управління, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Важливим аспектом є зменшення політичного впливу на управлінські рішення та впровадження принципів доброчесності.

Посилення державних гарантій дозволить запобігти рейдерству, маніпуляціям на ринку акцій та зловживанням з боку менеджменту компаній. Важливо створювати ефективні механізми вирішення корпоративних конфліктів та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх акціонерів.

Використання електронного документообігу, реєстрів власників компаній та блокчейн-технологій підвищить рівень прозорості управлінських процесів. Автоматизація корпоративного управління сприятиме зменшенню бюрократичних перешкод та підвищенню ефективності прийняття рішень.

Корпоративне управління є ключовим елементом стабільного розвитку бізнесу та економіки. В Україні процес його реформування відбувається відповідно до міжнародних стандартів, зокрема принципів ОЕСР. Ефективне корпоративне управління є невід'ємною складовою економічної стабільності та залучення інвестицій. В Україні поступово імплементуються міжнародні стандарти корпоративного управління (ОЕСР, ЄС, IFC), але все ще існують проблеми із забезпеченням державних гарантій захисту прав акціонерів, підзвітністю керівництва компаній та прозорістю корпоративного сектору.

Запровадження цифрових реєстрів власників бізнесу, автоматизованих систем моніторингу фінансових потоків та впровадження принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) сприятиме підвищенню прозорості діяльності компаній. Використання блокчейн-технологій та електронного врядування дозволить мінімізувати корупційні ризики у корпоративному секторі.

Для забезпечення ефективного корпоративного управління в Україні необхідно посилити державні гарантії захисту інвесторів, забезпечити прозорість діяльності компаній, удосконалити механізми нагляду та впровадити міжнародні стандарти корпоративної відповідальності. Це сприятиме

залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та створенню ефективного ринкового середовища.

Формування механізму державних гарантій корпоративного управління в Україні є необхідною умовою для стабільності фінансової системи, залучення іноземних інвесторів та створення прозорого бізнес-середовища. Запровадження європейських стандартів, цифрових технологій, антикорупційних механізмів та посилення правового захисту акціонерів дозволить Україні посилити свою позицію на світовому ринку та сприяти сталому розвитку корпоративного сектору.

Богуславський В. В.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.

Конкурс на зайняття посад державної служби проводиться з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки з дотримання принципів: забезпечення рівного доступу, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності та відповідності методів тестування, узгодженості застосування методів тестування, ефективного і справедливого процесу відбору [1].

На період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби без конкурсного відбору, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Нормативно-правові акти, що регулюють порядок добору персоналу на державну службу в Україні наступні:

Постанови Кабінету Міністрів України: Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246; Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448.

Накази Національного агентства України з питань державної служби:

1. Порядок обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби, затверджений наказом НАДС від 12 квітня 2016 року № 76.

2. Перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей, затверджений наказом НАДС від 30 серпня 2017 року № 178 (у редакції наказу НАДС від 23 лютого 2022 р. № 19-22).

3. Типові завдання для перевірки професійних знань, затверджені наказом НАДС від 19 вересня 2017 року № 189 (у редакції наказу НАДС від 16 жовтня 2019 року № 190-19).

4. Перелік завдань для перевірки компетентностей (для фахівців з питань реформ), затверджений наказом НАДС від 26 липня 2018 року № 185-18 (у редакції наказу НАДС від 30 квітня 2021 року № 75-21).

5. Рекомендований перелік експертів з питань управління персоналом, затверджений наказом НАДС від 04 вересня 2017 року № 182 (у редакції наказу НАДС від 09 квітня 2021 року № 63-21).

6. Порядок відеофіксації процедури проведення конкурсу на зайняття посад державної служби категорії «А» та фахівців з питань реформ категорій «Б» і «В», затверджений наказом НАДС від 14 вересня 2022 року № 80-22, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 жовтня 2022 р. за № 1333/38669.

Право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови, та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

1) магістра – для посад категорій «А» і «Б»;

2) бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорії «В».

На державну службу не може вступити особа, яка:

– в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;

– має судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;

– відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;

– піддавалася адміністративному стягненню за правопорушення, пов'язане з корупцією, – протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

– має громадянство іншої держави;

– не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;

– підпадає під заборону, встановлену Законом України «Про очищення влади».

На державну службу не може вперше вступити особа чоловічої статі віком до 60 років, яка не пройшла базову загальновійськову підготовку або військову службу, крім осіб, визнаних за станом здоров'я непридатними до військової служби.

Під час реалізації громадянами права на державну службу не допускаються будь-які форми дискримінації, визначені законодавством. Особа, яка вступає на посаду державної служби вперше, набуває статусу державного службовця з дня публічного складення нею Присяги державного службовця, а особа, яка призначається на посаду державної служби повторно, – з дня призначення на посаду [2].

На сьогодні прийнято низку законодавчих та нормативно-правових актів, що визначають порядок прийому на державну службу, таким чином, процес добору державних службовців в Україні стає більш прозорим, ефективним та професійним, що сприяє якісному формуванню та функціонуванню державного апарату.

Список використаної літератури

1. Організація і проведення конкурсів на посади державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciya-i-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 05.09.2024).

2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv#n300> (дата звернення: 05.09.2024).

Боклаг В. А.

доктор з державного управління, професор
УДУНТ ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Боклаг В. В.

викладач
фаховий коледж Класичного приватного університету

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій останніх років, зокрема можливості штучного інтелекту, змінюють філософію управління, створюючи нові перспективи щодо підвищення ефективності управлінських процесів. Сам управлінський процес в системі управління земельними ресурсами починається зі збору інформації, її систематизації й аналізу, пошуку закономірностей, прогнозування, моделювання. Такий ланцюг послідовних дій, що забезпечує прийняття рішень, можна реалізувати шляхом залучення до процесу інтелектуальних інформаційних систем (ІС), які можуть стати не лише невід'ємною частиною управлінської діяльності, а реалізувати потребу у здійсненні інтелектуальних або аналітичних процесів.

Відмінність інтелектуальної інформаційної системи від інших інформаційних систем полягає в тому, що це один з видів автоматизованих інформаційних систем, яка заснована на знаннях. З технічної точки зору це є комплекс програмних, лінгвістичних і логіко-математичних засобів для реалізації основного завдання: здійснення підтримки діяльності людини і пошуку інформації в режимі розширеного діалогу природною мовою.

Звичайно в кожній окремій галузі чи предметній сфері застосування інтелектуальних інформаційних систем має свої особливості, враховуючи специфіку, мету та завдання. Щодо управління земельними ресурсами як сфери, процесу та окремої системи, можна зазначити, що інновації в системі управління земельними ресурсами сприяють покращенню ефективності та раціональності використання земель, підвищенню екологічної стабільності та розвитку економіки в межах країни, регіону та на місцевому рівні. Серед напрямків використання інтелектуальних інформаційних систем в управлінні земельними ресурсами можна виділити наступні: про-

гнозування та моделювання; оптимізація планування земельних ресурсів; моніторинг і управління земельними ресурсами; автоматизація управлінських процесів; прийняття рішень щодо заходів сталого землекористування; інтеграція кадастрових систем природних ресурсів тощо.

В системі управління земельними ресурсами формування та функціонування інтелектуальних інформаційних систем започатковано із запровадженням автоматизованої системи ведення державного земельного кадастру у 1997 році. Основним завданням такої системи було створення на основі застосування сучасних інформаційних систем єдиного інформаційного середовища для ефективного управління земельними ресурсами, інформаційного забезпечення ринку землі, оподаткування, реєстрації прав на земельні ділянки та іншу нерухомість, інформаційної взаємодії з іншими автоматизованими системами. Наразі можна стверджувати, що такі системи переходять від автоматизованих до інтелектуально-інформаційних, вони спроможні автоматизувати реєстрацію прав на землю, аналізувати правовий статус ділянок, а також здійснювати моніторинг земельних транзакцій, спрощувати процедуру реєстрації прав на землю для громадян і юридичних осіб тощо. Використання інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати багато процесів управління земельними ресурсами: автоматична обробка заявок на оренду або купівлю земель, що спрощує бюрократичні процедури; використання цифрових карт і ГІС-систем для полегшення прийняття рішень, сприяння ефективному плануванню та управлінню земельними ділянками; здійснювати моніторинг земельних транзакцій тощо.

Важливою функцією в управлінні земельними ресурсами є планування використання земельних ресурсів, якій відведено особливу увагу при складанні стратегічних планів розвитку територій адміністративно-територіальних одиниць, а саме при просторовому плануванні територій. Відтак, інтелектуальні системи можуть використовувати алгоритми для автоматизованого планування використання земельних ресурсів, що включає: оптимізацію розподілу земель для сільськогосподарського виробництва, будівництва, лісівництва та інших потреб, а також розробку комплексних планів землекористування, що враховують економічні, екологічні та соціальні фактори.

Щодо просторового планування території, то можемо зазначити, що враховуючи стрімкий розвиток суспільства та в цілому глобальні зміни у галузях економіки, воно є одним із найважливіших видів діяльності у перспективних планах розвитку сучасного суспільства. На його основі узгоджується стратегічне планування громад, регіонів та країни в цілому. За своєю суттю це спроба суспільства впливати на просторовий розподіл людей, їх діяльність та ресурси. Просторове планування є діяльністю в публічному секторі та відбувається на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях.

В розрізі здійснення процесу просторового планування території використання інтелектуальних інформаційних систем дозволяє прийняти

рішення щодо значного покращення в ефективності використання земель, зменшенні втрат ресурсів і забезпеченні сталого розвитку. ІС можуть використовувати різноманітні технології для аналізу даних, моделювання та прийняття рішень. Розглянемо основні підходи та переваги такого підходу:

1. Застосування геоінформаційні системи для просторового аналізу, що дозволяє збирати, зберігати, аналізувати та відображати просторові дані. З їх допомогою можна: створювати точні карти використання земель; визначати земельні ділянки з оптимальними умовами для різних видів діяльності (сільське господарство, будівництво, рекреація); аналізувати взаємозв'язки між різними факторами, такими як ґрунти, клімат, водні ресурси, ландшафт; прогнозувати зміни в землекористуванні під впливом природних або людських факторів.

2. Інтелектуальні інформаційні системи можуть використовувати алгоритми оптимізації та моделювання для планування використання земельних ресурсів: алгоритми оптимізації дозволяють визначити найбільш ефективне використання земель з урахуванням різних факторів, таких як економічна вигода, екологічні вимоги та соціальні потреби; моделювання сценаріїв допомагає прогнозувати, як зміни в управлінні земельними ресурсами можуть вплинути на різні сфери діяльності (наприклад, зміни клімату, забудова територій, агропродовольчі потреби); алгоритми штучного інтелекту можуть автоматично оцінювати різні варіанти використання земель, ґрунтуючись на аналізі даних про урожайність, екологічний стан та інші фактори.

3. Інтелектуальні інформаційні системи дозволяють інтегрувати різні джерела даних (кліматичні, економічні, соціальні, екологічні) для комплексного аналізу. Зокрема:

- екологічні критерії надають можливість здійснити оцінку екологічного стану земель для забезпечення сталого розвитку і запобігання деградації земельних ресурсів;

- економічні моделі забезпечують аналіз економічної вигоди від використання земель, що дозволяє збільшити ефективність сільського господарства, будівництва або інших секторів;

- соціальні аспекти: сприяють оцінці потреб місцевих громад у землях для забезпечення житлом, інфраструктурою, рекреацією та іншими потребами.

4. Інтелектуальні системи можуть застосовувати методи прогнозування для аналізу можливих сценаріїв розвитку земельного використання: прогнозування змін у використанні земель в залежності від різних факторів (наприклад, зміни клімату, урбанізація, технологічні інновації); моделювання різних варіантів управління землями для вибору оптимального плану використання в довгостроковій перспективі.

Отже, застосування інтелектуальних інформаційних систем (ІС) в управлінні земельними ресурсами є потужним інструментом для підвищення ефективності, точності та стійкості процесів планування та використання земель. Використання таких систем дозволяє оптимізувати розподіл

земель, зменшити людський фактор, забезпечити прозорість і доступність інформації, а також інтегрувати різноманітні екологічні, економічні та соціальні фактори в процес прийняття рішень.

Інтелектуальні системи, зокрема, на основі геоінформаційних технологій та штучного інтелекту, дозволяють не лише автоматизувати управлінські процеси, але й здійснювати ефективний моніторинг земельних ресурсів, прогнозувати зміни, а також пропонувати варіанти оптимізації землекористування в реальному часі. Вони сприяють сталому розвитку, зменшенню деградації земель та підвищенню економічної ефективності сільськогосподарства та інших галузей. Таким чином, інтеграція ІС в управління земельними ресурсами має стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку, раціонального використання земель і збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Борковських М. В.

аспірант

Класичний приватний університет

СТРУКТУРА ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА

Система охорони здоров'я у Федеративній Республіці Німеччина поділяється на три рівні:

- 1) встановлення рамок через державні вимоги та аналогічні федеральні структури в Німеччині: федеральні, земельні, місцеві органи влади;
- 2) організація охорони здоров'я через самоврядування з його корпораціями та асоціаціями;
- 3) конкретне постачання медичних страхових компаній, лікарів, найрізноманітніших медичних професій, лікарень та аптек, інтереси яких представляють асоціації [1].

У Німеччині Федеральне міністерство охорони здоров'я (Bundesministerium für Gesundheit – BMG) відповідає за політику в галузі охорони здоров'я і, несе відповідальність за розробку відповідних законодавчих проектів, постанов та адміністративних розпорядчих документів.

Система охорони здоров'я Німеччини організована через соціальне страхування, метою якого є хоча захист громадян від життєвих ризиків. Він базується на принципах персональної відповідальності, субсидіарності та солідарності. Також для соціального страхування характерним є принцип самоуправління. Постачальники медичних послуг, роботодавці та застраховані особи організовуються для контролю та формування системи охорони здоров'я. Держава визначає рамкові умови та здійснює нагляд.

Крім обов'язкового медичного страхування (GKV) існує також приватне медичне страхування (PKV). Загалом німецьку систему охорони здоров'я формують численні актори та установи (рис. 1). Через федеральну структуру країни обов'язки та завдання в системі охорони здоров'я розподілені між федеральним урядом і землями [2].

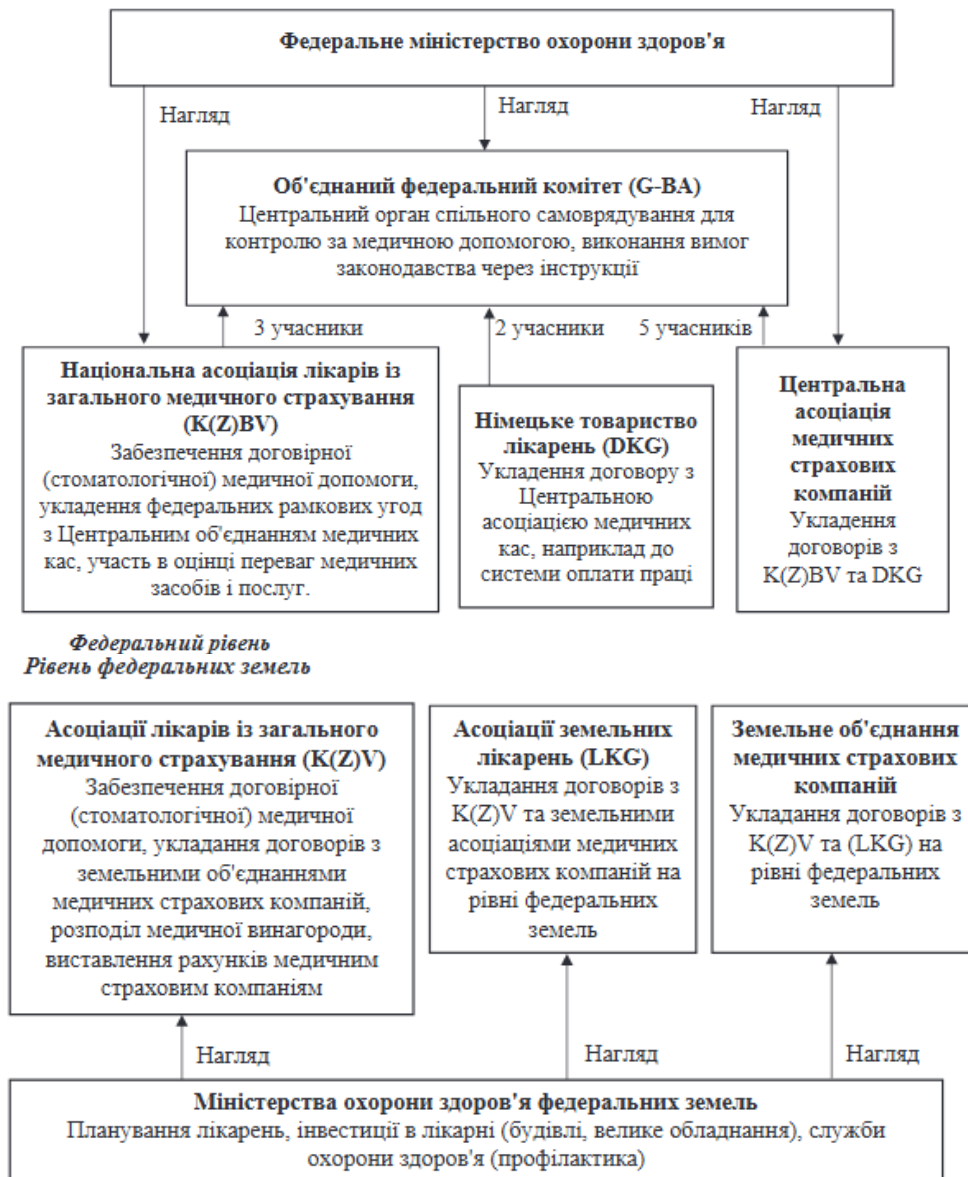


Рис. 1. Структура системи охорони здоров'я Німеччини [3, с. 90]

У рамках федерального уряду BMG є провідним агентством у сфері політики охорони здоров'я. Крім німецького Бундестагу та федерального уряду, Бундесрат є третім вирішальним суб'єктом політики в галузі охорони здоров'я на федеральному рівні. Законодавець та державна політика в галузі охорони здоров'я встановлюють рамки, в яких партнери із самоврядування у системі охорони здоров'я можуть приймати свої рішення.

Федеральні землі мають власні законодавчі повноваження. Разом зі своїми адміністративними органами вони відповідають за виконання федеральних законів, а також за планування та часткове фінансування стаціонарної допомоги. Крім того, вони здійснюють технічний та адміністративний нагляд міської служби охорони здоров'я. Відповідальність за обов'язкове медичне страхування лежить переважно федеральному уряді.

Муніципалітети як найменша політична нормативна база діють близько до народу і таким чином відповідають за місцеву охорону здоров'я.

Загальний Федеральний комітет (G-BA) з місцезнаходженням у Берліні є найважливішим органом спільного самоврядування у системі охорони здоров'я. У рамках G-BA представники лікарняних кас, медичної професії та лікарень, а також організацій пацієнтів та інвалідів спільно обговорюють, чи мають лікарняні каси оплачувати нові методи лікування, сучасні медичні технології, нові засоби чи альтернативні методи лікування. G-BA складається з наступних членів: Національної асоціації лікарняних кас, Національної асоціації лікарів обов'язкового медичного страхування (KBV), Національної асоціації лікарів-стоматологів (KZBV) і Німецького госпітального товариства (DKG).

Лікарняні каси об'єднані в Національну асоціацію лікарняних кас. Через цю асоціацію чи через свої регіональні асоціації вони укладають договори з асоціаціями лікарів, клініками та аптеками та регулюють, скільки грошей вони платять за індивідуальні медичні процедури.

Окремі лікарні репрезентують свої інтереси не індивідуально, а через свої асоціації. На рівні землі лікарні об'єднані в асоціацію лікарень землі. Земельні асоціації, своєю чергою, об'єднані у DKG. DKG виконує статутні завдання у рамках самоврядування у системі охорони здоров'я.

Національні асоціації лікарів обов'язкового медичного страхування (KBV) і Національні асоціації лікарів-стоматологів (KZBV) відповідають за забезпечення амбулаторної медичної чи психотерапевтичної та стоматологічної допомоги особам, які мають обов'язкове медичне страхування в Німеччині [4].

Список використаної літератури

1. Das deutsche Gesundheitssystem Leistungsstark. Sicher. Bewährt. Bundesministerium für Gesundheit. Referat L 8 – Öffentlichkeitsarbeit, Publikationen Redaktionsschluss 30. April 2020. URL: www.bundesgesundheitsministerium.de (date of request: 12.10.2024).

2. Bundesministerium für Gesundheit. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/> (date of request: 12.10.2024).

3. Литовченко І. Сучасний стан розвитку системи охорони здоров'я Федеративної республіки Німеччина. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2 (62). С. 88–92. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2141/2639> (дата звернення: 01.10.2024).

4. Німецька система охорони здоров'я Потужна. Безпечна. Надійна. URL: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/user_upload/210x280_BMG_Das-deutsche-Gesundheitssystem_2022_UK_Broschuere_barr.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

Веремєєнко С. П.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ КІБЕРБЕЗПЕКИ

Для успішного розвитку цифрової держави, суспільства, економіки та демократії, а також реалізації цифрових трансформацій, критично важливим є створення надійного, захищеного та всеосяжного кіберпростору. Саме в ньому громадяни здійснюють цифрову діяльність, використовуючи різноманітні інформаційні та телекомунікаційні технології. Крім того, кі-

берпростір сприяє розвитку цифрової економіки, зміцненню суспільства та активізації глобалізаційних процесів.

Проте зростання складності, інтенсивності та різноманітності кіберзагроз, розширення методів і засобів їх застосування, а також мілітаризація кіберпростору, що перетворює його на арену бойових дій, роблять питання кібербезпеки ще актуальнішим. Це вимагає врахування зазначених викликів у процесі формування та реалізації публічної політики й управління в сфері національної безпеки, розвитку сектору безпеки й оборони, ключовим елементом якого є національна система кібербезпеки.

Водночас ця система ще не повною мірою відповідає вимогам щодо надійності, оперативності, адекватності та гнучкості реагування на потенційні й реальні загрози. Вона потребує суттєвого вдосконалення, зокрема оптимізації своєї структури, правових засад функціонування та механізмів взаємодії її учасників, а також підвищення ефективності діяльності державного органу, що здійснює її координацію – Держспецзв'язку.

Кіберпростір є середовищем, яке принципово відрізняється від звичайного фізичного світу. Проте він є надзвичайно фізичним середовищем: створений фізичними мережами й системами, що поєднані між собою, та підпорядковуються певним правилам, що проявляються через програмне забезпечення й комунікативні протоколи. Крім того, основа роботи кіберпростору – це суто фізичні закони електромагнетизму та світла. Вони створюють його основну особливість – можливість глобальних комунікацій та передачі масштабних обсягів даних, які здійснюються майже миттєво і передаються на великі відстані, незважаючи на географічні кордони. Саме швидкість і незалежність від фізичних перешкод дає найважливішу перевагу і одночасно створює проблему, оскільки можливості кіберпростору можуть бути використані будь-ким та з будь-якою метою [1].

Кібербезпеку забезпечують суб'єкти кібербезпеки, які здійснюють заходи щодо запобігання використанню кіберпростору у воєнних, розвідувально-підбивних, терористичних, маніпулятивних та інших протиправних і злочинних цілях, виявляють і реагують на кіберінциденти та кібератаки, усунення їх наслідків, провадять інформаційний обмін щодо реалізованих та потенційних кіберзагроз, розробляють і реалізують запобіжні, організаційні, освітні та інші заходи у сфері кібербезпеки, кібероборони та кіберзахисту, забезпечують проведення аудиту інформаційної безпеки, у тому числі на підпорядкованих об'єктах та об'єктах, що належать до сфери їх управління, здійснюють інші заходи із забезпечення розвитку та безпеки кіберпростору.

Видами діяльності у сфері кібербезпеки є: кібероборона, кіберзахист, протидія кібертероризму, кібершпиунству та кіберзлочинності, кіберрозвідка та кібердипломатія, а також координація діяльності за цими видами. Така діяльність спрямована на нейтралізацію різних видів джерел загроз і на захист людини, суспільства, держави, процесів та інформаційних технологій [1].

У межах державно-приватного партнерства та міжнародної співпраці, з метою підвищення рівня довіри у сфері кібербезпеки, вироблення узгоджених підходів до протидії кіберзагрозам і консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін для забезпечення кіберзахисту, укладаються меморандуми про співпрацю у сфері кібербезпеки та кіберзахисту. Такі угоди підписуються між державними органами, громадськими організаціями та державними підприємствами.

Вдалим прикладом у цьому напрямі стало підписання Меморандуму між Мінцифри, Держспецзв'язку та Національним координаційним центром кібербезпеки, що дало змогу створити в кінці 2020 року Раду інформаційної та кібербезпеки. Ця рада об'єднала зусилля державних установ, представників бізнесу, громадських організацій, науковців, освітян, а також міжнародних партнерів, які надають технічну допомогу. До її складу постійно долучаються нові учасники, що сприяє активному розвитку діалогу та розширенню співпраці.

Ефективність кібербезпеки та кіберзахисту значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій і завдань між ключовими суб'єктами національної системи кібербезпеки, а також від налагодженої взаємодії між ними. Хоча законодавство не передбачає дублювання їхніх функцій, на практиці все ж спостерігається часткове накладання повноважень у сфері кіберзахисту, а також залишаються невирішеними критично важливі аспекти кібероборони. То ж, напрямом подальших досліджень є обґрунтування конкретних шляхів удосконалення чинного законодавства та організаційної структури національної системи забезпечення кіберзахисту.

Список використаної літератури

1. Потій О., Семенченко А., Бакалинський А. Публічне управління інституціональним розвитком у сфері кіберзахисту. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3 (9).
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 16.05.2021).

Витвіцький О. М.

аспірант

Класичний приватний університет

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Культурна спадщина є основою національної ідентичності історичної пам'яті культурного розвитку суспільства. Однак через сучасні загрози, такі як зміни клімату, урбанізація та війни, її збереження стає важливим завданням на глобальному рівні [1. с. 6-15].

Міжнародні ініціативи, такі як Конвенція ЮНЕСКО про охорону світової культурної та природної спадщини, є основними інструментами для розробки національних і міжнародних стратегій охорони культурних цінностей [2].

Збереження культурної спадщини є важливою складовою національної ідентичності та історії кожної країни. Однак для ефективного збереження пам'яток потрібен комплексний підхід, що включає реставрацію, використання сучасних технологій та інтеграцію міжнародних стандартів. Наприклад, Польща та Словаччина є яскравими країнами, які успішно впроваджують ці стратегії на практиці. Їхній досвід може слугувати важливим орієнтиром для України, яка окрім загальних проблем, стикається з війною [1 с. 6; 3; 4; 5 с. 4].

Великий досвід у збереженні та реставрації культурної спадщини, зокрема у відновленні стародавніх міст, є у Польщі. Краків і Варшава є яскравими прикладами ефективного поєднання реставраційних робіт та застосування сучасних технологій у відновленні архітектурних пам'яток. Варшава, відновлена після майже повного знищення під час Другої світової війни, зберегла свій вигляд завдяки реставраційним роботам за міжнародними стандартами. Польща активно фінансує реставраційні проекти через державні програми та приватно-державні партнерства, що сприяє підтримці історичних пам'яток на високому рівні [5 с. 193-194; 6. с. 166-169; 7].

Словаччина активно зберігає середньовічні замки та фортеці, що є частиною національної спадщини. Одним із найвідоміших об'єктів є Замок Спиш, який внесено до списку Світової спадщини ЮНЕСКО. Країна демонструє високий рівень інтеграції міжнародних стандартів у свої стратегії охорони культурної спадщини. Зокрема, використовує фінансування від ЄС для ревіталізації реставраційних проектів, що дозволяє зберегти важливі архітектурні пам'ятки [5 с. 242-243; 8; 9 с.2, 8-9].

Міжнародні організації, такі як ЮНЕСКО, Міжнародний центр з вивчення збереження та реставрації культурних цінностей, активно підтримують розробку стратегій збереження через надання фінансування, технологічну допомогу, навчання експертів [10; 11].

Збереження культурної спадщини є основною частиною сталого розвитку, адже культура, природа, економіка і соціальна сфера взаємопов'язані. Збереження культурних пам'яток сприяє розвитку сталого туризму, підвищенню економічної активності та зміцненню соціальної єдності [12].

Досвід країн, які активно поєднують охорону культурної спадщини з іншими аспектами сталого розвитку, як, наприклад, Балканські країни, де культура збереження є частиною туристичної інфраструктури, є дуже корисним для України [13].

Виклики, що виникають через нестачу фінансування, відсутність достатньої кількості фахівців та відмінності в культурних контекстах [14 с. 339, 494], а також виклики, пов'язані з руйнуванням та викраденням культурної спадщини під час війн та збройних конфліктів [15 с. 2-3], можуть заважати повному виконанню міжнародних стандартів.

Нерідко виникають складнощі у погодженні національних інтересів з міжнародними рекомендаціями. Проте практика показує, що активна роль

громадських організацій може допомогти у подоланні таких бар'єрів та розробці національних стратегій з урахуванням міжнародного досвіду.

Для ефективного збереження культурної спадщини необхідна постійна міжнародна співпраця, обмін досвідом, а також створення умов для широкої участі громадянського суспільства у процесах охорони [5 с. 186; 16].

Важливим моментом є інтеграція охорони культурної спадщини в стратегії сталого розвитку, що дозволяє забезпечити баланс між збереженням та економічними, соціальними потребами [17 с. 12].

Актуальним для країн у стані війни та по її закінченню є відновлення та повернення викрадених активів [17 с. 12].

Охорона культурної спадщини є ключовим елементом національної ідентичності та сталого розвитку. Міжнародний досвід, європейських країн, показує, що для ефективного збереження пам'яток необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає реставрацію, використання сучасних технологій, удосконалення законодавства, дотримання міжнародних стандартів. Тому для успішного збереження культурної спадщини необхідна постійна міжнародна співпраця, що сприяє ефективному впровадженню стратегій та підтримці з боку міжнародної спільноти.

Список використаної літератури

1. Купрійчук В. М. Роль національної культурної спадщини в умовах сучасних викликів: теоретичні та політичні аспекти : монографія. Київ, 2018. 67 с.

2. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини : Ратифікація від 04.10.1988 р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089#Text (дата звернення: 01.10.2024).

3. У Києві проходить міжнародна конференція щодо збереження і пристосування пам'яток. *Офіційний портал Києва, Київська міська державна адміністрація*. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/u_kiyevi_prokhodit_mizhnarodna_konferentsiya_schodo_zberezheniya_i_pristosuvannya_pamyatok/ (дата звернення: 01.10.2024).

4. Форум Re: Open Zakarpattia. Закарпаття як західний фронтір України. *YouTube-канал Медіа-хаб Твоє місто*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=M8xUtLxsaL0> (дата звернення: 01.10.2024).

5. Кулиняк І. Я., Карий О. І., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Огінок С. В., Бондаренко Ю. Г. Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму : навч. посібник. Львів, 2023. 255 с.

6. Степанюк С. Польський досвід державного управління у сфері охорони пам'яток. *Літопис Волині*. 2020. С. 165–169.

7. Гжегож Пйонтек про відбудову Варшави. *YouTube-канал Школи управління будівельними проєктами*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vWcgjB3eA7Q> (дата звернення: 01.10.2024).

8. Об'єкти всесвітньої спадщини ЮНЕСКО в Словаччині. *Prague Education Center*. URL: <https://www.educationcenter.cz/ua/blog-ua/obekti-vseshitnoi-spadshhini-yunesko-v-slovachchini/> (дата звернення: 01.10.2024)..

9. Слокін І. Словаччина. Матеріали в рамках проєкту «Відкрита спадщина» (OpenHeritage: Organizing, Promoting and Enabling Heritage Reuse through Inclusion, Technology, Access, Governance and Empowerment). *Федеральне міністерство закордонних справ Німеччини та Goethe-Institute*. 2022. 14 с.

10. Захист нашої спадщини та сприяння творчості. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/culture> (дата звернення: 01.10.2024).

11. Катаргіна Т. І. Міжнародний центр з дослідження збереження та реставрації культурних цінностей. *Енциклопедія історії України* / редкол. : В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ : Наукова думка, 2009. Т. 6: Ла-Мі. 790 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Mizhnarodny_centr_restavratsii_tsinnostey (дата звернення: 01.10.2024).

12. Каць І. Культурні конвенції ЮНЕСКО, як інструмент сталого розвитку. Український центр культурних досліджень. URL: <https://uccs.org.ua/arkhiv-novyn/kulturni-konventsii-iunesko-iak-instrument-staloho-rozvytku/> (дата звернення: 01.10.2024).

13. Управління регіональним розвитком туризму Хорватії. Все про туризм. Туристична бібліотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/matvienko3.htm (дата звернення: 01.10.2024).

14. *Методичні проблеми пам'яток охоронних досліджень* : матер. Міжнар. наук. конф. Київ, 2010. 572 с.

15. Cultural Heritage and Mass Atrocities / edited by J. Cuno, T. G. Weiss. Los Angeles, 2022. 647 p.

16. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ : Розпорядження від 01.02.2016 р. № 119-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/248862610> (дата звернення: 01.10.2024).

17. Культурна спадщина та національна безпека. *Аналітична доповідь. Центр внутрішньополітичних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-09/ad_kult_spad_nac_bezp_06092023.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

Вишняков Д. О.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Використання альтернативних джерел має особливості, зокрема, зумовлені природними умовами: можливості для використання альтернативних джерел енергії залежать від наявності водних ресурсів малих річок, необхідних для роботи гідроенергетичного обладнання; наявності біомаси, кількість якої залежить від обсягів щорічних урожаїв; наявності геотермальних джерел та свердловин, придатних для виробництва та використання геотермальної енергії; наявності теплових викидів, обсяги яких залежать від функціонування підприємств промисловості [1, с. 211].

До альтернативних (відновлювальних) джерел енергетики на сучасному етапі розвитку сфери зараховують:

– сонячне електромагнітне випромінювання (сонячну енергію): світлову та теплову;

– енергію руху повітряних мас (вітер);

– енергію водного потоку (здебільшого Дністер та Дніпро);

– енергію морських припливів і відливів;

– теплову енергію гарячих джерел (термальні води);

– також отримання тепла в процесі спалювання відновлюваного палива – біогазу, біоетанолу, паливних пелет (здебільшого газу, що виробляють з непотребу, завдяки чому істотно зменшуються обсяги викидів метану в атмосферу) та біомаси (продукт переробки відходів, який пізніше використовується як добриво у сільськогосподарській сфері або ж як біопаливо) [2].

Основними засадами державної політики у сфері альтернативних джерел енергії є:

- нарощування обсягів виробництва та споживання енергії, виробленої з альтернативних джерел, з метою економного витрачання традиційних паливно-енергетичних ресурсів та зменшення залежності України від їх імпорту шляхом реструктуризації виробництва і раціонального споживання енергії за рахунок збільшення частки енергії, виробленої з альтернативних джерел;

- додержання екологічної безпеки за рахунок зменшення негативного впливу на стан довкілля при створенні та експлуатації об'єктів альтернативної енергетики, а також при передачі, транспортуванні, постачанні, зберіганні та споживанні енергії, виробленої з альтернативних джерел;

- додержання безпеки для здоров'я людини на об'єктах альтернативної енергетики на всіх етапах виробництва, а також при передачі, транспортуванні, постачанні, зберіганні та споживанні енергії, виробленої з альтернативних джерел;

- науково-технічне забезпечення розвитку альтернативної енергетики, популяризація та впровадження науково-технічних досягнень у цій сфері, підготовка відповідних фахівців у вищих та середніх навчальних закладах;

- додержання законодавства всіма суб'єктами відносин, пов'язаних з виробництвом, збереженням, транспортуванням, постачанням, передачею і споживанням енергії, виробленої з альтернативних джерел;

- додержання умов раціонального споживання та економії енергії, виробленої з альтернативних джерел;

- залучення вітчизняних та іноземних інвестицій і підтримка підприємництва у сфері альтернативних джерел енергії, в тому числі шляхом розробки і здійснення загальнодержавних і місцевих програм розвитку альтернативної енергетики [3].

Використання відновлюваних джерел енергії є одним із найбільш важливих напрямів енергетичної політики України, спрямованої на заощадження традиційних паливно-енергетичних ресурсів, поліпшення стану навколишнього природного середовища, запобігання зміні клімату, забезпечення енергетичної незалежності та енергетичної безпеки держави. Збільшення частки відновлюваних джерел в енергетичному балансі України сприятиме процесу декарбонізації економіки, необхідному для виконання міжнародних зобов'язань України щодо скорочення викидів парникових газів, та зменшенню наслідків запровадження Європейським Союзом прикордонного вуглецевого податку Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM).

Національна економічна стратегія України на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 визначає одним з ключових орієнтирів в економічній політиці України декарбонізацію економіки (підвищення енергоефективності, розвиток

відновлюваних джерел енергії, розвиток циркулярної економіки та синхронізація з ініціативою “Європейський зелений курс”).

Також розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373 схвалено Енергетичну стратегію України на період до 2050 року, яка, зокрема, визначає індикативні показники майбутнього розвитку відновлюваної енергетики. Серед них – досягнення частки 27% енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, до 2030 року у валовому кінцевому споживанні енергії, 70 відсотків енергії з відновлюваних джерел у загальному первинному постачанні енергії до 2050 року та наближення до кліматичної нейтральності до 2060 року. Стратегією енергетичної безпеки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. № 907 визначені стратегічні цілі забезпечення енергетичної безпеки держави та завдання з їх досягнення [4].

Список використаної літератури

1. Івченко Н. М. Сутність альтернативної енергетики та специфіка її застосування в економіці України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. № 14. С. 210–213.

2. Правове регулювання альтернативної енергетики в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/sep/24809/25.pdf> (дата звернення: 03.10.2024).

3. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 р. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 04.10.2024).

4. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження КМУ від 13.08.2024 р. № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.10.2024).

Вовк В. С.

аспірант

Класичний приватний університет

ІНФРАСТРУКТУРНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Серед принципів на яких будується державна політика у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні визначено: доступність об’єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб’єктів малого і середнього підприємництва (п.7, ч.2, ст.3 Закону [1]). Сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва – визначено серед основних напрямів державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні (п.5, ч.1, ст.4 Закону [1]).

Інфраструктурою підтримки малого і середнього підприємництва визначено: підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, які провадять діяльність, спрямовану на розвиток суб’єктів малого і середнього підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелек-

туальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки. До об'єктів інфраструктури підтримки належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, тощо (ч.1, ст. 14 Закону [1]).

Інфраструктура підтримки малого підприємництва є комплексом взаємопов'язаних систем який включає елементи фінансового ресурсного інформаційного консультаційного правового та матеріального забезпечення Рівень розвитку малого підприємництва може і повинен сприяти створенню позитивного іміджу України забезпеченню ефективної ринкової економіки з метою її інтеграції до європейської і світової економічної системи [2, с.180].

Найголовніша функція такої інфраструктури – створення умов для ефективного здійснення підприємницької діяльності суб'єктів малого бізнесу, подолання труднощів та вирішення проблем, пов'язаних з відсутністю знань, досвіду з питань ведення бізнесу, доступу до кредитів та необхідної інформації, сприяння створенню нових робочих місць, подолання диспропорцій в економічному розвитку областей, збільшення експортної спроможності малих підприємств, зростання виробництва та його структурна перебудова, спрощення доступу малого підприємництва до сучасних інноваційних технологій [3].

Діяльність інституцій підтримки підприємництва проявляється як на мікрорівні (через встановлення зв'язків з компаніями, взаємний обмін інформацією, а також шляхом налагодження зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування), так і на макрорівні (через зв'язки з регіональними органами державної влади і безпосередньо з розробниками державних програм і проектів у міністерствах та інших установах) [4, с.7].

Зважаючи на різноманітність інституцій підтримки підприємництва в межах окремих територіальних одиниць, вони все частіше об'єднуються в мережі, що дозволяє сконцентрувати ресурси для досягнення спільних цілей. Таким чином формуються багаторівневі мережі інституцій підтримки підприємництва, організовані за регіональним, національним та інтернаціональним принципами, які пронизують різні сектори, галузі економіки, територіальні господарські комплекси. На додаток до традиційних послуг, мережі здатні надати особливі види підтримки, такі як трансфер технологій, формування виробничих кластерів, фінансування інновацій тощо. Створення мереж потрібне для досягнення тих самих цілей, що і в компанії: висока якість продуктів або послуг, обмін знаннями та досвідом, розробка освітніх програм і передача знань та навичок, що сприяє формуванню культури підприємництва [4, с.8].

Проте, останнім часом мале підприємництво переживає важкі часи, що пов'язано із наслідками збройної російської агресії. Так, за результатами першого півріччя 2023 року 12,8% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу. 9,4% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом, 24,4% діють у межах запланованих показників

на 2023 рік. Не бачать перспектив 21,7% підприємств. Вони вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50% від оборотів 2022 року [5]. Серед причин можна виділити: нестача фінансових ресурсів, зокрема зниження платоспроможності клієнтів; порушення традиційних логістичних зв'язків у зв'язку з окупацією територій; нестача кваліфікованих кадрів та зниження якості кадрового потенціалу (з причин зміни місця проживання); недоступність кредитних коштів та нестача власного капіталу; зростання податкових та митних ризиків. У такій ситуації найбільш актуальним стає формування саме багаторівневих інституційних мереж підтримки малого підприємництва, які будуть організовані з урахуванням національного законодавства та відкривали доступ до співробітництва з міжнародними фонами розвитку підприємництва залучає в Україну довгострокові фінансові ресурси в межах нових програм для підтримки та розвитку малого підприємництва; спрощували процедуру отримання грошових коштів на підтримку бізнесу в рамках міжнародних грантів.

Крім того, сучасна політика підтримки має полягати із врахуванням діяльності інституцій підтримки в умовах воєнного стану. Зокрема має бути визначена діяльність бізнес-інкубаторів з урахуванням пріоритетності сфер діяльності, що: сприятимуть відновленню промислової, критичної, цивільної інфраструктури у післявоєнний період; сприятимуть розвиткові інноваційних технологій у сфері ресурсо- та енерго- збереження; здійснюють підготовку кваліфікованих фахівців, або сприяють цьому в тих галузях економіки, які є пріоритетними (енергетичний сектор; аграрний та продовольчий сектори; транспорт та логістика; інформаційні технології; машинобудування) та мають велике значення для відновлення країни.

Список використаної літератури

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон від 22.03.2012 р. № 4618-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 21.10.2024).
2. Доброва Н. В. Складові елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва на регіональному рівні. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук праць Одеського національного економічного університету*. № 2. № 57. С. 179–186. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/57/pdf/179-186.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).
3. Доброва Н. В. Інфраструктура підтримки малого підприємництва в Україні та на регіональному рівні. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет*. 2013. № 18. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4299/-1/Інфраструктура%20підтримки%20малого%20підприємництва%20в%20Україні%20та%20на%20регіональному%20рівні.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).
4. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність. — Центр громадської експертизи, Представництво Фонду Фрідріха Науманна в Україні. Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», 2016. 176 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/> https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/-2021/04/INSTYTUTsII_pidtrymky_pidpryemnytstva_kontseptsiia_osoblyvosti_modeli.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
5. Длігач А. Як почуваються малий і середній бізнеси під час війни. *Результати дослідження: Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/-2023/09/6/703949/> (дата звернення: 21.10.2024).

Вольвак А. Л.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В НАПРЯМІ ОВОЛОДІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Цифровізація публічного управління в Україні є ключовим напрямом реформування державного сектору. Впровадження електронного урядування, цифрових послуг та автоматизації процесів вимагає від державних службовців нових цифрових компетенцій, що відповідають сучасним викликам.

Регулювання професійного розвитку державних службовців через отримання нових компетенцій здійснюється шляхом застосування норм Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Цим Положенням визначено, що професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям [1].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», одним із основних обов’язків державного службовця – є постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності [2].

Так, Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 111-24 від 30.07.2024 р. «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів мі-

сцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році» визначено, що одним із пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації державних службовців у 2025 році є «цифрова грамотність».

Розвиток державних онлайн-сервісів, е-записи, е-декларування, використання електронного підпису, цифрової ідентифікації, автоматизації адміністративних послуг, використання електронного документообігу змінюють методи роботи органів державної влади.

Важливими компетенціями в професійній діяльності державних службовців є робота з текстовими, графічними, презентаційними матеріалами, також з електронними реєстрами, електронними системами.

Тому оволодіння навичками роботи з «великими документами», форматування текстів, створення стилів для документа, створення електронних таблиць в MS Excel, операції з даними, налаштування MS Excel, створення різних типів діаграм, обробка великих діапазонів даних і складання звітів, використання в презентаціях графіків, діаграм, ілюстративних об'єктів та налаштування анімаційних ефектів, управління проєктами тощо є запорукою ефективного виконання державними службовцями професійних обов'язків. Інструментами розвитку цифрових компетенцій для державних службовців є навчальні програми та тренінги на платформі «Дія. Цифрова освіта», навчальні програми, які розміщені на Порталі управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби.

Цифровізація державної служби сприяє підвищенню ефективності роботи органів державної влади, прозорості управлінських рішень, зменшенню корупційних ризиків, покращенню взаємодії з громадянами. Тому, трансформація цифрових компетенцій державних службовців є невід'ємною частиною модернізації публічного управління. Впровадження нових технологій та розвиток цифрової грамотності забезпечать ефективну роботу державної служби та покращать якість надання державних послуг.

Список використаної літератури

1. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv#n300> (дата звернення: 23.10.2024).

Ганжа Д. С.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Державна кадрова політика у сфері державної служби є складовою частиною загальної державної політики та спрямована на формування ефектив-

ного, професійного та відповідального державного апарату. Вона визначає основні принципи, підходи та механізми управління кадрами в органах державної влади.

Управління людськими ресурсами на державній службі є важливим пріоритетним завданням державної кадрової політики України. Дослідження, які проводить щорічно Національне агентство України з питань державної служби дають змогу аналізувати та моніторити стан функціонування інституту державної служби, зокрема, координувати та вирішувати проблеми, які виникають перед керівниками органів державної влади, службами управління персоналом.

Основні напрями державної кадрової політики

1. Реформування державної служби – удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює функціонування інституту державної служби.

2. Механізми відбору та просування кадрів – впровадження конкурсних процедур, системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців та їх професійний розвиток.

3. Оптимізація чисельності державних службовців – скорочення дублюючих функцій та підвищення ефективності функціонування державного апарату.

4. Мотивація та соціальний захист – підвищення престижу роботи на державній службі шляхом забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, соціальних гарантій та кар'єрного росту.

5. Цифровізація державного управління – запровадження електронного документообігу, автоматизація кадрових процесів.

Центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в Україні є Національне агентство України з питань державної служби. Одним із основних завдань НАДС є забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах.

Постійним консультативно-дорадчим органом при НАДС є Рада управління людськими ресурсами, яка є важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Завданнями Ради є:

1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом;

2) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

3) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з пи-

тань персоналу (спеціалістів з питань персоналу) органів місцевого самоврядування;

4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

5) формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

6) заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

8) підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання;

9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [1].

Ефективна державна кадрова політика забезпечує формування компетентного інституту державної служби, здатного реалізовувати державну політику у сфері людських ресурсів. Вона спрямована на створення професійної, відповідальної та прозорої системи державної служби, що відповідає європейським стандартам.

Список використаної літератури

1. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami> (дата звернення: 02.10.2024).

Гринь А. А.

аспірант

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНЬОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах економічного розвитку особливого значення набуває оптимізація публічного управління дорожньою інфраструктурою, оскільки саме вона є ключовим фактором у забезпеченні ефективності транспортних мереж, розвитку регіонів та зростання національної економіки. Дорожнє господарство є однією з основних складових інфраструктурної політики держави, яка забезпечує як економічну, так і соціальну інтеграцію. Для підвищення ефективності публічного управління у цій сфері необхідно впроваджувати інноваційні механізми, що відповідають сучасним викликам.

Одним з основних напрямів оптимізації є запровадження цифрових технологій у публічне управління дорожнім господарством. Це включає

використання інтелектуальних транспортних систем (ITS), які дозволяють підвищити безпеку на дорогах, зменшити затори та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, цифровізація управлінських процесів сприяє більш прозорому контролю за витратами та результатами реалізації проєктів у дорожньому господарстві. Децентралізація також є важливим елементом реформування управлінських механізмів. Передача частини повноважень місцевим органам влади сприяє більш гнучкому та оперативному вирішенню місцевих проблем дорожньої інфраструктури, що особливо актуально для регіонів із специфічними транспортними потребами. Це дозволяє підвищити ефективність управління, враховуючи регіональні особливості, потреби місцевих громад та економічну ситуацію.

Друга важлива складова оптимізації публічного управління дорожньою інфраструктурою полягає в залученні приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Це дозволяє розподілити фінансове навантаження між державою та приватними інвесторами, залучити додаткові ресурси для модернізації та будівництва доріг, а також підвищити якість наданих послуг. ДПП сприяє більш ефективному управлінню проєктами завдяки інтеграції приватного досвіду та технологій у процеси публічного управління. Крім того, важливим механізмом є використання механізмів довгострокового планування та прогнозування. Ефективне публічне управління дорожнім господарством має базуватися на чіткому плануванні, яке враховує як поточні, так і майбутні потреби інфраструктури. Для цього необхідно розробляти довгострокові стратегії розвитку, що враховують демографічні зміни, економічні тенденції та екологічні виклики. Такий підхід дозволяє уникнути зайвих витрат та зменшити ризики, пов'язані з недостатнім фінансуванням або неефективним використанням ресурсів. Також слід зазначити, що впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності управління є важливим інструментом підвищення якості послуг у сфері дорожнього господарства. Моніторинг дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти та коригувати управлінські рішення, забезпечуючи стійкий розвиток інфраструктури на довгострокову перспективу.

Третім ключовим аспектом оптимізації публічного управління дорожньою інфраструктурою є забезпечення стійкого фінансування та ефективного розподілу бюджетних коштів. Важливим інструментом у цьому процесі є впровадження багатоканальних моделей фінансування, які передбачають використання не лише державних бюджетних коштів, а й залучення міжнародних інвестицій, кредитних ресурсів, а також коштів місцевих бюджетів. Окрім цього, оптимізація витрат на обслуговування дорожньої інфраструктури повинна здійснюватися через запровадження прозорих процедур тендерів та конкурсів, що забезпечує справедливу конкуренцію серед підрядників та підвищує якість виконаних робіт.

Особливої уваги заслуговує питання контролю за ефективністю використання бюджетних коштів. Це передбачає застосування сучасних ме-

ханізмів аудиту та оцінки результатів реалізації інфраструктурних проєктів. Залучення громадського контролю та звітності перед суспільством є важливими елементами прозорого управління, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри до державних органів. Таким чином, ефективна фінансова політика у сфері дорожнього господарства є необхідною умовою для його стійкого розвитку та економічної ефективності. Важливо також забезпечити інтеграцію екологічних вимог у процес управління дорожньою інфраструктурою. Створення екологічно стійкої дорожньої системи сприятиме не лише покращенню транспортної мережі, але й зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

Четвертий аспект оптимізації публічного управління дорожньою інфраструктурою пов'язаний із кадровою політикою та підвищенням професійної компетентності працівників у цій сфері. Одним із головних викликів є забезпечення належного рівня кваліфікації фахівців, відповідальних за планування, управління та реалізацію проєктів у дорожньому господарстві. Для цього необхідно впроваджувати системи безперервної професійної освіти, що включають тренінги, стажування та обмін досвідом із міжнародними партнерами. Це дозволить запозичити найкращі світові практики та впроваджувати інноваційні підходи в управління інфраструктурними проєктами. Важливо також розробити ефективні механізми мотивації для працівників державного сектору, залучених до управління дорожнім господарством. Запровадження гнучкої системи стимулів та оцінки результативності діяльності працівників сприятиме підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості у досягненні високих результатів. Одночасно із цим, слід вдосконалювати механізми відбору кадрів, що передбачає залучення до управлінських процесів молодих фахівців із сучасним баченням та новими підходами до вирішення завдань у сфері дорожньої інфраструктури.

Отже, комплексний підхід до підвищення професійної компетенції та кадрового забезпечення є важливим елементом у загальній системі оптимізації публічного управління дорожнім господарством, що сприятиме ефективнішому виконанню завдань і досягненню стратегічних цілей.

Гришин О. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ

Під «безпекою державного кордону» ми розуміємо незмінність лінії державного кордону та надійне збереження територіальної цілісності держави [1]. Державні кордони формуються у процесі історичного розвитку і закріплення системою договорів та угод між суміжними державами, а також міжнародними актами.

Метою встановлення державного кордону є:

- позначення межі державного суверенітету на поверхні суші, вод, а також у підземному, підводному і повітряному середовищах;
- забезпечення контакту й регулювання взаємодій (політичних, економічних, правових, екологічних, силових та ін.) між сусідніми державами;
- «стягування» території суб'єктів та інших соціально-територіальних утворень держави соціально-політичним «поясом»;
- створення передового рубежу захисту національних інтересів, забезпечення національної безпеки, місця першої перевірки держави на міцність її військових, економічних та інших видів безпеки [2].

У ширшому контексті до потенційних викликів і загроз національній безпеці України на українсько-російському державному кордоні Н. Сіцинський відносить:

- 1) відсутність демаркації сухопутної ділянки українсько-російського державного кордону;
- 2) відсутність базових міждержавних договорів і угод між Україною та російською федерацією, що регламентують порядок дотримання режиму державного кордону;
- 3) недостатнє облаштування сухопутної ділянки українсько-російського державного кордону;
- 4) невирішеність соціальних проблем в прикордонних районах російської федерації та України, що спонукає мешканців прикордонних регіонів займатися протиправною діяльністю;
- 5) наявність сепаратистських і екстремістських настроїв у прикордонних регіонах України та росії, що мають наміри переглянути належність частини державної території України;
- 6) активність протиправної діяльності транскордонних злочинних угруповань, що намагаються створити стійкі канали переправлення через державний кордон незаконних мігрантів, здійснювати контрабандну діяльність, тощо;
- 7) можливість потрапляння до України через спільний державний кордон із російською федерацією терористів, закордонних терористичних угруповань, екстремістів та знарядь терористичної діяльності з Північно-кавказького регіону рф;
- 8) загроза скоєння терористичних актів на об'єктах критичної інфраструктури України проросійськими терористичними організаціями та сепаратистськими рухами, які діють на території нашої держави;
- 9) активність розвідувальної та розвідувально-диверсійної діяльності спеціальних служб рф, що спрямована на дестабілізацію суспільно-політичної ситуації у південно-східних регіонах України;
- 10) посилення мілітаризації держав (коаліцій) у регіоні, нарощування угруповань військ та озброєнь поблизу кордонів України, створення нових, розширення і модернізація наявних військових баз та об'єктів;
- 11) незаконне ввезення в Україну за сприяння Російської рф зброї, боєприпасів, вибухових речовин і засобів масового ураження, радіоактивних та наркотичних засобів;

12) використання енергетичної та торговельно-економічної залежності України від РФ;

13) намагання російською стороною маніпулювати суспільною свідомістю, зокрема шляхом поширення недостовірної, неповної або упередженої інформації [3].

Враховуючи вищенаведене, вважаємо, що основними складовими безпеки державного кордону є різні за своєю природою чинники, які можна об'єднати у декілька груп (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація чинників забезпечення безпеки державного кордону України*

Група чинників	Чинники безпеки
Законодавчі чинники	– відсутність протиріч або неузгодженості між окремими законами і підзаконними актами та між собою; – чіткий підхід до законодавчих норм з соціальної захищеності персоналу прикордонної служби та членів їх сімей, пенсійного забезпечення, порядку проходження служби та адаптації після неї; – відсутність обмежень на окремі види діяльності, що призводять до неповного виконання функцій та завдань прикордонної служби
Політичні чинники	– стабільність політичного стану та влади, відсутність міжнаціональних, релігійних, етнополітичних суперечок; – зменшення корумпованості та криміналізації суспільства, скорочення масштабів бізнес-діяльності, що не відповідає чинному законодавству; – відсутність суперечностей між регіональними та центральними органами влади
Економічні чинники	– ефективна антикризова політика уряду; – активна антиінфляційна і стабільна валютно-грошова політика; – відсутність змін тарифів на енергоносії; – достатнє фінансування прикордонного відомства та заходів програм з облаштування державного кордону; – підвищення рівня життя громадян
Чинники кадрового забезпечення	– укомплектованість підрозділів, низька плинність кваліфікованих спеціалістів; – висока підготовленість кадрів та відповідність підготовки спеціалістів сучасним умовам; – наявність формальних лідерів, прийняття керівниками доцільних рішень, що призводить до позитивних наслідків; – висока мотивації працівників прикордонної служби
Технологічні чинники	– наявність нових зразків техніки та засобів охорони державного кордону й прикордонного контролю; – значна кількість інноваційних впроваджень, підвищення контролю за експлуатацією та модернізацією технічних заходів охорони державного кордону; – постійний пошук раціоналізаторських підходів до технічної складової
Чинники природного та географічного середовища	– заходи щодо запобігання виникненню природних катаклізмів; – висока якість дорожніх шляхів, інфраструктури; – відсутність поблизу органів та підрозділів прикордонної служби екологічно небезпечного виробництва

Соціально-культурні чинники	– позитивне ставлення соціальних груп до військової, зокрема до прикордонної служби, військовослужбовців та членів їх сімей; – зменшення розшарування населення за доходами, відсутність будь-якої дискримінації; – розвиток основних інститутів соціального захисту населення, посилення соціального захисту персоналу служби та членів їх сімей
Міжнародні чинники	– розвиток і посилення міжнародних стосунків з суміжними країнами; – відсутність територіальних протиріч та посягань на територіальну цілісність України з боку інших держав; – боротьба зі шпигунством, сприятлива міжнародна економічна, політична та культурна політика

*Складено автором за [1]

Збудована за роки незалежної України система забезпечення національної безпеки України останнім часом показала свої сильні та слабкі сторони. Проте, пошук напрямів удосконалення заходів щодо забезпечення безпеки державного кордону необхідно здійснювати постійно.

Список використаної літератури

1. Кушнір І. П. Аналіз змісту поняття «безпека державного кордону». *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України. Адміністративне, фінансове, податкове право*. 2018. № 16. С. 75–81. URL: https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/2846/1/Кушн_р___Анал_з_поняття_при_кордонна_безпека.pdf (дата звернення: 06.09.2024).

2. Гулай В. Державний кордон. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. : М. П. Требін. Харків : Право, 2015. 219.

3. Сіцінський Н. А. Стратегічне завдання політики національної безпеки України – відновлення контролю над тимчасово неконтрольованою ділянкою українсько-російського державного контролю. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2017. № 8. С. 84–85.

4. Цевельов О. Є. Умови та фактори, що впливають на стан безпеки державного кордону України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1072> (дата звернення: 06.09.2024).

Гуцол Д. В.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Управління персоналом на державній службі – це діючий механізм взаємопов'язаних елементів, що складається з відповідного нормативно-правового забезпечення, самої системи органів державної влади, організації проведення конкурсів, впровадження HR-інструментів, оцінювання результатів службової діяльності, функціонування служб управління персоналом, мотивації, оплати праці, корпоративної культури, адаптації новопризначених працівників, наставництва, стажування молоді, роботи з конфліктами тощо.

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів.

Ефективна державна кадрова політика має відповідати реалізації пріоритетів реформування державної служби:

- прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»;
- формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;
- утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- реформування системи професійного навчання державних службовців;
- підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби [1].

Реформування системи оплати праці державних службовців спрямоване на:

- встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати;
- підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частки (посадового окладу) в структурі заробітної плати державних службовців;
- впровадження класифікації посад державної служби (визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади);
- збалансування організаційної структури та оптимізації чисельності органів виконавчої влади.

Виконання відповідних завдань пов'язане з необхідністю залучення і утримання на державній службі кращих фахівців, від доброчесної роботи і ефективності яких безпосередньо залежить економічне зростання, зокрема за рахунок залучення інвестицій до різних сфер, створення робочих місць, спрощення реєстрації та ведення бізнесу, піднесення іміджу України у світі, надання доступних і якісних послуг, розширення електронних сервісів та відкритих даних [2].

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом завдання, вона має виступати у ролі:

- аналітика – тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;
- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати

своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

А також впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже приділити свій час:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;

- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;

- системі заохочення [3].

Отже, управління персоналом на державній службі – це процес організації, регулювання та розвитку кадрового складу державних органів для ефективного виконання державних функцій. Основні функції управління персоналом на державній службі: кадрове планування, добір професійних кадрів, професійна адаптація та розвиток, мотивація та стимулювання, оцінювання ефективності, кар'єрне зростання.

Список використаної літератури

1. Реформа державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 06.09.2024).

2. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців : Розпорядження КМУ від 27.05.2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/-622-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.09.2024).

3. Функціонування служб управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 06.09.2024).

Гудзь П. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Денисова І. О.

здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

В умовах відкритої агресії управління територіальними громадами зазнало певної деформації, детермінованої викликами і впливами зовнішнього і внутрішнього середовища: енергетична, безпекова криза, релокація бізнесів, міграційні потоки, велика плинність службовців в системі влади,

що негативно відобразилося на фінансуванні програм і проєктів місцевого і регіонального економічного розвитку (рис.1).

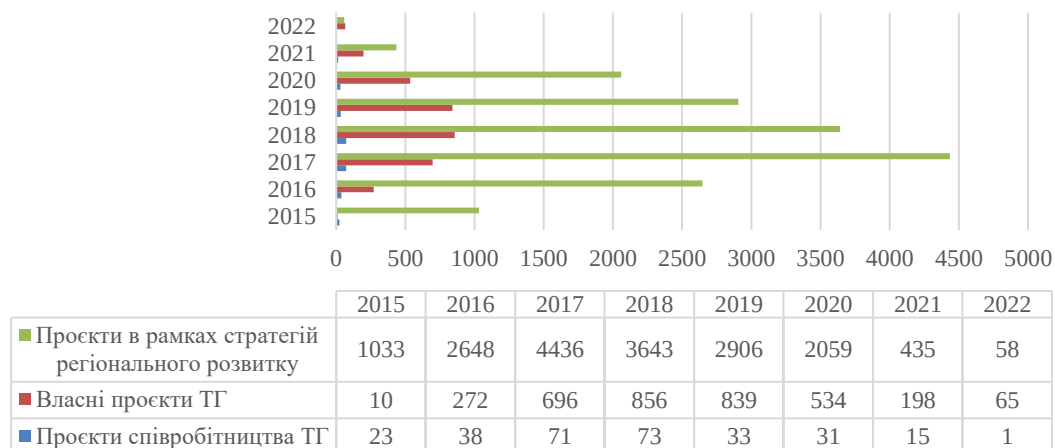


Рис. 1. Кількість проєктів, профінансованих з Державного фонду регіонального розвитку, в період з 2015 по 2022 рр. [1]

В публічному управлінні та адмініструванні проєктне управління розглядається, здебільше, як «діяльність, що включає планування, організацію, моніторинг і контроль проєкту (проєктів) з використанням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, спрямована на ефективну координацію учасників проєкту та досягнення його цілей» [2, с. 26].

Пріоритетні сфери застосування проєктного підходу, як управлінського інструменту, технології у сфері державного управління та адміністрування умовно можна поділити на два блоки: довоєнний (мирний) період розвитку України та воєнний період.

Активні бойові дії в Україні, які призвели до руйнування соціальної та критичної інфраструктури, суттєво змінили стратегічні пріоритети держави та створили нові виклики для органів державної влади. За даними ДФРР, за період з 2015 по 2022 роки за державної підтримки було реалізовано 21092 проєкти в усіх регіонах України. Пріоритетними напрямками для державного співфінансування соціальних, інфраструктурних та інших проєктів є: проєкти, що реалізуються згідно Стратегії регіонального розвитку; власні проєкти територіальних громад; проєкти співробітництва територіальних громад.

Відбір проєктних пропозицій для участі у конкурсі, окрім їхньої відповідності пріоритетним напрямкам, здійснювався за такими критеріями:

- наявність затвердженої проєктної документації (для будівництва нових об'єктів);
- термін реалізації не більше 3 років;
- співфінансування у розмірі 10% з місцевих бюджетів або інших джерел фінансування;
- здатність суб'єктів самостійно утримувати та/або забезпечувати подальше фінансування створених об'єктів (продуктів проєкту).

Таким чином, у довоєнний період пріоритетними напрямками розвитку держави, що потребували застосування проєктного управління, були ті, які диктувалися реформами, розпочатими в Україні, зокрема реформою децентралізації. У цьому контексті було забезпечено державну підтримку та фінансування інвестиційних проєктів і програм з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) для реалізації Стратегії регіонального розвитку України, спільних проєктів об'єднаних територіальних громад тощо [3].

Пріоритетність проєктного підходу у сфері культури та туризму була визначена створенням Українського культурного фонду (УКФ), основна діяльність якого була зосереджена на інституційній підтримці культури. Зокрема, діяльність фонду була спрямована на розвиток культури, мистецтва та туризму в умовах пандемії, інформаційної війни України з РФ, що вимагало збільшення кількості інформаційних, культурних і мистецьких проєктів.

Нинішній період розвитку України визначає нові пріоритетні напрямки використання проєктного підходу у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема: відновлення зруйнованої та пошкодженої інфраструктури, цілих населених пунктів, оновлення та трансформація економіки держави, підтримка армії тощо. Ці сфери вимагатимуть нових компетенцій як від державних службовців, так і від інших суб'єктів проєктних ініціатив, особливо у сфері управління проєктами.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35640.html> (дата звернення: 21.09.2024).

2. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 23–30.

3. Makarenko L., Syvak T., Berdanova O., Iyzefovych V., Rachynska O. Project Management in Public Administration: Priority Areas of Application. *Cues tio nes Po li ti cas*. 2022. № 40 (75). Р. 385–404. URL: https://www.researchgate.net/publication/366617895_-_Project_Management_in_Public_Administration_Priority_Areas_of_Application (date of request: 22.09.2024).

Гудзь П. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Іванченко А. В.

кандидат з державного управління, доцент кафедри
менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Кононенко Є. С.

здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Складні умови, в яких сьогодні опинилася Україна, перебуваючи у стані війни, негативно впливають на стан місцевого економічного розвитку

(МЕР) в країні, створюючи виклики гуманітарного, економічного, соціального характеру. В той же час успіх вирішення питань подальшого виживання, відновлення та розвитку українських територій закладається, переважно, саме на місцевому рівні. Місцевий економічний розвиток – це поступальний рух консолідованих зусиль влади, бізнесу і громадськості засобами ефективного врядування економічними інструментами та ресурсами локального простору з метою покращення економічного майбутнього середовища життєдіяльності та зростання якості життя для всіх. МЕР являє собою комплекс заходів, методів та інструментів, які взаємопов'язані певним алгоритмом і спрямовані на досягнення спільної довгострокової мети.

Декомпозиція МЕР вказує на складову та її змістовне наповнення:

а) локалітет: природне середовище, ландшафти, природні ресурси, розміщення громади, а також історична, матеріальна, культурна спадщина, якість місцевого самоврядування та проактивність громадян певної територіальної спільноти;

б) економіка – як результат дієвості населення і природи, чинників просторових - території (земельних), аероторії (повітряних), акваторії (водних); економічний капітал громади, інфраструктура, основні фонди, підприємницький клімат, інвестиційні паспорти і клімат, підприємницька проактивність, локальний ринок, місцеві бренди, конкурентоспроможність, місцева економічна політика та її пріоритети;

в) розвиток – наявність бачення та усвідомлення громадою стратегічних орієнтирів упровадження змін, згуртованість у просторовому, соціальному, економічному, соціальному вимірах, ефективність місцевого самоврядування у впливах на економічні чинники та потенціал розвитку.

Відтак, маючи у концептуальному розумінні форму і суть, змістовне наповнення МЕР, можна рухатися далі і визначати прийнятні моделі МЕР. Варто зазначити, що маневр місцевого економічної політики з подальшою її реалізацією у формі МЕР та стратегій, програм, планів, проєктів істотно пов'язаний із державною політикою регіонального розвитку, яка супроводжується конкретним інструментарієм забезпечення розвитку громад і територій України і разом з бюджетною, інвестиційною тощо політикою закладає механізми реалізації стратегії і цілей розвитку.

Повертаючись до складових МЕР, можна в цілому окреслити моделі розвитку громад і територій, які ґрунтуються на певних пріоритетах. Так, для локалітету, очевидно, затребуваними стануть концепції і моделі розвитку з орієнтацією на власні сили, існуючий потенціал розвитку – природний, соціальний, культурно-історичний тощо. Факторами МЕР є історична спадщина, визначні постаті, традиції, звичаї, локальні страви, місцеві мешканці і ідентичність, народні промисли, локальні товари-бренди тощо. Подібна модель МЕР була провідною до військової агресії, і громади на конкурсній основі мали можливість конкурувати за державні інвестиції, подаючи на конкурсній основі проєкти інфраструктурного призначення до ДФРР.

Модель економічного детермінізму зорієнтована на пріоритетний розвиток місцевої економіки. Для різних територій вони є різною з огляду на територіальне розміщення, безпекові аспекти, історичну галузеву компоненти тощо. Разом з тим, дана модель базується на підтримці розвитку локального підприємництва як основи зайнятості і наповнення місцевого бюджету, розробку інвестиційних планів, підготовку інвестиційних майданчиків і залучення інвесторів, генерування податкових, земельних, інфраструктурних, фінансово-економічних, адміністративних преференцій для бізнесу з боку органів місцевого самоврядування, а також інформаційне забезпечення, активне пропагування і залучення домогосподарств до місцевих промислів, кооперації.

МЕР, пов'язані з розвитком, на наш погляд, ґрунтуються на соціальному капіталі, адже сам по собі економічний розвиток не має сенсу, якщо його результати не конвертуються у зростання добробуту мешканців та покращення умов їх життєдіяльності. У даній моделі інноваційним ресурсом розвитку для громади виступатимуть цінності мешканців громади, компетенції, знання, уміння, навички, досвід, ініціатива та активності, згуртованість спільноти. Створення сприятливих умов для МЕР через соціальний капітал активізує господарський потенціал і практики природокористування, розвиває солідарність і співпрацю, позитивно змінює середовище – просторове, культурно-освітнє, екологічне. Варто зауважити, що модель розвитку є вторинною по відношенню до економічної політики і стратегії громади ТГ. Лише маючи довготривалі орієнтири, можна формувати конкретні моделі розвитку та обирати інструменти в середньо- та короткостроковій перспективі. Місцева економічна політика розробляється для чітких і зрозумілих завдань - зміцнення місцевого економічного потенціалу громади, покращення інвестиційного клімату та підвищення продуктивності та конкурентоспроможності місцевих підприємств, підприємців і працівників.

Економічна наука ще з часів кейнсіанства виробила два основні регулятори реалізації впливу урядів на економічний розвиток, критеріями яких виступають інтервенції стосовно попиту та пропозиції. Умовно кажучи, можна стимулювати попит шляхом соціальних виплат, програм, пільг і тоді підвищений попит спонукатиме виробників до розгортання виробництва, урізноманітнення виробів тощо, тобто попит виступатиме локомотивом прогресу. Більш інтенсивний є вплив на виробника через скорочення облікової ставки, зростання обсягів державних закупівель, податкові канікули тощо, що є системною моделлю економічного зростання. У публічному управлінні та адмініструванні на рівні територіальних громад подібні моделі дієві, але потенціал впливів їх значно менший, ніж на макрорівні.

Інший критерій, який став визначальним під час військової агресії, - безпековий. Продуктивною видається пропозиція А.Ткачука, котрий запропонував макросегментацію території країни на особливо небезпечну – зону відселення до 30 км з режимом відселення населення уздовж українсько-російської лінії фронту та кордону, фронтір – 100-км зона уздовж

українсько-російського кордону, регіон опора – центральні регіони країни та тил – Поділля і Західна Україна [1]. Для громад і територій, що перебувають у критичній зоні ведення бойових дій, звуженим є моделювання повноцінного економічного розвитку через підвищену безпекову ситуацію, знелюднення територій, релокацію бізнесу.

Разом з тим, очевидним є стимулювання у неокупованих громадах Василівського, Пологівського, Запорізького районів Запорізької області тих видів діяльності, які потребуватимуть менше постійно задіяної робочої сили. З огляду на сільськогосподарську спеціалізацію сільських територій, доцільним є механізоване вирощування зернових, олійних культур тощо з подальшою переробкою на підприємствах, розміщених у Фронтирі. Областний центр з його промисловою інфраструктурою потребує підприємств оборонного призначення для ремонту військової техніки, дрібної промислової спеціалізації, складального виробництва, розвитку послуг подвійного призначення – лікарських, готельних, освітніх послуг, громадського харчування, окремих виробництв галузі харчової промисловості, військової амуніції тощо. Інвестування у будівництво підземних виробництв, в т.ч. на інноваційній основі має бути пріоритетом локальних програм і проєктів.

Відповідно моделі стимуляції місцевого економічного розвитку за допомогою фінансових інструментів муніципального управління та державних програм підтримки пріоритетних галузей і виробництв мають бути пріоритетом. Реалізація даної МЕР сприятиме формуванню нових точок економічного зростання, розвитку інноваційних виробництв. Як тут не згадати Й. Шумпетера, котрий наголошував, що інновації та підприємництво є основними факторами економічного розвитку, бо шляхом «творчої деструкції» вони руйнують усталену стабільність і ринкову рівновагу, створюючи сприятливі умови для розвитку і досягнення рівноваги ринку більш високого технологічного циклу [2].

Інший критерій визначення МЕР – цільові показники розвитку, цілевизначеність. Варто зазначити, що однією із ознак моделі місцевого економічного розвитку є її вимірність. Вибір моделі МЕР здійснюється за показниками рівня грамотності, в т.ч. цифрової, очікуваної тривалості життя, доступу до питної води, рівня соціальної рівності тощо. На думку польських експертів, реалізація будь-якої моделі місцевого економічного розвитку має містити аналіз базових складових: основні виклики; бажані ефекти від впровадження моделі; партнери по реалізації моделі; відносини між місцевими суб'єктами; ресурси та підтримка місцевих структур; економічна діяльність, розроблена в рамках моделі; ризики при впровадженні моделі [3, с.24].

Висновок. МЕР – це підхід до економічного розвитку, який дозволяє та заохочує мешканців співпрацювати для досягнення сталого економічного зростання та розвитку на засадах згуртованості, привносячи у такий спосіб економічні вигоди та покращуючи якість життя для всіх мешканців територіальної громади. Основними моделями економічного розвитку у сучасних умовах є модель попиту і пропозиції; безпекова модель; модель досягнення цільових показників.

Список використаної літератури

1. Ткачук А. Оновлення Державної стратегії регіонального розвитку. Що профільне Міністерство і Кабмін повинні врахувати насамперед. URL: <https://decentralization.ua/news/17369?page=524> (дата звернення: 06.09.2024).
2. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle / transl. Redvers Opie, New Brunswick : London : Transaction Publishers, 2008.
3. Chmielewski W., Głogowska M., Wrana K. Models of economic development in municipalities with NATURA 2000. *Woda-Środowisko-Obszary wiejskie*. 2014. № 2 (46). P. 17–34.

Дегтярьов А. П.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ресурси, що є у комунальній власності, належать до матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування і управління ними здійснюється його органами у межах низки наданих законодавством повноважень. Зокрема, на органи місцевого самоврядування покладено забезпечення ефективного використання природних ресурсів шляхом попереднього розгляду відповідних планів, а також підготовка пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності, які опікуються цими питаннями на відповідній території. Важливо, що плата за використання природних ресурсів є також джерелом підвищення доходів місцевих бюджетів.

Ресурсний потенціал об'єднаної територіальної громади характеризується наявними ресурсами, основними з яких виступають територіальні (просторові), земельні та фінансові ресурси [1, с. 6].

Поняття «ресурси» трактується з чотирьох позицій:

– економічної – сукупність окремих елементів, що прямо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг; основні елементи економічного потенціалу, які є в розпорядженні суспільства на кожному етапі розвитку виробничих сил у межах історично визначеної системи виробничих відносин. Ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності і можуть бути природними, матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними;

– владної – фундаментальне джерело управління; атрибут, обставина або благо, володіння яким підвищує здатність впливу його володаря на інших індивідів або групу; це можливість, яка не обов'язково стає реальністю; усі ті засоби, використання яких забезпечує вплив на об'єкт відповідно до цілей суб'єкта;

– соціальної – реальні та потенційні можливості, засоби і резерви, якими володіє певне суспільство і які воно використовує для забезпечення різних сфер соціального життя і діяльності;

– об'єктної – елемент об'єкта управління, який може бути ефективно використаний суб'єктом для досягнення цілей; деяка сукупність можливо-

стей адміністративно-територіального утворення, розпорядження якими віднесено до компетенції органів влади [2, с. 17].

Поняття «ресурсний потенціал» територіальної громади об'єднує майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний тощо потенціали, а також власне територію з певним типом її інфраструктури [3, с. 86].

Ресурси як основа здійснення повноважень органів місцевого самоврядування поділяються на:

1) матеріальні (власність) – відповідно до вітчизняного законодавства, на регіональному рівні в Україні представлено кілька видів власності: державна власність (майно місцевих державних адміністрацій та територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади); комунальна власність територіальних громад та їх різновид – спільна власність територіальних громад у межах областей;

2) фінансова основа – основним елементом є бюджет, порядок формування та використання якого, взаємодія з іншими бюджетами регулюється Бюджетним кодексом України.

Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають у управлінні районних і обласних рад.

Інвестиційні джерела фінансування місцевого економічного розвитку охоплюють ресурси, залучені до місцевої економіки з метою створення нових активів. Особливістю інвестиції як джерела фінансування місцевого та регіонального розвитку є те, що вони спрямовуються на реалізацію певного проекту безпосередньо, а не через місцевий бюджет. Інвестиційні джерела можуть перебувати як у приватній власності, так і повністю або частково знаходитися у комунальній власності. Для фінансування місцевого та регіонального розвитку місцеві органи влади також можуть залучати кредитні джерела, беручи на себе відповідні боргові зобов'язання на умовах строковості, платності та поворотності. Також окремим джерелом фінансування місцевого та регіонального розвитку є грантові кошти [3, с. 88].

Крім власне ресурсного потенціалу громади, можна виокремити таку важливу складову, як соціальна мобілізація. Метод соціальної мобілізації є об'єднанням зусиль громади, яка активно долучається до безпосередньої участі у вирішенні власних проблем, бере на себе ініціативу щодо реалізації проектів, є запорукою сталого розвитку [4, с. 72].

Отже, ресурсний потенціал об'єднаних територіальних громад дає можливість для підвищення рівня фінансової спроможності місцевих бюджетів та розвитку відповідних територій.

Список використаної літератури

1. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. / уклад. : Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. Київ : Рада Європи, 2017.

107 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/05/Ресурсне-забезпечення-ОТГ.pdf> (дата звернення: 06.09.2024).

2. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / уклад. : М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2014. 724 с.

3. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 1. С. 83–94. URL: <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/viewFile/219/217> (дата звернення: 06.09.2024).

4. Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2-х т. / за заг. ред. Ю. М. Петрушенка. Суми : Університетська книга, 2013. Т. 2: Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду. 368 с.

Діяментович Д. Г.

аспірант

Класичний приватний університет

АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА, ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Антикорупційна програма – це документ, виконання якого сприяє формуванню негативного ставлення працівників державних органів та юридичних осіб до корупції. Він визначає правила, стандарти і процедури щодо виявлення, протидії та запобігання корупції. Національне агентство координує та надає методичну допомогу державним органам, органам місцевого самоврядування у підготовці та виконанні їхніх антикорупційних програм [1].

У березні 2023 р. Кабінетом Міністрів України (далі – КМУ) було затверджено Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки, метою, якої стало – досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України [2].

У Програмі було визначено проблеми, які заважають підвищенню ефективності системи запобігання і протидії корупції, серед яких:

- безсистемні зміни до законодавства у сфері запобігання та протидії корупції, що негативно впливає на правозастосування;

- не повною мірою реалізує свій потенціал Інститут уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції у зв'язку з недостатніми гарантіями автономності;

- застосування корупційних практик є зручнішим, оперативнішим, ефективнішим, а інколи і єдиним способом задоволення потреб фізичних та юридичних осіб порівняно із задоволенням таких потреб у законний спосіб;

- корупційні практики на побутовому рівні є усталеною нормою поведінки і не сприймаються як порушення моральних чи правових норм;

- відсутність об'єктивного висвітлення ситуації із запобігання та протидії корупції, що призводить до викривленого сприйняття населенням причин корупції, її рівня, ефективності антикорупційних інституцій

– непрозорість діяльності суб'єктів, які здійснюють вплив (лобіювання) на прийняття парламентом рішень;

– відсутність закріплених на законодавчому рівні стандартів етичної поведінки народних депутатів України, депутатів місцевих рад та виборних осіб місцевого самоврядування;

– відсутність поваги до викривачів корупції у суспільстві, та знань щодо правових гарантій захисту таких осіб;

– відсутність захист викривачів корупційних діянь через недостатню інституційну спроможність уповноважених на це органів та недоліки в законодавчому регулюванні [2].

В ч.2, ст. 62 ЗУ „Про запобігання корупції” вказано, що антикорупційна програма має бути в обов'язковому порядку затверджена керівниками:

– державних, комунальних підприємств, господарських товариств (у яких державна або комунальна частка перевищує 50 %), а середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період перевищує 70 млн.грн.;

– юридичних осіб, які є учасниками процедури закупівлі, якщо вартість закупівлі товарів, послуг, робіт дорівнює або перевищує 20 млн.грн. [3].

Положення щодо обов'язковості дотримання антикорупційної програми включаються до трудових договорів, правил внутрішнього розпорядку юридичної особи, а також можуть включатися до договорів, які укладаються з такою юридичною особою [3].

Антикорупційна програма, також, спрямована на контрагентів (клієнтів, споживачів послуг), які покликані не вчиняти дій, що можуть призвести до накладення на учасника бізнес-процесу обмежувальних заходів (санкцій), фінансових збитків, репутаційних втрат, виникнення ситуацій конфлікту інтересів, а також зобов'язуються дотримуватися ринкових стандартів, у тому числі стандартів доброчесної конкуренції [4].

В системі вищої освіти активно проводиться політика боротьби з корупцією. Так, кожні три роки Міністерством освіти і науки України (далі – МОН України) затверджується Антикорупційна програма, остання з яких була затверджена 28.03.2024 р., Наказом № 408 [5].

Програма спрямована на усунення корупційних ризиків, зокрема під час:

– присудження наукових ступенів та присвоєння вчених звань;

– реалізації права на доступ до закладів освіти та перебігу освітнього процесу;

– вступу іноземців та осіб без громадянства до вітчизняних закладів вищої освіти;

– формування та реалізації державної політики у сфері освіти і науки [6].

Але, не дивлячись на заходи з боку МОН України, рівень корупції у сфері вищої освіти, майже, не змінився порівняно з 2022 роком. При відпо-

віді на пряме запитання, чи стикалися з корупцією респонденти (або члени їхніх родин), ствердно відповіли 26,6% респондентів (у 2022 році – 25,7%, навіть, спостерігається невелике зростання). Про перебування в конкретних контактних ситуаціях, що містили ознаки корупції, зазначили 31,5% респондентів (у 2022 році – 32,9%) [7, с.74]. Отже, система вищої освіти потребує інших заходів боротьби з корупцією, і головне визначити причину зростання корупційних ризиків. Серед основних причин можна виділити: проведення мобілізації та небажання вступати до лав Збройних сил України (далі – ЗСУ) й намагання шляхом вступу до закладу вищої освіти отримати відстрочку від призову. Боротьба може лише шляхом підняття престижу Служби в ЗСУ та підвищення патріотизму.

Список використаної літератури

1. Національне агентство з питань запобігання корупції : офіційний веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-perevirky-deklaratsij-ta-monitoringu-sposobu-zhyttya/pravove-zabezpechennya/#:~:text=%20Антикорупційна%20програма%20-%20це-%20документ%2C%20виконання,та%20юридичних%20осіб%20до%20корупції> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова від 04.03.2023 р. № 220. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
3. Про запобігання корупції : Закон від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
4. Що таке Антикорупційна програма та для кого вона обов'язкова? *Liga.Zakon*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/224442_shcho-take-antikoruptsyna-programa-ta-dlya-kogo-vona-obovyazkova (дата звернення: 15.08.2024).
5. Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства освіти і науки України на 2024–2026 роки : Наказ від 28.03.2024 р. № 408. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/borotba-z-koruptsieyu/-normativni-ta-organizatsiyno-rozporyadchi-akti-z-pitan-zapobigannya-koruptsii> (дата звернення: 15.08.2024).
6. Державна антикорупційна програма: кожен учасник освітнього процесу, наукової й інноваційної діяльності України повинен мати гідні умови життя та професійного розвитку. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-antikoruptsiina-prohrama-kozhen-uchasnyk-osvitnoho-protsesu-naukovoi-i-innovatsiinoi-diialnosti-ukrainy-povynen-maty-hidni-umovy-zhyttia-ta-profesiinoho-rozvytku> (дата звернення: 15.08.2024).
7. Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність. *Звіт за результатами опитування населення та бізнесу*. Київ, 2024. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/309A0.pdf> (дата звернення: 15.08.2024).

Добреля В. Л.

аспірант

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ І НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Автори аналітичної публікації «Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті

реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020» [1] виокремили такі механізми співпраці державних і недержавних організацій:

1. Надання прямої фінансової підтримки організаціям громадянського суспільства (ОГС):

- фінансова підтримка ОГС, спрямована на забезпечення діяльності, у тому числі утримання. Доступна, як правило, лише для окремих видів ОГС, наприклад, для громадських об'єднань ветеранів, інвалідів, фізкультурно-спортивних товариств, національних творчих спілок;

- фінансова підтримка ОГС, спрямована на виконання (реалізацію) програм (проектів, заходів), що розподіляється на конкурсних засадах.

2. Надання непрямої фінансової підтримки організацій громадянського суспільства:

- звільнення від сплати податку на прибуток;
- надання пільг по деяким податкам та на певні види операцій;
- податкові пільги та знижки для донорів (жертводавців), якщо пожертву зроблено на користь ОГС;

- звільнення або пільга з податку на доходи бенефіціарів (отримувачів) допомоги від ОГС;

- преференції при здійсненні ОГС оренди державного та комунального майна.

3. Участь ОГС у виконанні державних цільових програм:

- участь ОГС у державних закупівлях;
- державне замовлення (державні оборонні замовлення, державне замовлення у сфері вищої освіти, підвищення кваліфікації та професійної підготовки, скористатися яким можуть окремі працівники або волонтери ОГС).

4. Надання соціальних послуг.

5. Соціальне підприємництво:

- підтримка само зайнятості і підприємницької діяльності безробітних та інших соціально вразливих груп;

- підтримка підприємств громадських організацій інвалідів;

- підтримка малого підприємництва.

6. Співпраця у формуванні та реалізації державної політики:

- доступ до інформації, участь, консультації, партнерство, співпраця;
- моніторинг (з метою підвищення підзвітності, прозорості діяльності органів влади та просування реформ в інтересах суспільства через виявлення слабких місць та внесення змін у існуючі політики та процедури прийняття, виконання та контролю за рішеннями органів влади;

- формування культури участі (створення громадських рад для проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики).

7. Програми міжнародної технічної та гуманітарної допомоги: міжнародна технічна допомога, прикордонне співробітництво, міжнародна гуманітарна допомога.

8. Соціальне партнерство [1].

Проте аналіз розвитку громадянського суспільства в Україні свідчить про наявність комплексу проблем, що є актуальними як для суспільства, так і для держави [2]:

- зберігаються тенденції до непрозорості, закритості та бюрократизованості в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування замість налагодження ефективного діалогу з суспільством;
- недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри на шляху до утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства;
- механізми участі громадськості у формуванні та здійсненні державної політики належним чином не реалізуються;
- податкове навантаження гальмують діяльність і розвиток інститутів громадянського суспільства та їх підтримку вітчизняними благодійними організаціями;
- більшість інститутів громадянського суспільства не має доступу до державної фінансової підтримки та вітчизняної благодійної підтримки;
- потенціал інститутів громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг населенню не повністю використовується.

Низька ефективність взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства викликана цілою групою причин, які породжують недовіру громадян до органів влади. Фахівці розрізняють наступні причини низької ефективності: технічні, організаційні та ресурсні:

- «технічні» причини, коли державні органи, за відсутності структур і фахівців у сфері зв'язків з громадськістю, не вміють роз'яснювати громадянам цілі та мотиви своєї діяльності, не дають адекватного уявлення про її характер і ті умови, в яких вони працюють і вирішують проблеми;
- «організаційні» причини пов'язані з недостатністю кваліфікованих і компетентних професіоналів в органах державної влади, що викликає перехідом до нової моделі організації суспільства і зміною характеру роботи з громадськістю;
- «ресурсні» причини пов'язані з недостатнім фінансуванням держслужби, відсутністю необхідної матеріальної і технічної бази, обмеженістю ресурсів тощо [3].

Список використаної літератури

1. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020. Київ: Ваїте, 2016. 280 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Турій О. В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8.
3. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Оцінка механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/7.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

Журавльов О. С.

аспірант

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

Методика комплексного тестування вразливостей та адаптування систем (Holistic Exposure and Adaptation Testing, HEAT), розроблена Міжнародною фундацією виборчих систем (IFES), використовується для мапування вразливостей і загроз, а також для визначення 10 найбільших ризиків, що мають значний вплив на вибори, серед яких [1, с. 19]:

1. Кібергігієна, формування культури підвищеного рівня обізнаності в питаннях безпеки всередині та за межами організації. Люди роблять помилки. Згідно зі звітом із кібербезпеки компанії IBM за 2014 рік, 95% усіх інцидентів у сфері безпеки трапляються через людські помилки. Дотримання правил кібергігієни дозволяє захистити та підтримати функціонування ІТ-систем і пристроїв, а також впровадити використання передового досвіду в царині кібербезпеки.

2. Підвищення суспільної довіри та поінформованості, комунікації та веб-сайт організації. Прозорість – це важливий принцип, що є запорукою проведення чесних виборів, а підтримка високого рівня довіри до виборчого процесу відповідає інтересам виборчих органів в цілому. Заходи кібербезпеки, які спрямовані на захист виборів, – це додатковий виклик для органів адміністрування виборів (ОАВ): зазвичай буває досить важко визначитися з тим, яка інформація щодо заходів кібербезпеки має бути доступною для широкої громадськості, а яка має надаватися лише учасникам виборів або спостерігачам, лише членам комісії та лише ІТ-фахівцям із кібербезпеки, щоб забезпечити здоровий баланс між вимогами прозорості та необхідним рівнем конфіденційності. Окрім забезпечення прозорості, ОАВ повинні подбати також про те, щоби їхні зусилля з комунікацій із суспільством не були зведені нанівець через кібератаки на публічні веб-сайти ОАВ. Надзвичайно важливо, щоб ОАВ мав відкриті канали комунікацій із громадськістю, навіть коли веб-сайт стає об'єктом DDoS-атаки або його було зламано чи заблоковано.

3. Стійкість до шкідливого програмного забезпечення, регулярне оновлення апаратного та програмного забезпечення. Стійкість ОАВ щодо ускладнених сталих загроз буде залежати від здатності відповідної організації підтримувати сучасне та здорове середовище як для апаратного, так і програмного забезпечення.

4. Розбудова людського потенціалу, проблеми збереження та підготовки ключового персоналу. ІТ-спеціалісти мають розуміти, як працюють системи, що використовуються для захисту роботи інфраструктури. ОАВ зазвичай не мають достатньо можливостей, щоб самостійно реагувати на загрози, тож для багатьох країн звичною є практика залучення зовнішніх підрядників або груп реагування на надзвичайні ситуації у комп'ютерній мережі.

5. Журнали моніторингу мережі та роботи системи, важливість журналів («сліду») для кібераудиту. Контрольні журнали діяльності, або «слід» для кібераудиту, – це журнали, в яких фіксуються записи про діяльність у системі, що була ініційована через системні або прикладні процеси або через вхід користувачів до систем та додатків. У поєднанні з відповідними інструментами та процедурами контрольні журнали діяльності, або «сліди» для кібераудиту, можуть допомогти виявити порушення безпеки, проблеми з продуктивністю та недоліки у програмах. Контрольні журнали діяльності, або «сліди» для кібераудиту, є незамінним інструментом для захисту цілісності мережі та виборів у цілому.

6. Важливість політики в галузі кібербезпеки, стандартних операційних процедур та кодексу поведінки в галузі ІТ. Політика з кібербезпеки, перш за все, передбачає інформацію для операторів/виконавців щодо їхніх обов'язків із захисту технологічних та інформаційних активів ОАВ. Ці політики мають описувати засоби контролю та провідні практики, якими мають керуватися оператори/виконавці під час проведення виборчих операцій. Розробка програмного забезпечення є невід'ємною частиною стандартних операційних процедур, важливість якої не можна недооцінювати. Запровадження суворого контролю ланцюжка поставок і правил закупівель або ж протоколів для перевірки походження початкового коду під час встановлення нової версії програмного забезпечення допоможе переконатися в контролі й над цим процесом також.

7. Міжвідомча взаємодія, створення команди з реагування на кризові ситуації на виборах. Така взаємодія є цілком природним заходом, до якого вдаються урядові установи, проте ОАВ водночас мають при цьому подбати про збереження власної незалежності. Кібербезпека є однією з галузей, що потребують подібної співпраці, адже йдеться про питання національної безпеки і ОАВ зазвичай не мають достатньо ресурсів і забезпечення для того, щоб протистояти особливо складним загрозам самотійно. ОАВ також мають регулярно співпрацювати з іншими учасниками виборчих процесів, зокрема політичними партіями, щоб виробити загальне розуміння важливих питань, пов'язаних із цілісністю виборчого процесу, що допоможе уникнути зайвих спекуляцій, які зазвичай виникають з огляду на брак інформації.

8. Доступ до цифрової інфраструктури, нагляд за всіма активними пристроями. Обладнання без належного нагляду або недостатньо захищене обладнання є чудовою ціллю для зловмисника. Одна з кращих практик полягає в тому, щоби переконатися, що всі комп'ютери блокуються після відносно короткого періоду бездіяльності, а також чітко визначити, хто нестиме особисту відповідальність за кожний критично важливий компонент обладнання.

9. Привілейований доступ та контроль доступу: знати хто, що і де робить у будь-який час. Лише фізичного доступу зазвичай недостатньо для того, щоб втрутитися в роботу системи через термінал. Проте за наявності з'єднання більшість комп'ютерів можна атакувати віддалено. Правильним

припущенням кібербезпеки є таке: якщо комп'ютер фізично не від'єднано від мережі, теоретично, доступ до нього можна отримати віддалено, незалежно від будь-яких заяв, що заперечують подібну ймовірність. Важливо, щоб усі користувачі дотримувалися встановлених правил. Безпека будь-якої системи є настільки міцною, наскільки міцна її найслабша ланка, і це також стосується кібербезпеки виборчих систем.

10. Фізичний захист цифрової інфраструктури, захист поза межами сфери виключно цифрових технологій. Україна зіткнулася із супротивником, який вдається до всіх методів ведення гібридної війни та не цурається жодних засобів агресії. Фізичні атаки на інфраструктуру можуть використовуватися для того, щоб посіяти страх, непокору й створити плутанину, а також із метою знищення ІТ-інфраструктури.

Список використаної літератури

1. Петров Г., Шанюссо Т. Передовий досвід подолання загроз для проведення виборів в Україні : інтерактивний посібник із кібербезпеки. Київ : Міжнародна фундація виборчих систем в Україні, 2018. 52 с. URL: <https://ifesukraine.org/wp-content/uploads/2019/05/IFES-Ukraine-Cybersecurity-in-Elections-Playbook-v1-2019-04-08-Ukr.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).

Забара В. В.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО МІСТА

Поняття інклюзії походить від англomовних термінів «inclusion» та «inclusiveness», що мають українські відповідники «включення», «залучення» та «залученість». Л. Федулова вважає, що в узагальненому розумінні інклюзивний є «новітнім трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем розвитку усіх верств населення, а також зростання залученості до розвитку усіх територій» [1, с. 57].

Під розвитком розуміють сукупність різноманітних процесів, що мають призвести до якісних перетворень у суспільстві. Зважаючи на об'єкт, розвиток може бути: суспільним, технічним, науковим, політичним, економічним, соціальним, культурним, духовним, людським, розумовим тощо. Використання терміна «розвиток» в науках про людину стосується поліпшення умов та якості життя населення і має відношення до соціальної організації, як основи забезпечення добробуту [2].

Місцевий розвиток вважається відносно новою теорією, що базується на ідентифікації та використанні ресурсів і ендегенних можливостей громади, сусідства, міста, муніципалітету [3]. На процеси місцевого розвитку впливають як економічні, так і неекономічні фактори. Серед неекономічних соціальний, культурний, історичний, інституційний та географічний фактори можуть мати вирішальне значення в процесі місцевого економічного розвитку. Найчастіше місцевий розвиток характеризують соціальним і економічним розвитком, які є взаємопов'язаними.

Останні десятиліття вчені із різних держав світу вивчали питання взаємозалежності економічного зростання з різними факторами, зокрема в контексті розподілу суспільного добробуту і зниження рівня бідності. Як наслідок, визріла концепція інклюзивного зростання, яка з початку 2000-х років швидко інтегрувалася в наукові праці та політику міжнародних організацій і урядів багатьох держав. Однак на даний час не існує чіткого та лаконічного консенсусного визначення поняття «інклюзивне зростання» [10].

Часто в наукових джерелах інклюзивний розвиток ототожнюють з інклюзивним зростанням і під ними розуміється «зростання разом з рівними можливостями», що складається з економічних, соціальних та інституційних аспектів [4]. Основними складовими інклюзивного зростання є: 1) високі та стійкі темпи зростання для створення продуктивних і гідних можливостей для працевлаштування та 2) соціальна інтеграція для забезпечення для всіх рівного доступу до можливостей [5, с. 12].

Інклюзивне зростання: забезпечує участь та внесок усіх членів суспільства, з особливим наголосом на здатності бідних і знедолених брати участь у зростанні («недискримінаційний» аспект); пов'язує із зменшенням нерівності в рівнях добробуту, що не є доходами, що важливо для сприяння економічним можливостям, включаючи освіту, охорону здоров'я, харчування та соціальну інтеграцію (аспект «зменшення негативних наслідків») [6, с. 10].

ОЕСР наголошує на необхідності переходу від традиційного підходу, який використовує зростання ВВП на душу населення як вирішальний показник функціонування економіки держав, до розуміння, яке виходить за межі понять доходу та матеріального рівня життя і включає не грошові величини, що слугують основою для процвітання, та результати розподілу наслідків від політичних подій. Коли мова йде про економічні аспекти, мається на увазі «зростання», коли про соціальні аспекти – «інклюзивність», а інтеграція цих двох засобів може допомогти вирішити питання, розташовані в області їх перетину – це питання інклюзивного зростання. У наукових працях щодо оцінки впливів зазвичай підтримується ідея такої інтеграції як способу підвищення ефективності прийняття політичних рішень [5, с. 6].

Інклюзивне зростання стає дедалі актуальнішим місцевим пріоритетом у зв'язку з тим, що накопичуються проблеми у населення, яке потрапляє в нестабільність економічної ситуації, виникають різноманітні виклики, від зрушень у структурі місцевих ринків праці, доступу до інфраструктури, відсутність доступного житла, що ускладнює доступ до робочих місць та підтримки засобів до існування, а також зростаючі ціни на соціальні та житлового-комунальні послуги, товари і продукти харчування. Такі тенденції гальмують індивідуальні можливості розвитку населення, завдають шкоду підприємствам і заважають регіональному зростанню [7].

За визначенням ПРООН, «інклюзивне та стале зростання» означає поєднання трьох вимірів сталого розвитку шляхом створення динамічної,

стабільної, орієнтованої на людей економіки, повної і продуктивної зайнятості й гідної роботи для всіх, включаючи сприяння молодіжній зайнятості та економічному розширенню прав жінок, інвестування в освіту, знання, навички, продуктивну працю [8, с. 9; 9, с. 9].

Список використаної літератури

1. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 56–65.
2. Bret B. Developpement definition. URL: <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article511> (date of request: 25.09.2024).
3. Metodologia para el desarrollo economico local / etal. A. L. Francisco. NU. CEPAL. ILPES, 1997. 49 p.
4. Rauniyar G., Kanbur R. Inclusive growth and inclusive development: a review and synthesis of Asian Development Bank literature. *Journal of the Asia Pacific Economy*. 2010. № 15 (4). P. 455–469.
5. All on Board: Making Inclusive Growth Happen. Paris : OECD Publishing, 2015. 198 p.
6. Winters L. A. Globalization, Infrastructure, and Inclusive Growth. ADBI Working Paper. Tokyo : Asian Development Bank Institute, 2014. 21 p.
7. Donahue R., McDearman B., Barker R. Committing to Inclusive Growth: lessons for metro areas from the Inclusive Economic Development Lab. Metropolitan Policy Program at Brookings, 2017, 56 p.
8. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Outcome document of the UN summit for the adoption of the post-2015 development agenda : 17th session by the UN General Assembly on 25 Sept. 2015 (A/70/L.1). New York, 2015. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&referer=/english/&Lang=E/ (date of request: 25.09.2024).
9. Salomyn C. J. UNDP's strategy for inclusive and sustainable growth. New York : Art Direction & Design, 2017. 32 p.
10. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Кам'янець-Подільський : НАДУ ;ТОВ Друкарня «Рута», 2020. 452 с.

Задорожний О. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Історичний досвід доводить, що забезпечення національної безпеки держави – це справа не лише органів державної влади, а й суспільства загалом і кожного громадянина зокрема. Наявність ефективної мережі інститутів громадянського суспільства сьогодні перетворилася на невід’ємну умову стабільного суспільного розвитку і злагоди. Громадяни України, об’єднання громадян є суб’єктами її забезпечення, а зріле громадянське суспільство, його демократичні інститути відіграють важливу роль у захисті та просуванні національних інтересів України.

Ігнорування владою суспільно корисних ініціатив, відсутність механізмів участі громадськості й об’єднань громадян у процесі ухвалення доленосних рішень призводять до стагнації суспільства, зростання корупції, створюють загрозу демократичному розвитку країни.

Державне управління має враховувати особливості функцій, організаційних форм, спрямованість та характер діяльності громадських об'єднань, їх реальні й потенційні можливості. Саме поєднання зусиль держави, суспільства і соціально відповідальних осіб спроможне гарантувати безпеку держави та її громадян.

Під поняттям “взаємодія органів державної влади та неурядових громадських організацій” розуміється заснована на конституційних нормах система взаємної підтримки, взаємодопомоги та партнерства між елементами системи, що володіють необхідними ресурсами і потенціалом у протидії загрозам національним інтересам та забезпечують належний рівень захищеності всіх сфер життєдіяльності українського народу.

Термін “неурядова (громадська) організація” здебільшого вживається в міжнародному дискурсі та підкреслює, що така організація є незалежною від уряду, проте спрямовує свою діяльність на задоволення суспільних потреб і переслідує гуманні цілі.

Особливості взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства в Україні полягають у більш швидкій та гнучкій адаптації волонтерських організацій до потреб забезпечення національної безпеки, залучення фінансово-економічних і людських ресурсів української діаспори в зарубіжних країнах тощо на основі аналізу принципів, норм та стратегії забезпечення безпеки особи, суспільства і держави, що на практиці приводить до виникнення громадських організацій, які сприяють забезпеченню безпеки і які варто визначати як специфічний інститут громадянського суспільства, що є продуктом ініціативної діяльності населення. Ґрунтуючись на принципах самоорганізації, відкритості, демократії тощо, цей інститут реалізує політику протидії загрозам національним інтересам, актуалізує значні інтелектуальні, матеріально-технічні, духовні ресурси та міжнародні зв'язки для забезпечення національної безпеки, що практично виявляється у формуванні дієздатних недержавних суб'єктів.

Позитивною тенденцією розвитку громадських об'єднань у сучасній Україні можна вважати посилення їхньої активності в соціальній та військовій сферах, поява нових типів неурядових громадських організацій, у тому числі волонтерських, які є ініціаторами боротьби з корупцією, зловживанням службовим становищем, зайвою бюрократизацією процедур, іншими негативними явищами. Такі організації виступають за оптимізацію державної політики щодо права здійснювати волонтерську діяльність без обмежень усім організаціям та установам, скасування можливості в судовому порядку позбавляти юридичну особу права займатися волонтерською діяльністю, зняття вікових обмежень для волонтерів.

Пріоритетні напрями оптимізації взаємодії органів державної влади та неурядових громадських організацій на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема, такі: теоретико-доктринальний (передбачає формування концептуальних основ протидії загрозам безпеки на регіональному та місцевому рівнях, що має бути практично відображено у створенні

концепції регіональної безпеки); організаційний (спрямований на створення в регіонах компетентних міжвідомчих структур, що включатимуть представників державної та регіональної влад, місцевого самоврядування, а також делегатів від громадських об'єднань, які у своїй практичній діяльності довели спроможність надавати сприяння у протидії загрозам національній безпеці); інноваційний (пов'язаний із залученням інтелектуального потенціалу недержавних суб'єктів у системі забезпечення національної безпеки з метою розробки концепції регіональної безпеки стосовно кожного регіону, у якій мають бути детально визначені життєво важливі інтереси жителів, соціальних спільнот, регіонів у цілому та загрози цим інтересам, шляхи забезпечення безпеки із найважливіших сфер життєдіяльності).

Пріоритетними завдання з оптимізації взаємодії органів державної влади та неурядових громадських організацій мають бути:

- активне, систематичне, цілеспрямоване залучення організацій, які відповідають критеріям забезпечення безпеки та зарекомендували себе як ефективні кваліфіковані партнери в цій сфері, до вирішення актуальних питань сучасного державного управління;

- формування представницького органу з чітко визначеними і легітимізованими повноваженнями, що представлятиме інтереси об'єднань громадян перед державною владою.

З боку органів державної влади України до теперішнього часу недостатнім є розуміння доцільності здійснення взаємодії з об'єднаннями громадян, що перешкоджає реалізації громадських ініціатив, спрямованих на розв'язання актуальних проблем державної, суспільної, особистої безпеки. Співпраця неурядових громадських організацій та органів державної влади має залежати від ситуативних моментів, особистісного фактору, сьогочасної кон'юнктури, набору інших суб'єктивних моментів.

Закревський Р. М.

аспірант

Класичний приватний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГАЛУЗІ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифровізації суспільних відносин важливе значення має імплементація новітніх цифрових технологій в сферу публічних правовідносин. Одними із таких відносин, безумовно, виступають податкові правовідносини. За допомогою таких технологій (FinTech, Blockchain) створюються як нові можливості для учасників таких відносин (йдеться про взаємодію держави в особі контролюючих органів та платників податків), так і певні виклики для платників податків [2].

Цифровізація економіки суттєво змінює підходи до оподаткування. Інноваційні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект, Big Data та автоматизовані системи контролю, сприяють підвищенню прозорості, ефективності та справедливості податкових систем. Ці зміни є відповіддю на виклики глобалізації, цифрової трансформації та тіньової економіки.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати податкові процеси, зменшити адміністративне навантаження на бізнес і державні органи. Основні напрями інновацій:

Електронне адміністрування податків – впровадження цифрових платформ для подання декларацій, онлайн-реєстрації платників податків, електронних податкових кабінетів.

Big Data та аналітика – використання великих даних для прогнозування податкових надходжень, виявлення ризиків ухилення від сплати податків.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання – автоматизація аналізу податкової інформації, підвищення ефективності аудиту та боротьби з ухиленням від сплати податків.

Блокчейн-технологія забезпечує децентралізацію, прозорість і захищеність податкових операцій. Основні переваги:

- неможливість зміни або підробки даних про транзакції.
- автоматизація податкових виплат через смарт-контракти.
- зниження корупційних ризиків завдяки відкритості інформації.

Досліджуючи використання вищевказаної технології у податковій сфері, науковці зазначають, що блокчейн не є панацеєю для податкової системи, він може бути застосований у ряді сфер для зменшення адміністративного тягаря, а також для того, аби збирати податки з меншими витратами, допомагаючи скоротити податковий розрив. Зокрема, наголошується на тому, що:

- блокчейн може скоротити витрати і підвищити додану вартість всередині бізнесу, між бізнесами, між бізнесами і споживачами, а також між бізнесом і урядом;
- існує потреба в експериментах, щоб спробувати різні варіанти застосування цієї технології у податковій сфері;
- за допомогою блокчейну можна відстежити ким, де і коли було сплачено ПДВ, і, таким чином, зменшити кількість випадків шахрайства з ПДВ;
- забезпечується допомога міжнародним компаніям у наданні узгодженого набору даних для різних податкових органів; надання податковим органам та іншим регуляторним органам більшої довіри до наданих їм даних; перевірка суджень та припущень, пов'язаних з визначенням прибутку, який отримують міжнародні компанії в різних юрисдикціях [1].

На наш погляд, в цій ситуації особливо важливими є аспекти, пов'язані із забезпеченням прозорості у податкових відносинах, а також із наданням податкової інформації та її обміном. Підкреслимо, що для України в умовах вступу до Європейського Союзу дуже важливим є інтеграція ключових світових стандартів у відносинах оподаткування, які певною мірою стосуються й використання сучасних технологій. Як вбачається, технологія блокчейн допомагає інформатизації процесів оподаткування та удосконаленню податкової системи держави.

Інтеграція електронних рахунків-фактур та цифрових систем контролю дозволяє миттєво перевіряти операції в реальному часі, що сприяє боротьбі з шахрайством і ухиленням від оподаткування. Деякі країни вже впровадили такі рішення:

Е-Invoicing (електронний документообіг) для спрощення податкового обліку.

Е-Audit – цифровий аудит для перевірки звітності в автоматичному режимі.

Зростання популярності криптовалют вимагає розробки нових методів їх оподаткування. Держави шукають шляхи ефективного контролю за цифровими активами, впроваджуючи:

- регулювання криптовалютних операцій через ліцензовані біржі.
- оподаткування доходів від цифрових активів.
- використання технологій штучного інтелекту для відстеження транзакцій у блокчейні.

Автоматизація міжнародного обміну податковими даними (наприклад, система CRS – Common Reporting Standard) підвищує ефективність боротьби з офшорними схемами та ухиленням від сплати податків. Інновації в цій сфері включають:

- використання AI для ідентифікації підозрілих операцій.
- автоматизоване співставлення даних між податковими органами різних країн.

Інноваційні технології відіграють ключову роль у трансформації податкових систем у цифрову епоху. Вони сприяють підвищенню ефективності оподаткування, зменшенню рівня тіньової економіки та спрощенню податкового адміністрування. Однак необхідна подальша адаптація законодавства, щоб врахувати нові виклики цифрової економіки та забезпечити ефективне регулювання податкових процесів.

Список використаної літератури

1. How blockchain technology could improve the tax system. PwC UK. 2016. URL: <https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/documents/how-blockchain-could-improve-the-tax-system.pdf> (date of request: 30.09.2024).

2. Колісник А. С. Застосування сучасних цифрових технологій у сфері оподаткування: іноземний досвід та перспективи для України. *Право та інновації*. 2023. № 3 (43). С. 47.

Згоннік Д. Є.

аспірант

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Одним з видів професійного розвитку є підвищення кваліфікації, сутність якого полягає у набутті державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових

та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності на замовлення державних установ і за кошти державного і місцевих бюджетів.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС та короткострокові програми обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС. За змістом програми підвищення кваліфікації поділяються на: загальні програми – охоплюють загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, із забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями; спеціальні програми – охоплюють питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування. Саме таку класифікацію покладено в основу складання переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, який щорічно затверджується наказом Національного агентства України з питань державної служби.

Перелік зазначених програм наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців у 2025 році*

За спеціальними програмами	За загальними програмами
Для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (не рідше одного разу на три роки). Удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою ради Європи. Антикорупційна тематика. Для посадових осіб місцевого самоврядування (не рідше одного разу на три	Аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей. Антикорупційна тематика. Ведення переговорів, медіація. Деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією. Державна гендерна політика. Євроатлантична інтеграція. Європейська інтеграція. Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України. Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, створення безбар'єрного простору. Запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій. Застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту. Інформаційна безпека. Кібербезпека та захист критичної інфраструктури. Організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою ради Європи. Управління державною службою в місцевій державній адміністрації. Управління публічними інвестиціями. Формування та реалізація молодіжної політики. Діалог як підхід до вирішення чутливих питань,

роки). Для посадових осіб місцевого самоврядування, вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування. Для представників служб управління персоналом органів місцевого самоврядування.	розв'язання конфліктів. Документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом, з урахуванням гендерного підходу. Електронна демократія. Забезпечення доступу до публічної інформації. Забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою. Забезпечення психологічної підтримки та адаптації у період воєнного стану та після його припинення чи скасування. Загальні питання місцевого самоврядування, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування. Запобігання і протидія торгівлі людьми. Нові засади здійснення адміністративної процедури / загальна адміністративна процедура. Порядок денний «Жінки, мир, безпека».
Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України. Інформаційна безпека. Проектний менеджмент	Проведення волонтерської діяльності. Проектний менеджмент. Реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів. Розвиток лідерського потенціалу. Розроблення інформаційних повідомлень у форматі легкого читання. Стратегічне управління та планування. Стратегічні комунікації. Транскордонне співробітництво. Удосконалення рівня володіння державною мовою. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Формування політик та реалізації інклюзивного навчання. Рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність). Цифрова грамотність

Складено автором на основі [1]

Наведений перелік тем є дуже великим, різноспрямованим, передбачає формування переліків тем для окремих категорій державних службовців (хоча і з деякими повторами), що унеможливорює проведення навчання за всіма наведеними в переліку темами протягом календарного року. Зазначений перелік може бути орієнтовним документом для складання планів підвищення кваліфікації державних службовців конкретної державної установи із зазначенням кількості навчальних годин, чисельності навчальних груп, обсягом фінансування, термінами навчання і найменування надавача освітніх послуг.

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації. Для визначення якості процесів підвищення кваліфікації державних службовців Національним агентством України з питань державної служби проводяться відповідні моніторинги, завданнями яких є:

– здійснення діагностики стану системи підвищення кваліфікації, виявлення та відстеження тенденцій, які впливають на якість підвищення кваліфікації учасників професійного навчання в країні, на окремих територіях, у провайдерів;

– встановлення відповідності результатів навчання вимогам до якості освітньої діяльності, потребам держави, замовників відповідних освітніх послуг та/або учасників професійного навчання;

– встановлення зв'язку між результатами навчання учасників професійного навчання та ефективністю (результативністю) виконання ними посадових обов'язків (застосування отриманих знань, умінь, навичок);

– визначення рівня задоволеності учасників професійного навчання якістю підвищення кваліфікації;

– розроблення, на основі даних моніторингу, обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на покращення якості підвищення кваліфікації [2].

Найбільш важливим завданням серед зазначених вважаємо встановлення зв'язку між результатами навчання учасників професійного навчання та результативністю виконання ними посадових обов'язків.

Серед методів проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців зазначено: опитування учасників моніторингу (анкетування, інтерв'ювання); спостереження за освітнім процесом та/або освітньою діяльністю провайдера, зокрема шляхом проведення моніторингового візиту тощо; проведення фокус груп та глибинних інтерв'ю з учасниками моніторингу; аналіз системи забезпечення внутрішнього моніторингу та оцінювання якості підвищення кваліфікації; аналіз нормативно-правових актів та організаційно-розпорядчих рішень провайдерів та/або їх засновника (засновників), які регламентують підвищення кваліфікації; інші методи, визначені у програмі моніторингу [2]. Однак не зазначається яким чином проводиться встановлення зв'язку між результатами навчання учасників професійного навчання та результативністю виконання ними посадових обов'язків.

Список використаної літератури

1. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2025 році: Наказ від 30.07.2024 р. № 111-24. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv-ta-zastupny> (дата звернення: 21.09.2024).

2. Проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/monitoring-final-17112020.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

Зюльковський В. В.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Класичний приватний університет

БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Бренд країни – це не просто слоган або обмежена в часі рекламна кампанія. Його необхідно розуміти як національну ідею країни, її інтелек-

туальну власність, тобто комплекс думок, відчуттів, асоціацій та уявлень, що виникають у людини коли вона бачить, чує назву країни чи купує товар вироблений у цій країні. Політична система або культура, сьогодні стають певним різновидом товару [1, с. 223].

В той же час відповідальною за розробку та реалізацію стратегії просування бренда держави має бути саме державна влада. У випадку державного брендингу – із визначення цілей стратегії відносно рівнів сприйняття державного бренда та аналізу макроекономічної кон'юнктури - як національної, так і світової. Успішна розробка та реалізація стратегії просування бренда держави неможливі без взаємодії обох складових: державної та приватної. Незважаючи на постійну критику окремими агентствами державних органів влади за відсутність зацікавленості до даного питання, реалізація стратегії просування державного бренда може бути успішно реалізована тільки за умови стратегічної співпраці державних структур та бізнесу, через високу залежність можливості реалізації стратегії від державних інструментів та засобів просування, таких як дипломатичні представництва, консульства, міжвідомчі комісії, міжнародна співпраця на рівні урядів країн, офіційні делегації тощо [2, с. 67]. Не менш важливим в цьому контексті є бренд кожного органу державної влади як структурного елементу державного механізму країни.

Місія та бачення організації разом з організаційними цінностями утворюють стратегічну ідею організації. Стратегія може бути короткостроковою – на рік, середньостроковою – на три роки, довгостроковою – на п'ять і більше років [3, с. 30]. Сучасний HR-брендинг у сфері державної служби – це не просто реклама державного органу як роботодавця на ринку праці. HR-брендинг спроможний допомогти державному органу втримати на посадах справжніх фахівців і створити умови, аби вони бачили гідні перспективи для свого професійного й особистісного розвитку. Водночас якісний HR-брендинг допоможе державному органу зміцнити репутацію надійного та турботливого роботодавця. Практика державного управління засвідчує, що «бренд роботодавця» включає в себе:

- внутрішній бренд – спрямований на працюючих державних службовців і реалізується за допомогою програми розвитку й формування певної організаційної культури;

- зовнішній бренд – спрямований на потенційних кандидатів на державну службу й зовнішній ринок, реалізується завдяки ефективному використанню сучасних каналів зв'язку, співпраці з провідними засобами масової інформації (ЗМІ) тощо [4, с. 67].

Стратегія розвитку визначає основні напрямки діяльності будь-якої організації. Від якості розробленої стратегії залежить ефективність її функціонування. Для практичного управління важливо, щоб розроблена стратегія розвитку дозволяла чітко розуміти, які стратегічні цілі стоять перед організацією, їх порівняльну важливість, технології досягнення, ресурси й систему управління, що забезпечує їхнє досягнення [5].

Отже, бренд органів державної влади формується з мети та функцій їх діяльності, і найголовніша роль у функціонуванні державних інституцій

відіграють ті цінності та послуги для громадян, які є результатом професійної діяльності державних службовців. Брендинг складається зі стратегії діяльності органу державної влади та HR-стратегії, вагому роль відіграє в ефективній діяльності саме корпоративна культура, яка формується в результаті реалізації стратегії діяльності органу державної влади.

Командна робота, система професійного навчання персоналу, реалізація етичних кодексів, мотивація до діяльності, система оплати праці – всі ці елементи є ключовими у формуванні та реалізації державного брендингу.

Список використаної літератури

1. Повалій Т. Л., Бойко О. П., Котенко О. О. Іміджологія та брендинг у соціокультурній діяльності : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2024. 257 с.

2. Антонюк О. В. Сучасний стан стратегії просування бренда держави в Україні. *Економіка та держава*. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2011/20.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

3. Посібник з формування організаційної культури на державній службі. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/_1.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

4. Петринська В. В. HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/23-2021/14.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

5. Стратегія розвитку організацій. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-shkoli-pidhotovky-stratehiv-vidbulosia-navchannia-za-modulem-stratehii-rozvytku-orhanizatsii> (дата звернення: 21.09.2024).

Іващенко С. М.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ МАСОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Значне розширення джерел доступу до інформації в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та водночас недостатнього рівня медіаграмотності (медіакультури) супроводжується зменшенням критичності сприйняття інформації, створює підґрунтя для можливих маніпуляцій громадською думкою, що сприяє зростанню впливу дезінформації та деструктивної пропаганди, популярності конспірологічних теорій. Некритичне сприйняття інформації створює загрози політичній та економічній стабільності демократичних держав [1].

В інформаційній війні об'єктом впливу стають комп'ютери й інформаційні системи; в інформаційно-психологічній війні до інформаційного напрямку приєднується психологічний - об'єктом впливу стають індивідуальна й масова свідомість. У результаті цього не тільки руйнується наявна інформаційна система, а й проводиться зміна комунікативних установок у суспільстві [2].

Інформаційний простір є важливим чинником суспільної консолідації в умовах гібридної війни, саме в цьому просторі відбувається форму-

вання української політичної нації та ведеться боротьба за суверенітет і територіальну цілісність України. У цьому контексті механізмом суспільної консолідації виступає широкий суспільний діалог, важливою складовою якого є політичний компроміс як інструмент зменшення суспільних протиріч, що передбачає готовність політичних еліт до діалогу. Таким чином, налагодження в інформаційному просторі України системної комунікації у суспільстві між його різними групами інтересів, суспільними верствами виступає чи не найважливішим чинником суспільної консолідації [3].

З урахуванням швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і створення глобального інформаційного простору, виникли нові субстанції, такі як кіберпростір, інформаційне суспільство, які мають значний вплив на політико-економічний, соціальний і культурний розвиток держави [4, с.78].

Загальнодержавна стратегія інформаційної політики повинна передбачати використання багаторівневого і комплексного підходу, при цьому приділяючи увагу таким показниками, як розвиток інформаційної інфраструктури, індустрії переробки інформації, дотримання прав і свобод громадян в інформаційному суспільстві. Інформаційна могутність держави як один із засобів реалізації її національних інтересів у сучасному світі виходить на перший план порівняно, зокрема, з економічним і військовим компонентами внутрішньої та зовнішньої політики держави [5].

Чому інформаційна політика важлива для безпеки держави? Масова культура може бути використана як засіб контрпропаганди, що протистоять ворожому інформаційному впливу. Популяризація історичних постатей, відновлення правдивої історії та підтримка національного кінематографу сприяють зміцненню історичної пам'яті. Держава має контролювати інформаційні потоки та регулювати вплив іноземного культурного продукту, який може містити ворожі наративи. Це передбачає як обмеження поширення ворожого контенту, так і підтримку власного виробництва культурної продукції. Культурна політика має сприяти популяризації рідної мови, традицій та мистецтва. Це створює сильний фундамент для національної самоідентифікації, що є ключовим у протидії зовнішнім впливам. Важливо інвестувати в розвиток кіно, музики, театру, літератури, які пропагують національні цінності. Популяризація якісного національного продукту допоможе створити альтернативу закордонним аналогам, які можуть мати пропагандистську складову.

У гібридній війні масова культура стає не лише засобом самовираження, а й важливим інструментом національної безпеки. Державна інформаційна політика має активно впливати на масову культуру, щоб протидіяти пропаганді та формувати національну ідентичність. Вона стає не лише способом самовираження, а й важливим інструментом у протидії дезінформації, пропаганді та спробам розмивання національної ідентичності.

Список використаної літератури

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 15.10.2021 р. № 685/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n14> (дата звернення: 23.09.2024).

2. Марунченко О. П. Інформаційна війна у сучасному політичному просторі : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Одеса, 2013. С. 10–11.

3. Барна О. С. Інформаційний простір України як чинник суспільної консолідації в умовах гібридної війни. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2019. № 86. С. 365–376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip_2019_86_35 (дата звернення: 23.09.2024).

4. Міненко Є. Організаційно -правовий аналіз забезпечення інформаційної безпеки як фактор суспільно-політичної стабільності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pnspd/article/view/1446/1183> (дата звернення: 23.09.2024).

5. Денисюк Ж. З. Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегій державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/-2_2021/10.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

Кавилін О. А.

кандидат політичних наук,

доцент кафедри публічного управління та земельного кадастру

Класичний приватний університет

КОМПЕТЕНЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ БЛАГОУСТРОЮ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ

Органи місцевого самоврядування забезпечують організацію благоустрою населених пунктів, який має здійснюватися в обов'язковому порядку на всій території населеного пункту (села, селища, міста) (ч.1-2, ст.20 Закону [1]).

Благоустрій населених пунктів – це комплекс робіт з інженерного захисту, розчищення, осушення та озеленення території, а також соціально-економічних, організаційно-правових та екологічних заходів з покращання мікроклімату, санітарного очищення, зниження рівня шуму та інше, що здійснюються на території населеного пункту з метою її раціонального використання, належного утримання та охорони, створення умов щодо захисту і відновлення сприятливого для життєдіяльності людини довкілля (ст.1 Закону [1]).

Сільські, селищні, міські ради на пленарному засіданні мають затвердити правила благоустрою території населеного пункту, забезпечення в ньому чистоти і порядку, торгівлі на ринках, додержання тиші в громадських місцях (п.44, ч.1, ст.26 (ч.1-2, ст.20 Закону [2])).

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України затвердило Типові правила благоустрою території населеного пункту, які є підставою для розроблення та затвердження органами місцевого самоврядування правил благоустрою населеного пункту на території власної громади.

Ці Правила [3] визначають: благоустрій та утримання у належному стані парків, рекреаційних зон, садів, скверів і розташованих на їхніх територіях майданчиків для дозвілля; благоустрій рекреаційних зон, що використовуються для організованого масового відпочинку та купання; благоустрій територій оздоровчих закладів; порядок утримання та ремонт

об'єктів благоустрою вулично-дорожньої мережі населених пунктів; порядок озеленення об'єктів благоустрою вулично-дорожньої мережі; утримання штучних споруд вулично-дорожньої мережі, кладовищ, а також інших місць поховання; утримання дитячих, спортивних та інших майданчиків для дозвілля та відпочинку; вимоги до утримання зелених насаджень на об'єктах благоустрою - територіях загального користування; вимоги до утримання будівель і споруд інженерного захисту територій; вимоги до санітарного очищення території; розміри меж прилеглої до підприємств, установ та організацій територій; порядок розміщення малих архітектурних форм; вимоги до здійснення благоустрою та утримання прибудинкової території.

Якщо сільською, селищною, міською радою не прийнято рішення про затвердження Правил благоустрою населеного пункту, то будуть застосовуватися Типові правила. В свою чергу орган місцевого самоврядування має забезпечити вільний доступ населення до затверджених Правил.

Крім того, в межах своєї компетенції органи місцевого самоврядування здійснюють планування і забудова територій, що передбачає:

- прогнозування розвитку територій;
- забезпечення раціонального розселення і визначення напрямів сталого розвитку територій;
- обґрунтування розподілу земель за цільовим призначенням;
- взаємоузгодження державних, громадських та приватних інтересів під час планування і забудови територій;
- визначення і раціональне взаємне розташування зон житлової та громадської забудови, виробничих, транспортних, рекреаційних, природоохоронних, оздоровчих, історико-культурних та інших зон і об'єктів;
- розроблення містобудівної та проектної документації, будівництво об'єктів; ведення містобудівного кадастру та здійснення контролю у сфері містобудування;
- реконструкцію існуючої забудови та територій;
- створення та розвиток інженерно-транспортної інфраструктури;
- створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- проведення моніторингу забудови (ст. 2 Закону [4]).

Проте, запровадження в Україні воєнного стану внесло корективи у діяльність органів місцевого самоврядування.

Перш за все, з'явилося нове поняття, як: програма комплексного відновлення області, території територіальної громади – як обласна або місцева програма відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади, яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища [5].

Новим Законом визначено порядок розміщення тимчасових споруд, їх комплексів, призначених для життєзабезпечення (тимчасового проживання та обслуговування) внутрішньо переміщених осіб, інженерних мереж, необхідних для функціонування таких споруд. І головною новелою стало, дозвіл на їх розміщення на земельних ділянках будь-якої категорії, крім земель природно-заповідного фонду, природоохоронного призначення; земель історико-культурного лісгосподарського призначення без зміни їх цільового призначення. Що суттєво спростило створення тимчасово житла для внутрішньо переміщених осіб, які так потребують його.

У лютому 2024 року було прийнято Закон [6] який дозволив під час дії воєнного стану та протягом шести місяців з дня його припинення чи скасування на відповідній місцевості, залучати до фінансування робіт з розроблення детальних планів територій кошти окрім як з Державного чи місцевого бюджету – міжнародної фінансової допомоги а також за рахунок коштів з інших джерел, не заборонених законом, тобто юридичних та фізичних осіб.

Список використаної літератури

1. Про благоустрій населених пунктів : Закон від 06.09.2005 р. № 2807-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#top> (дата звернення: 26.09.2024).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення: 26.09.2024).

3. Про затвердження Типових правил благоустрою території населеного пункту : Наказ від 27.11.2017 р. № 310. *Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1529-17#Text> (дата звернення: 26.09.2024).

4. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон від 17.02.2011 р. № 3038-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 26.09.2024).

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності : Закон від 12.05.2022 р. № 2254-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#top> (дата звернення: 26.09.2024).

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій з метою швидкої відбудови України : Закон від 06.02.2024 р. № 3563-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3563-20#Text>

Коваленко Є. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

В умовах сучасних глобальних викликів, воєнної агресії та нестабільності фінансових ринків взаємодія публічної влади та бізнесу у сфері забезпечення економічної безпеки набуває особливої важливості. Україна, як країна, що перебуває у стані війни та водночас здійснює еко-

номічні реформи й рухається в напрямку євроінтеграції, потребує ефективної моделі партнерства між державним і приватним секторами.

В умовах глобальної нестабільності та військової агресії з боку РФ держава має гарантувати стабільність економіки, енергетичну безпеку та захист критичної інфраструктури. Бізнес, як рушійна сила економіки, повинен мати чіткі механізми співпраці з владою для збереження інвестицій, підтримки виробництва та забезпечення податкових надходжень.

Державні інституції мають створювати сприятливий регуляторний клімат, а бізнес – інвестувати у стійкість національної економіки та підтримувати інноваційні проєкти. Успішний світовий досвід показує, що економічна безпека забезпечується через ефективну координацію між урядом, бізнесом та міжнародними партнерами.

Україна має посилювати економічний контроль за стратегічними підприємствами, банківською системою, енергетичним сектором та цифровою безпекою. Бізнес, особливо у сферах оборони, ІТ, енергетики та логістики, відіграє важливу роль у підтримці економічної стійкості держави. Взаємодія влади та бізнесу сприяє збільшенню довіри міжнародних інвесторів, залученню іноземного капіталу та розвитку стратегічних галузей. Прозорі механізми співпраці дозволяють мінімізувати корупційні ризики та створювати ефективну модель публічно-приватного партнерства.

У країнах ЄС економічна безпека забезпечується через ефективну взаємодію державних інституцій та бізнесу, що базується на відкритості, конкурентному середовищі та підтримці стратегічних підприємств. Україна має запроваджувати європейські підходи до регулювання бізнесу, боротьби з економічними загрозами та фінансового контролю.

Взаємодія публічної влади та бізнесу у сфері економічної безпеки є необхідним елементом стійкості економіки, залучення інвестицій та ефективного державного управління. Забезпечення стабільного бізнес-клімату, прозорого регулювання, підтримки стратегічних галузей та захисту національних інтересів дозволить Україні протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, посилити економічний потенціал та сприяти сталому розвитку держави.

Економічна безпека держави є ключовим фактором її стійкості, розвитку та незалежності, особливо в умовах глобальних кризових явищ, воєнних загроз та економічних трансформацій. Дослідження показало, що ефективна взаємодія публічної влади та бізнесу є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки України, оскільки вона сприяє стабільності економічних процесів, залученню інвестицій та розвитку стратегічних галузей.

Співпраця між державою та бізнесом дозволяє оптимізувати використання ресурсів, посилити економічну стабільність та забезпечити конкурентоспроможність економіки. Важливим є розвиток публічно-приватного партнерства (РРР) у сферах інфраструктури, енергетики, оборонного комплексу та цифрових технологій. Держава повинна створювати сприятливі

умови для розвитку бізнесу, забезпечувати чесні правила гри та протидіяти корупції. Прозоре та зрозуміле законодавство сприяє довірі інвесторів та розширенню можливостей для міжнародної співпраці.

У контексті війни та післявоєнного відновлення важливим є державний контроль над стратегічними галузями, такими як енергетика, оборонна промисловість та фінансова система. Бізнес має активно брати участь у процесах відновлення економіки та впровадження інноваційних рішень.

Співпраця між владою та бізнесом сприяє збільшенню інвестиційної привабливості країни та доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Для цього необхідно гарантувати захист прав інвесторів, створювати прозорі механізми використання коштів та стимулювати розвиток інноваційного підприємництва.

Україна має використовувати моделі європейських країн у сфері економічного планування, державно-приватного партнерства та боротьби з економічними загрозами. Інтеграція до ЄС передбачає реформування економічного законодавства, дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу та забезпечення відкритості ринку.

Ефективна взаємодія публічної влади та бізнесу є ключовим чинником економічної безпеки України. Для її зміцнення необхідно: створювати сприятливий бізнес-клімат та вдосконалювати правове регулювання, розвивати механізми державно-приватного партнерства у стратегічних сферах, забезпечити прозорість та відкритість державної економічної політики, гарантувати захист інвестицій та стимулювати інноваційний розвиток, інтегрувати кращі європейські практики у сфері державного управління економікою. Отже, налагоджена співпраця між владою та бізнесом сприятиме зростанню економічного потенціалу, відновленню країни після війни та забезпеченню її довгострокової стабільності та розвитку.

Взаємодія публічної влади та бізнесу є ключовим елементом економічної безпеки держави, адже вона забезпечує стабільність фінансової системи, захист стратегічних галузей та стійкість до економічних ризиків. Для ефективного партнерства необхідно створити чіткий механізм співпраці, що враховуватиме інтереси держави, підприємців та суспільства в цілому.

Бізнес має брати активну участь у соціальних ініціативах, підтримувати екологічні стандарти та відповідати європейським принципам сталого розвитку. Співпраця з громадянським суспільством та незалежними інституціями допоможе створити ефективний механізм моніторингу економічної безпеки.

Механізм взаємодії публічної влади та бізнесу у сфері економічної безпеки повинен базуватися на прозорості, державно-приватному партнерстві, цифрових технологіях та ефективному управлінні ризиками. Вдосконалення цієї взаємодії сприятиме сталому розвитку економіки, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному рівні.

Кожушко Я. П.

аспірант

Класичний приватний університет

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Міграційна політика стоїть в основі регулювання міграційних процесів і у загальному розумінні є системою спеціальних національних законів, а також міграційних угод з регулювання міграційних потоків, обмеження припливу або відтоку біженців і нелегалів та стимулювання припливу економічно ефективного людського капіталу, у першу чергу, наукових кадрів і висококваліфікованих фахівців.

Оскільки міграційні процеси є досить вагомим фактором впливу на демографічну ситуацію, формування національного й регіональних ринків праці, то держава повинна чітко визначити свою міграційну політику, яка б дала змогу не тільки успішно вирішувати повсякденні проблеми міграції, а й впливати на її причини.

Наразі вітчизняними нормативно-правовими актами не визначено поняття «міграційна політика» і відтак в академічних колах існують різні бачення та трактування цієї дефініції. Існує безліч інтерпретацій терміну «міграційна політика», залежно від того, який зміст дослідники вкладають у поняття «політика» та «міграція». Згідно з поширеною в науковому співтоваристві думкою, міграційну політику, може бути визначено як систему або комплекс визначених державою заходів.

Міграційна політика залежно від територіальних особливостей набуває різних форм, відображає різноманіття міграційних процесів і проблем, характерних для різних країн та регіонів. Територіальна диференціація, а внаслідок чого й відмінності в міграційній політиці, є природною реакцією на унікальний набір чинників та умов, властивих кожній із територій, які потребують індивідуального підходу. Міграційна політика прагне до досягнення цілей, які тією чи іншою мірою стосуються економічних, соціальних, політичних та інших аспектів. Наприклад, в економічному плані міграційна політика може бути спрямована на забезпечення певних територій необхідними трудовими ресурсами, в політичному – на залучення лояльних до влади виборців. Варто зазначити, що мігранти є прямо залежними від системи соціального захисту в державі. Той уряд, який гарантує розширення для мігрантів соціальних програм, за підсумком отримує не тільки їхню умовну лояльність, а також їхні голоси (насамперед йдеться про ті країни, де мігранти одразу мають право брати участь у виборах).

Міграційну політику можна розглядати в широкому та вузькому сенсі. В широкому сенсі міграційна політика: є важливим елементом загальнодержавної політики, що визначається устроєм держави, метою, векторами руху, першочерговими пріоритетами та індикаторами належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових та ін. умов її становлення та розвитку; являє собою державну концепцію,

спрямовану на ефективне управління міграційними процесами, регулюючи їх відповідно до цілей, завдань та поточних потреб загальнодержавної політики.

Враховуючи наукові напрацювання та чинні нормативно-правові акти, можна зазначити, що міграційна політика представляє систему заходів, які спрямовані на регулювання міграційних процесів на рівні держави. Вона охоплює різні аспекти міграції, включаючи законодавство, міжнародні угоди, економічні і соціальні стратегії, а також вплив на демографічну ситуацію в країні. Міграційна політика визначає, яким чином країна взаємодіє з іншими державами з питань в'їзду, виїзду та перебування іноземців, а також які правила й умови повинні діяти для мігрантів. Серед основних компонентів міграційної політики можемо виділити наступні:

- законодавство і нормативні акти, що регулюють міграційні потоки;
- механізми контролю за рухом осіб через кордон (візовий контроль, дозвільні системи);
- стратегії інтеграції мігрантів у новому суспільстві, які передбачають заходи для забезпечення їх соціальної адаптації та економічної участі;
- підтримка прав мігрантів з метою забезпечення їхніх прав і свобод, включаючи боротьбу з дискримінацією і порушенням прав людини.

Законодавство та нормативні акти, що регулюють міграційні потоки, є важливою частиною національної політики кожної держави, оскільки вони визначають правила і процедури щодо в'їзду, перебування та виїзду іноземців. В Україні цей процес регулюється низкою законів і підзаконних актів. Серед чинних нормативних актів можна виділити наступні: Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» № 3773-VI від 22.09.2011 року, який визначає правовий статус іноземців і осіб без громадянства, а також права і обов'язки таких осіб в Україні, процедури в'їзду, перебування і виїзду; Закон України «Про імміграцію» № 2491-III від 07.06.2001 року, який регулює порядок імміграції іноземців на територію України, включаючи дозвіл на постійне і тимчасове проживання, а також порядок надання статусу біженця; Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового захисту» № 3671-VI від 08.07.2011 року, який визначає процедури отримання статусу біженця або особи, яка потребує додаткового захисту в Україні, а також правила захисту прав таких осіб; Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» № 761-VIII від 05.11.2015 року – визначає правові норми, що регулюють питання трудової міграції, зокрема порядок виїзду громадян України для роботи за кордоном і умови для трудових мігрантів.

Міграційна політика є важливим інструментом державного управління, який дозволяє країнам ефективно впоратися з викликами, пов'язаними з міграційними процесами. Вона повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує правові, соціальні, економічні та безпекові заходи. Врахування глобальних і національних тенденцій, а також потреби в інтеграції мігрантів, сприяє розвитку стабільної та ефективної міграційної політики.

Державна міграційна політика повинна бути врегульована в першу чергу законодавчими актами, серед яких має бути прийнято Закон України «Про державну міграційну політику», основною метою якого має бути визначення основних засад державної міграційної політики України, мета, правова основа, принципи, пріоритети, завдання, напрями та механізми реалізації державної міграційної політики України.

Дослідження теоретичних основ та методологічних підходів до міграційної політики є багатограним процесом, який потребує всебічного аналізу і глибокого розуміння міграційних процесів та їх взаємозв'язку з різними аспектами суспільного життя. Значення такого підходу обумовлене тим, що міграційна політика є невід'ємною частиною загального розвитку держави, вона взаємодіє із соціально-економічними процесами, культурним різноманіттям, національною безпекою, міжнародними відносинами та іншими сферами. Визначення основних складових міграційної політики дозволяє не тільки розробити та впровадити ефективну модель внутрішньої міграційної політики, а й оцінити вплив кожного її елементу на різні аспекти функціонування держави.

Козарь Т. П.

доктор з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та землеустрою,
Директор Центру підвищення кваліфікації
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ВІДПОВІДНО ДО ПРОГРАМИ SIGMA

Україна оголосила пріоритетним завданням та стратегічною ціллю – вступ до Європейського Союзу, досягнення цієї мети не можливо без ефективного публічного управління, принципи якого мають відповідати стандартам ЄС. Аналіз ефективності діяльності державних інституцій в Україні на основі європейських показників є оцінкою та передумовою до вступу нашої країни до Європейського Союзу.

Відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [1, с. 3].

Крім того, Україна виконує свої євроінтеграційні завдання: імплементує Угоду про асоціацію з ЄС та наближає українське законодавство до актуального права ЄС, нарощує торговельні відносини з Євросоюзом, продовжує секторальну інтеграцію у Внутрішній ринок Євросоюзу, розширює свою участь у європейських програмах та ініціативах. Одночасно у зв'язку із набуттям статусу кандидата, перед державою постають нові масштабні й складні завдання. Україна має амбітну мету бути повністю готовою до

вступу в Європейський Союз настільки швидко, наскільки це можливо в умовах повномасштабної війни [2].

Реформування системи державного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі «Принципи державного управління».

Структура Принципів державного управління відповідно до Програми SIGMA складається з шести напрямів державного управління та основних цінностей, що наведені нижче.

Напрямок 1. Стратегія. Основні цінності. Уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство для гнучкого, інноваційного та постійно вдосконалюваного державного управління, здатного реагувати на нові виклики.

Напрямок 2: Розроблення та узгодження політики. Основні цінності. Уряд гарантує, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють узгоджену державну політику у рамках відкритого, заснованого на широкій участі процесу, спираючись на обґрунтовані факти та аналіз.

Напрямок 3. Державна служба та управління людськими ресурсами. Основні цінності. Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.

Напрямок 4. Організація, підзвітність та нагляд. Основні цінності. Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими та прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства.

Напрямок 5. Надання послуг та цифровізація. Основні цінності. Органи державного управління ставлять користувачів у центр і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам. Цифровізація дає змогу приймати рішення на основі даних, уможливорює ефективні та дієві процеси, а також високоякісні та доступні послуги.

Напрямок 6. Управління державними фінансами. Основні цінності. Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють для забезпечення ощадливого, ефективного та результативного використання державних ресурсів, які розподіляються на всіх рівнях державного управління [3, с. 4].

Принципи державного управління відповідно до Програми SIGMA, мають використовуватися в Україні як вектор для реформ державного уп-

равління, а також для оцінювання досягнутих результатів в державному управлінні з метою вступу України до Європейського Союзу.

Серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, на вирішення у пріоритетному порядку заслуговують такі:

- розвиток спроможності державної служби, щоб вона могла справлятися з викликами, пов'язаними з інтеграцією до Європейського Союзу, відновленням та впровадженням національних реформ без підтримки зовнішніх консультантів;

- відновлення призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів, як тільки це дозволить безпекова ситуація; вдосконалення процедур задля забезпечення відбору кандидатів з належним досвідом, знаннями, навичками та компетенціями;

- продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення конкурентоспроможності та справедливості, із повним урахуванням обмежень та непередбачуваності фінансової ситуації при розробці графіка впровадження;

- переосмислення сфери застосування та вдосконалення процедур відбору на посади вищого корпусу державної служби [4, с.18].

Аналіз ефективності діяльності державних інституцій в Україні на основі європейських показників є оцінкою та передумовою до вступу нашої країни до Європейського Союзу.

Список використаної літератури

1. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 26.09.2024).

2. Європейська інтеграція України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy> (дата звернення: 26.09.2024).

3. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Принципи державного управління. Видання 2023. URL: [file:///C:/Users/708_1/-Downloads/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/708_1/-Downloads/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR%20(1).pdf) (дата звернення: 26.09.2024).

4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Грудень 2023 року. URL: <https://sigmaweb.org/-publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf> (дата звернення: 26.09.2024).

Коломієць О. В.

аспірант

Класичний приватний університет

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

Під державним регулюванням економіки слід розуміти: вплив держави на діяльність суб'єктів господарювання та ринкову кон'юнктуру з

метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму [1, с. 6].

Л. Дідківська розглядає державне регулювання як управління соціально-економічним розвитком країни, тобто сукупність заходів державного впливу на об'єкти і процеси з метою певного спрямування господарської діяльності суб'єктів національної економіки, узгодження їхніх інтересів і дій для реалізації певних цілей [2, с. 25].

Зміст державного регулювання економіки визначається завданнями органів державної влади, а також комплексом організаційних, економічних, фінансових управлінських засобів та інструментів, які має у своєму розпорядженні держава. Це – складний процес, до якого належить процедура розробки економічної політики, обґрунтування її положень, вибір засобів та методів її проведення [1, с. 6].

Методи державного регулювання економіки – це способи впливу держави на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку, некомерційний сектор економіки з метою створення умов їхнього ефективного функціонування відповідно до напрямків державної економічної політики. Кожен метод ґрунтується на використанні сукупності інструментів (регуляторів, важелів) [3].

Державне регулювання базується на системі засобів впливу на ринок. В сукупності їх можна розділити на дві великі групи: засоби прямого державного впливу (державні замовлення, контракти, ліміти, фінансування цільових комплексних програм і деяких галузей з державного бюджету і т.ін) та засоби опосередкованого впливу (податки, субсидії, ціни і т ін) [4, с. 29-30].

Державне регулювання економіки здійснюється з допомогою арсеналу методів, тобто способів впливу держави в особі законодавчих і виконавчих органів на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку і некомерційний сектор економіки з метою створення або забезпечення умов їх діяльності у відповідності з національною економічною політикою [4, с.29-30].

Методи прямого впливу безпосередньо діють на функціонування суб'єктів ринку. Такий вплив здійснюється за допомогою інструментів (засобів) адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, та економічних інструментів прямого впливу [5].

Прямий регуляторний вплив здійснюють за допомогою двох типів засобів:

- засобів адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів економічної системи (наприклад, нормативно-правові акти, заборона, дозвіл, примус, ліцензії, патенти, стандарти тощо);

- економічних регуляторів прямого впливу, які використовують для регулювання економічного зростання, структурних зрушень в економіці, суспільного сектора, виробничого та невиробничого споживання (наприклад, макроекономічні плани, цільові комплексні програми, державні за-

мовлення, централізовано встановлені ціни, нормативи, квоти, ліміти, державні бюджетні витрати тощо) [6, с. 28].

Методи непрямого впливу – це методи, які регламентують поведінку суб'єктів ринку не прямо, а опосередковано, через створення певного економічного середовища, яке змушує їх діяти в потрібному державі напрямку. до методів непрямого впливу належать інструменти фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, амортизаційної, інноваційної та інших напрямків економічної політики, соціальної політики, а також методи морального переконання [5].

Методи непрямого впливу регламентують поведінку суб'єктів економічної системи не прямо, а опосередковано, через створення певних умов, які змушують, мотивують їх через економічні інтереси діяти в бажаному для держави напрямі. Інструментарій непрямих методів впливу ґрунтується на засобах грошово-кредитної, фіскальної, бюджетної, інвестиційної, амортизаційної, інноваційної та інших напрямів економічної політики і морального переконання [6, с.28].

Відповідно до ч.2, ст. 2 ЗУ „Про регулювання містобудівної діяльності” інструментом державного регулювання планування територій для містобудівних потреб – є містобудівна документація [7], до якої належить: генеральна схема планування території України, генеральний план населеного пункту, детальний план території, комплексний план просторового розвитку території територіальної громади.

Прямий регуляторний вплив на діяльність суб'єктів у сфері будівництва здійснюється у вигляді: здійснення ліцензування та професійної атестації; розроблення і затвердження будівельних норм, кошторисних норм, нормативів і правил, запровадження одночасної дії застосування будівельних норм, розроблених на основі національних технологічних традицій, та будівельних норм, приведених у відповідність до вимог Європейського Союзу; надання документів, що дають право на виконання підготовчих та будівельних робіт (п. 4, 5, 7, ст. 7 Закону [7]), встановлення обмежень щодо зміни функціонального призначення територій та зміни цільового призначення земельної ділянки на якій відбувається будівництво об'єкта, обмеження щодо передачі (надання) земельних ділянок із земель державної або комунальної власності у власність чи користування фізичним або юридичним особам (ч.3, ст.24 Закону [7]); обмеження стосовно забудови зон пам'яток культурної спадщини, охоронюваного ландшафту, археологічного культурного шару, об'єктів природно-заповідного фонду, прибережної захисної смуги (ч. 5, ст. 29 Закону [7]).

На сьогодні мало непрямих методів регулювання галузі будівництва. Можна виділити право платника податків відносити до складу податкового кредиту з податку на додану вартість операцій з: будівництва, спорудження, створення необоротних активів (п.198.1, ст. 198 ПК України) [8]. Проте, враховуючи сучасний стан галузі будівництва, спричинений проведенням бойових дій та необхідністю відновлення великої кількості забудови потрібно більше застосовувати непрямі методи регулювання, спрямовані

на підтримку галузі, зокрема: зменшення податкового навантаження (зокрема надання податкових пільг в частині дозволу на віднесення до складу витрат та зменшення оподатковуваного прибутку у повному обсязі будівництва, відновлення, ремонту об'єктів нерухомого майна юридичним особами та фізичними особами – підприємцями, що знаходяться на загальній системі оподаткування); надання податкових пільг банкам та фінансовим установам для кредитування за зниженими відсотками юридичних та фізичних осіб, що здійснюють будівництво; спрощення отримання грантів на будівництво забудовників; розробка економічних стимулів для залучення інвесторів для інвестування у галузь будівництва.

Список використаної літератури

1. Третяк Г. С., Бліщук К. М. Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посіб. Львів : ЛІДУ НАДУ, 2011. 128 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BA.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).
2. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. 4-вид., випр. Київ : Знання, 2004. 213 с.
3. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / уклад. : С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. Київ : КНЕУ, 2000. 316 с.
4. Стельмахук А. М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Тернопіль : ТАНГ, 2000. 315 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/book_stelm_DRE.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
5. Бойчук Р. П. Форми, методи та інструменти державного регулювання інвестиційної діяльності. *Право та інноваційне суспільство*. 2016. № 2. С. 9–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2016_2_3 (дата звернення: 23.09.2024).
6. Сенишин О. С., Горинь М. О., Кундицький О. О. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/PIDRUCHNYK_DERZHAVNE-REHULYU-VANNYA-EKONOMIKY_Senyshyn-Horyn-Kundytskyu.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
7. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-VI#Text> (дата звернення: 23.09.2024).
8. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями) : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 23.09.2024).

Коритько А. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Охорона культурної спадщини є ключовим елементом національної безпеки, оскільки культурні об'єкти виконують роль не лише збереження історичної пам'яті, а й визначають національну ідентичність та формують культурно-ментальні характеристики нації. У контексті військової агресії РФ проти України, збереження культурних цінностей набуває особливої важливості, оскільки війна спричиняє не лише матеріальні, а й духовні

втрата, що негативно впливають на стабільність держави. Руйнування культурних об'єктів, викрадення культурних цінностей та русифікація тимчасово окупованих територій ставлять під загрозу не лише збереження спадщини, а й колективну пам'ять та національну самоідентифікацію. Така деструкція знижує здатність нації до самовідновлення та послаблює соціальну згуртованість. У зв'язку з цим, дослідження охорони культурної спадщини стає необхідним для формування ефективних правових, організаційних і політичних механізмів, спрямованих на збереження та відновлення культурних об'єктів, а також підтримку національної ідентичності.

Культурна спадщина України перебуває під серйозною загрозою в умовах збройної агресії, що триває з 2014 року, а з 24 лютого 2022 року набула характеру повномасштабної війни. Культурна спадщина є ключовим елементом національної ідентичності та розвитку, визначаючи не лише історичний контекст держави, але й її культурну цілісність, що є основою для збереження національної пам'яті та самобутності. Її захист має важливе значення для збереження культурних прав людей, зокрема права на участь у культурному житті та наслідування культурних цінностей.

Враховуючи військовий характер конфлікту, руйнування культурних пам'яток не є випадковими наслідками військових дій, а є навмисними актами, спрямованими на знищення української держави та нації в цілому.

Управління охороною культурної спадщини в умовах воєнного стану має свої специфічні особливості, які потребують окремих досліджень для визначення пріоритетів і напрямів удосконалення управлінських процесів. Для вирішення цього завдання необхідно правильно оцінити інституційні трансформації, що відбуваються в культурній сфері, а також визначити, які зміни в управлінських рішеннях потрібні. Необхідно створити комплексний підхід до охорони культурної спадщини, який враховуватиме реалії війни та актуальні загрози, що постають перед об'єктами культурної цінності. Це передбачає розробку стратегії на державному та регіональному рівнях, щоб забезпечити збереження культурних пам'яток і адекватне реагування на виклики, що виникають у умовах воєнного стану.

Згідно з офіційними даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, станом на грудень 2024 року зафіксовано 1222 випадки пошкодження або руйнування об'єктів культурної спадщини, в тому числі 124 об'єктів національного значення; а з музеїв України були викрадені понад 34 тисячі артефактів. За інформацією Міністерства оборони України, станом на грудень 2024 року було задокументовано викрадення 797 об'єктів української культурної спадщини. ЮНЕСКО, станом на 27 листопада 2024 року, зафіксувала збитки, завдані 468 об'єктам. Ці дані не є вичерпними, оскільки значна частина культурних пам'яток розташована на тимчасово окупованих територіях Луганської, Запорізької, Донецької та Херсонської областей, АР Крим, що унеможливорює повну оцінку масштабу пошкоджень, знищення і збитків. В той же час згідно попереднім підрахункам, на окупованих територіях залишається ще близько 1,7 мільйона експонатів та 90 музейних установ.

З огляду на масштаб завданих руйнувань та збитків, питання збереження української культурної спадщини набуває виняткової актуальності. В умовах бойових дій виникають значні загрози для матеріальних об'єктів. Збереження культурних цінностей в таких умовах вимагає розробки та впровадження спеціальних заходів, що відрізняються від стандартних процедур мирного часу та передбачають інноваційний підхід до використання технологій, фінансових і правових механізмів. Важливою частиною стратегії збереження культурної спадщини є активне залучення громадських ініціатив, волонтерів та локальних спільнот, бо у воєнних умовах державні структури часто не встигають охопити всі аспекти захисту, і саме волонтерські організації стають тимчасовим, але необхідним каналом для реагування на негайні загрози.

Збереження культурної спадщини є важливим елементом національної безпеки, оскільки культурні цінності формують національну ідентичність. Російська агресія ставить під загрозу як матеріальні, так і нематеріальні аспекти культурної спадщини, що підриває національну пам'ять і самоідентифікацію.

Для ефективного захисту культурної спадщини в умовах війни необхідно впроваджувати спеціальні стратегії, які враховують нові реалії та інноваційні підходи, зокрема використання технологій та міжнародних правових механізмів.

Міжнародна співпраця та правова охорона є ключовими для захисту культурних об'єктів. Гаазька та Нікосійська конвенції є важливими інструментами, які слід активно імплементувати для забезпечення відшкодування збитків і повернення викрадених цінностей.

Розробка нових методик оцінки збитків є необхідною для об'єктивного визначення масштабів руйнувань та створення єдиної бази даних про пошкодження культурної спадщини.

Необхідно вдосконалювати правову базу, посилюючи відповідальність за руйнування культурної спадщини та розробляючи механізми для відшкодування збитків.

Залучення громадських ініціатив і міжнародних партнерів є критично важливим для захисту культурних цінностей у воєнних умовах.

Збереження культурної спадщини має бути частиною стратегії післявоєнного відновлення, оскільки воно є основою для відновлення соціальної і культурної цілісності нації.

Кошаєв В. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ПРИЧИНИ СКОРОЧЕННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ЖИТЛА В УКРАЇНІ

Починаючи з 2015 року в Україні сукупний попит на житло різко скоротився внаслідок наступних причин:

– скорочення кількості зайнятих на майже 2 млн осіб, які вимушені були працевлаштуватись в Польщі та інших європейських країнах;

– динаміка середньої заробітної плати не віддзеркалює в повній мірі динаміку платоспроможного попиту, так як є незначна частина громадян з надвисокими доходами (від 50 тис. до 2 млн грн на місяць і більше), які вагомо впливають на корекцію рівня середньої заробітної плати, і які, в той же час, не впливають на попит, але залишаються активними інвесторами будівництва житла (інвесторами) задля отримання надприбутків;

– зростання рівня бідності переважаючи частини населення України, яка знаходиться на грані фізіологічного виживання і яка взагалі не впливає на платоспроможний попит на житло, призвели до катастрофічних соціальних наслідків макроекономічного рівня. Зокрема, бідність є причиною деморалізації населення, злочинства, відсутності підприємницької та трудової мотивації та виникнення соціальних конфліктів. В цілому, це призвело до втрати довіри з боку громадян України до органів державної влади і до держави взагалі, яка, згідно Конституції України, повинна так управляти розвитком суспільства, щоб гарантувати мінімальні права громадян щодо безпеки їхньої життєдіяльності. Макроекономічним наслідком означених явищ є міграція населення та зростання смертності, скороченням кількості населення за роки новітньої історії України з 52 до 40 мільйонів осіб, що негативно вплинуло на ринок праці та рівень доходів населення;

– політична турбулентність суспільних процесів, як результату боротьби олігархів за економічний вплив на державну владу в Україні, призвела до політичного протистояння та прямої агресії з боку Росії. Велика кількість переселенців зі Сходу України та низька платоспроможність населення активізували попит на одно-та двокімнатні квартири (бюджетні варіанти). З іншого боку, зросло державне та муніципальне фінансування будівництва житла для ветеранів АТО та інших соціально не захищених груп. Ринок житла адекватно відреагував на означені зміни. Зокрема, по причині політичних та соціальних потрясінь за дуже короткий термін (з березня по червень 2016 року) ціна на житло знизилась на 5 пунктів, тоді як за наступні шість місяців вона піднялась на 10 пунктів. В подальшому спостерігаються коливання цін на однокімнатні квартири, які в другій половині 2019 року мали тенденцію до зниження [1]. Нерівномірне зниження платоспроможності населення динаміка цін на квартири мала стрибкоподібний характер протягом 2016 року однокімнатні квартири знизилась в 2019 році в порівнянні з 2016 роком.

Переорієнтація пропозиції на будівництво квартир з меншою площею (однокімнатних – з 60 кв. м на 35-56 кв. м.; двокімнатних площею – з 90 кв. м 68-82 кв. м) сприяло зростанню попиту на первинному ринку житла, оскільки була знижена сама вартість квартир нового планування в порівнянні з вартістю подібного житла на вторинному ринку. Монополізація та корупційна складова на ринку формування пропозиції житла призвела до завищення цін по відношенню до платоспроможності населення.

Європейські країни ще в середині минулого століття усвідомили парадокс провалів ринку житла і запровадили правила його державного регулювання, застосовуючи для цього різні інструменти (дешеві кредити, довгострокова іпотека, державні програми державної підтримки, створення муніципального житлового фонду), залучаючи до цього громадські організації, спонсорство тощо.

Основною проблемою доступності житла на сьогодні є неплатоспроможність населення та завелика ціна на нього. На жаль, сфера житлового будівництва – це ринок, який характеризується великим рівнем монополізації, тому в умовах збільшення попиту на житло підвищуються ціни на нього, а не збільшуються обсяги пропозиції.

Сьогодні можна констатувати, що ринок нерухомості України знаходиться у стані пасивного очікування. Дослідження вітчизняних праць з цієї тематики вказує, перш за все, на упущення та недоліки в державному регулюванні житлової сфери та у відсутності державної програми забезпечення громадян України житлом [2].

Державне регулювання розвитку ринку житлової нерухомості потребує визначення пріоритетних напрямів удосконалення його механізмів, а саме, доцільно:

- удосконалити правовий адміністративно-організаційний механізм державного регулювання ринку житлової нерухомості;
- спростити дозвільні процедури у житловому будівництві;
- удосконалити методичний підхід до формування механізму державного регулювання економічної системи шляхом впровадження досвіду регулювання цін на ринку житлової нерухомості в закордонних країнах та соціально-економічного вибору напрямів ринку житла, що відповідають ринковим і економічним умовам та особливостям регіонів держави;
- розвинути систему накопичувальної іпотеки, націленої на людей з низьким і середнім доходом;
- сформувати інфраструктуру розвитку ринку нерухомості;
- розвинути прогресивні фінансові технології;
- створити належні пільгові умов виконання суб'єктами бізнесу державних, фінансових, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів, а також науково-технічних розробок і технологій; розробити й затвердити порядок обміну службовою інформацією між органами влади та іншими допоміжними суб'єктами ринку житлової нерухомості з метою урегулювання процесів надання інформації й вирішення службових питань в оперативному режимі;
- унормувати питання внутрішнього контролю за розглядом документів, які надходять на опрацювання до суб'єктів ринку, що надають послуги на ринку нерухомості;
- впровадити електронні системи обліку інформації в поточній діяльності;
- збільшити фінансування на виконання державних програм, спрямованих на стимулювання розвитку житлової нерухомості [3].

Список використаної літератури

1. Динаміка індексу цін на житло. Статистична інформація. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.09.2024).
2. Малий І. Й., Загребельна К. В. Соціально-економічний вимір державного регулювання ринку житла в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/7.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
3. Самойлова І. І., Самойлов О. О. Напрями вдосконалення механізмів державного регулювання ринку житлової нерухомості в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/53.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

Кравченко В. М.

аспірант

Класичний приватний університет

МІГРАЦІЯ ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ТА ВИКЛИК ДЛЯ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ

Після початку військової агресії Росії прикордонна безпека України значно ускладнилася. Основні виклики включають зростання міграційних потоків, потребу в покращенні гуманітарного реагування, а також необхідність забезпечення безпеки прикордонних зон. Військові дії спричинили величезний потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створює додаткове навантаження на прикордонні пункти пропуску та потребує ефективної координації з боку державних органів та гуманітарних організацій [1].

Згідно з даними, кількість людей, що перетинали кордони України, значно зросла після початку повномасштабних військових дій, особливо під час активних бойових дій у прикордонних областях. Наприклад, за 2022 рік понад 7,4 мільйона людей було зареєстровано як біженці, що перетнули кордони України в Європу, деякі з них перетинали кордони багаторазово [2]. Це збільшення прикордонного трафіку створює підвищені ризики контрабанди, нелегальної міграції, а також ризик залучення людей до торгівлі людьми, що стало особливо проблематичним в умовах зростаючої вразливості населення (рис.1).

Проаналізувавши графік, можна зробити наступні висновки:

1. Спостерігається тенденція до зростання: Графік демонструє, що загальна кількість перетинів кордону як „З України” та і в „В Україну” змінювалася нерівномірно протягом аналізованого періоду з 1 січня 2022 р. по 1 червня 2023 р. Після різкого зростання в березні 2022 року (викликаного масовим виїздом людей після початку повномасштабних військових дій), кількість перетинів „З України” збільшилася на 740 тисяч, а „В Україну” зменшилася на 222 тисячі порівняно з лютим 2022 року. Після цього кількість перетинів почала знижуватися, досягнувши мінімуму „В Україну” у 530,603 на дату 2022-03-01, а потім відновилася, досягнувши 1,328,158 у червні 2023 року.



Рис. 1. Кількість перетинів кордону „З України” та „В Україну” за період з 2022 до 2024 року [3].

2. Є певна динаміка перетинів „З України” та „В Україну”: На початку періоду (березень-квітень 2022 року) спостерігається значний відтік населення з України – у березні 2 057 447, а у квітні 1 061 950. Проте згодом кількість перетинів „В Україну” почала зростати, особливо після середини 2022 року: у липні 2022 року 1 305 401, а до червня 2023 року вже 1 328 158, що може свідчити про повернення людей додому або збільшення гуманітарних потоків.

3. Спостерігаються коливання протягом 2023-2024 років: У наступні роки спостерігається поступове зростання кількості перетинів як „З України” так і „В Україну”. У січні 2023 року кількість перетинів „З України” становила 1 175 636, а до кінця 2024 року – 1 477 397. Кількість перетинів „В Україну” у січні 2023 року становила 1 088 807, а до кінця 2024 року – 1 328 158. Загальна кількість перетинів „З України” у 2023-2024 роках становить 7 101 452, а „В Україну” – 6 858 498.

Отже, тенденція до зростання дійсно простежується, особливо у кількості перетинів „В Україну”, що може свідчити про відносну стабілізацію та повернення населення. Ця тенденція також може бути пов’язана з покращенням безпекової ситуації в окремих регіонах та прагненням людей повернутися додому.

Список використаної літератури

1. Звіти управління ООН з координації гуманітарних питань. URL: <https://reports.unocha.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 23.09.2024).
2. Онлайн-платформа даних про міграцію. URL: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine> (дата звернення: 23.09.2024).
3. Онлайн-платформа, з доступом до публічних даних. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/real-ukrainian-refugees> (дата звернення: 23.09.2024).

Кравченко Т. А.

доктор з державного управління, професорка, професорка
кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Релокація підприємств і підтримка бізнесу територіальними громадами набувають особливого значення в умовах воєнного стану, коли традиційні механізми функціонування економіки зазнають серйозних потрясінь. Україна, зіштовхнувшись із масштабними викликами, пов'язаними з війною, демонструє приклади надзвичайної адаптивності бізнесу та громад. Зміна місця розташування підприємств стала вимушеним кроком для збереження економічної активності, робочих місць та забезпечення безперебійного функціонування не тільки інфраструктурну допомогу, а й спрощення адміністративних процедур, фінансову підтримку, організацію логістики та створення можливостей для партнерства.

Релокація бізнесу є поширеним явищем у світі, що виступає реакцією на різноманітні виклики: економічні, політичні, соціальні, екологічні, а також терористичні чи воєнні загрози. У своєму широкому розумінні релокація охоплює не лише фізичне переміщення бізнесу, а й зміну організаційних форм його діяльності з метою підвищення ефективності, економії витрат та забезпечення безпеки. Класифікація «релокації», як стратегії бізнесу, здійснюється за низкою ознак: причинами (пошук нових ринків, масштабування, оптимізація витрат, політична нестабільність, воєнні дії тощо), ступенем повноти (повна, часткова), географічними межами (внутрішня, міжнародна, змішана) та іншими характеристиками; війни, спричиненої російською агресією, українські підприємства опинилися перед необхідністю релокації всередині країни або за її межі.

На відміну від світових практик, основною рушійною силою цих процесів стала необхідність збереження бізнесу, а не економічні стимули чи пошук конкурентних переваг. З початку повномасштабного вторгнення росії, до грудня 2024 року 7 9820 українських компаній змінили місце своєї реєстрації, з яких 840 підприємств були релоковані в рамках урядової програми. Найбільше компаній виїхало з Києва (27 %), Дніпропетровської області (11 %), Донецької та Одеської областей (по 8 %), а також Харківської області (6 %). Водночас 22 % релокованих підприємств обрали для переміщення Київ, попри воєнні загрози, а по 10 % підприємств переїхали до Харківської та Одеської областей. Значна частина компаній знайшла нове місце розташування у західних регіонах України, що сприяло створенню додаткових можливостей для працевлаштування як внутрішньо переміщених осіб, так і місцевих мешканців.

Війна також суттєво вплинула на ринок праці, спричинивши масову міграцію працездатного населення за кордон, мобілізацію до лав ЗСУ, а також поглиблення освітньо-професійних дисбалансів. Нестача кваліфіко-

ваних кадрів стала серйозним викликом для роботодавців у багатьох регіонах. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях до війни спостерігалася нестача робочих місць, однак у 2023-2024 роках ці області продемонстрували приріст вакансій на 155 % та 146 % відповідно завдяки релокації підприємств і створенню нових виробництв у безпечних регіонах.

Попри це, дефіцит кваліфікованих працівників залишається гострою проблемою, навіть у регіонах із активним економічним зростанням. У прифронтових областях ситуація ще складніша через знелюднення територій, що ускладнює найм робітників. Такі умови вимагають комплексного підходу до підтримки релокованих підприємств, стимулювання повернення працездатного населення та розвитку місцевих громад як ключових учасників процесу відновлення економіки. Основними галузями, які переміщують свої потужності, є переробна промисловість (харчова, легка, хімічна, металообробна, деревообробна) та ІТ-сектор.

Для релокації компанії найчастіше обирають країни, які пропонують сприятливі умови для ведення бізнесу, зокрема стабільну економічну ситуацію, розвинену інфраструктуру, пільгове оподаткування та легкість інтеграції до місцевих ринків. Популярними напрямками для українського бізнесу є Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Естонія, Туреччина та Молдова. Вибір цих країн обумовлений декількома факторами.

Попри всі виклики, релокація бізнесу за кордон є важливим кроком для збереження його життєздатності, забезпечення робочих місць і підтримки економіки України навіть у складних умовах війни. Це також дозволяє закладати основу для майбутньої економічної відбудови країни через інтеграцію з міжнародними ринками та впровадження сучасних практик ведення бізнесу.

Так, український досвід релокації має спільні риси зі світовою практикою в аспектах вибору інфраструктурно розвинених регіонів, але відрізняється вимушеним характером процесу та необхідністю термінового реагування на безпекові ризики. Водночас значний акцент робиться на підтримці з боку громад, які відіграють важливу роль у забезпеченні умов для відновлення роботи підприємств та інтеграції їх у нові економічні реалії.

Такими чином, релокація бізнесу в умовах війни є важливим інструментом збереження економічної активності та відновлення виробничого потенціалу країни. На відміну від світової практики, де релокація зазвичай здійснюється задля оптимізації витрат або пошуку конкурентних переваг, в Україні цей процес носить переважно вимушений характер, зумовлений необхідністю забезпечення безпеки підприємств і працівників. Основними викликами, з якими стикаються українські підприємства, є бюрократичні бар'єри, недосконала нормативно-правова база, обмеженість фінансової підтримки та логістичні труднощі.

Для вдосконалення процесів релокації в Україні необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, створення спеціальних дотаційних фондів дозволить релокованим підприємствам отримати доступ

до фінансових ресурсів, необхідних для запуску виробництва на нових територіях. По-друге, важливо спростити адміністративні процедури, пов'язані з переміщенням бізнесу, зокрема шляхом внесення змін до законодавства. Це допоможе зменшити затримки в реалізації проектів і уникнути втрати виробничих потужностей.

Залучення міжнародної допомоги та інвестицій також є важливим елементом ефективної програми релокації. Україна має можливість співпрацювати з міжнародними організаціями, які готові підтримати релокований бізнес, надаючи гранти, кредити та технічну допомогу. Це не лише сприятиме фінансовій стабільності підприємств, але й дозволить впроваджувати найкращі світові практики ведення бізнесу.

Крім того, варто активізувати співпрацю між органами державної влади, місцевого самоврядування та бізнес-асоціаціями. Така взаємодія дозволить краще враховувати потреби підприємств, швидко реагувати на виклики та створювати сприятливі умови для інтеграції релокованого бізнесу в нові економічні реалії. Особлива увага має бути приділена регіонам, які приймають підприємства, адже їхня розвинена інфраструктура та кадровий потенціал можуть стати каталізатором економічного зростання.

Льовін С. А.

аспірант

Класичний приватний університет

УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [1, п. 6] з метою забезпечення врахування громадської думки у процесі підготовки та організації виконання рішень Кабінету Міністрів України, формування та реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення проводяться зустрічі:

– голів громадських рад, утворених при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських держадміністраціях, з Прем'єр-міністром України, іншими членами Кабінету Міністрів України, Державним секретарем Кабінету Міністрів України, державними секретарями міністерств;

– голів громадських рад, утворених при районних, районних у м. Києві та Севастополі держадміністраціях, відповідно з Головою Ради міністрів Автономної Республіки Крим, головами обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій, не рідше ніж 2 рази на рік.

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазна-

чених органів. Проведення консультацій з громадськістю має сприяти налагодженню системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю, підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень. Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів [1].

Консультації з громадськістю організовує і проводить орган виконавчої влади, який є головним розробником проекту нормативно-правового акта або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя.

Інформація, пов'язана з організацією та проведенням консультацій з громадськістю, оприлюднюється у спеціально створеній рубриці «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади. Орган виконавчої влади протягом трьох робочих днів з початку проведення консультацій з громадськістю подає громадській раді проекти відповідних нормативно-правових актів та інформаційно-аналітичні матеріали до них. До участі у проведенні консультацій з громадськістю залучаються в установленому порядку органи місцевого самоврядування.

Органи виконавчої влади під час проведення консультацій з громадськістю взаємодіють із медіа, надають їм необхідні інформаційно-аналітичні матеріали. Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю (безпосередні форми) та вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Публічне громадське обговорення організовує і проводить орган виконавчої влади у такому порядку:

- визначає питання, яке буде винесене на обговорення, приймає рішення про проведення обговорення, розробляє план заходів з організації та проведення обговорення (у разі потреби);
- вживає заходів для забезпечення репрезентативності соціальних груп населення, а також суб'єктів господарювання, інститутів громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування та інших заінтересованих суб'єктів;
- оприлюднює в обов'язковому порядку інформацію про проведення обговорення на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади або за відсутності відповідної технічної можливості в інший прийнятний спосіб;
- збирає та аналізує інформацію про оцінку громадськістю ефективності запропонованого органом виконавчої влади шляху вирішення питання;
- формує експертні пропозиції щодо альтернативного вирішення питання;

– забезпечує врахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення, проводить аналіз результатів обговорення, оприлюднює результати обговорення на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади або за відсутності відповідної технічної можливості в інший прийнятний спосіб [1].

Аналіз сторінки сайту Міністерства охорони здоров'я «Орієнтовні плани та звіти про проведення консультацій з громадськістю» показав, що розміщені на ній звіти датуються періодом 2018-2023 років. Усього розміщено 35 звітів, 20% з яких висвітлюють результати обговорення «Порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань» [2]. На сторінці «Електронні консультації з громадськістю» інформація відсутня [3].

Список використаної літератури

1. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Положення від 03.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 27.09.2024).

2. Орієнтовні плани та звіти про проведення консультацій з громадськістю. URL: <https://moz.gov.ua/uk/orientovni-plani-ta-zviti-pro-provedennja-konsultacij-z-gromadskistju-1> (дата звернення: 27.09.2024).

3. Електронні консультації з громадськістю. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronni-konsultacii-z-gromadskistju-1> (дата звернення: 23.09.2024).

Лютий С. В.

кандидат економічних наук, доцент, викладач
Запорізький будівельний коледж гуманітарних
та соціально-економічних дисциплін

Піксаєв А. А.

аспірант
Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

Державне управління інвестиційно-інноваційними процесами є ключовим фактором економічного розвитку України, особливо в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Ефективна державна політика у цій сфері визначає рівень технологічного оновлення економіки, розвиток стратегічних галузей та залучення інвестицій для сталого економічного зростання.

Історична еволюція державної політики в інноваційно-інвестиційній сфері

Від часів незалежності України інвестиційно-інноваційна політика проходила кілька етапів трансформації, однак досі не досягнуто стабільної моделі її реалізації. Важливо врахувати теоретичні підходи та історичний досвід для вдосконалення державного регулювання.

Україна має високий науково-технічний потенціал, але через нестачу фінансування, слабку інституційну підтримку та недосконалі механізми

залучення інвестицій рівень інноваційного розвитку залишається нижчим за європейські стандарти. Державне управління має бути спрямоване на формування сприятливого середовища для інноваційного бізнесу, розвитку R&D (досліджень і розробок) та впровадження технологій Industry 4.0.

Україна активно впроваджує реформи у сфері економічної політики для гармонізації із законодавством ЄС. Важливо використовувати європейський досвід у державному стимулюванні інноваційних кластерів, підтримці стартапів та високотехнологічних секторів.

Інвестори оцінюють країну за прозорістю регулювання, стабільністю економічної політики та наявністю інноваційної інфраструктури. Державна політика має бути спрямована на захист інвесторів, покращення бізнес-клімату та створення умов для розвитку венчурного фінансування. Повномасштабна війна завдала значних збитків економіці України, що вимагає нових підходів до відновлення інвестиційно-інноваційного потенціалу. Пріоритетами повинні стати залучення міжнародних фондів, розвиток технологічних індустрій та цифрової економіки.

Дослідження теоретико-історичних аспектів державного управління інвестиційно-інноваційними процесами є актуальним з огляду на необхідність модернізації економіки України, гармонізацію політики з європейськими стандартами та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Вдосконалення державного регулювання цієї сфери стане основою довгострокового економічного зростання, розвитку технологій та залучення стратегічних інвестицій у країну.

Державне управління інвестиційно-інноваційними процесами є ключовим фактором забезпечення сталого економічного розвитку України. Дослідження теоретико-історичних аспектів цієї сфери дозволяє оцінити еволюцію державної політики, її ефективність у різні періоди та сформулювати підходи до подальшого вдосконалення механізмів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.

Історичний аналіз показує, що в Україні державне управління інноваційно-інвестиційними процесами зазнавало значних трансформацій, але не змогло сформувати стабільну модель підтримки інновацій.

Важливим є баланс між державним регулюванням та ринковими механізмами, що забезпечить ефективне залучення інвестицій та розвиток інноваційної діяльності. Державні програми стимулювання інвестицій у науку та технології не завжди є достатньо ефективними через нестачу коштів, нестабільність економічної політики та корупційні ризики.

Необхідно активізувати державно-приватне партнерство, сприяти залученню венчурного капіталу та розвитку інноваційних кластерів. Інтеграція України в європейський простір вимагає гармонізації інвестиційної та інноваційної політики відповідно до стандартів ЄС. Держава має зосередитися на розвитку науково-дослідної інфраструктури, підтримці стартапів та стимулюванні високотехнологічних секторів.

Війна завдала значних економічних збитків, що вимагає активізації інвестиційно-інноваційної політики для відбудови країни. Необхідно залу-

чати міжнародні фінансові організації, спрямовувати інвестиції у відновлення промисловості, цифрову трансформацію та розвиток технологічних секторів.

Пріоритетами мають стати:

- розвиток правової бази для залучення інвестицій;
- запровадження стимулів для інноваційного підприємництва;
- формування ефективної системи фінансування r&d;
- цифровізація процесів державного управління інвестиціями.

Державне управління інвестиційно-інноваційними процесами в Україні потребує комплексного підходу, що включає ефективні механізми фінансування, цифровізацію управління, стимулювання підприємництва та інтеграцію до європейських ринків. Вдосконалення цієї сфери дозволить Україні зміцнити конкурентоспроможність, сприяти технологічному прогресу та залучити довгострокові стратегічні інвестиції для сталого розвитку країни.

Ефективне державне управління інвестиційно-інноваційними процесами є фундаментом для економічного зростання України, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції до світового ринку. Для досягнення цієї мети необхідно: удосконалювати правове поле для захисту інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності, створювати ефективні механізми державно-приватного партнерства та залучення іноземних інвесторів, розвивати науково-технологічний потенціал, підтримувати стартапи та венчурний капітал, забезпечити цифрову трансформацію економіки та впровадження передових технологій, формувати стратегію післявоєнного відновлення економіки із залученням міжнародних партнерів.

Таким чином, інвестиційно-інноваційна політика має стати одним із головних пріоритетів державної стратегії розвитку України, що дозволить забезпечити економічну незалежність, технологічний прорив та довгострокову стійкість національної економіки.

Лясковецький А. А.

аспірант

Класичний приватний університет

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ

Серед інструментів державного управління інвестиційно-інноваційними процесами можна зазначити:

- надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв;
- державні норми та стандарти;
- заходи щодо розвитку та захисту економічної конкуренції;
- роздержавлення і приватизація власності;
- визначення умов користування землею, водою та іншими природними ресурсами;

- політика ціноутворення;
- проведення державної експертизи інвестиційних проектів.
- визначення і підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- формування і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансова підтримка виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримка функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [1].

На думку О. Бондар-Підгурської [2, с. 236], державне регулювання та здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності в економіці можливе завдяки збалансованій реалізації приватних інтересів учасників такої діяльності (в забезпеченні конкурентоспроможності товарів та послуг та збільшенні розміру прибутку від їх реалізації) та публічних інтересів (у підвищенні ефективності економіки країни, регіону, а також задоволення інших суспільних потреб у всіх сферах тощо).

Серед основних напрямів та принципів державної інноваційної й інвестиційної політики, які повинні бути втілені в засобах державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, В. Юринець і О. Петрух зазначають:

- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній та інвестиційної діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;

– інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної та інвестиційної діяльності;

– підготовка кадрів у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності.

Отже, держава, проводячи регулювання інноваційного розвитку та інвестиційних процесів, насамперед формує середовище та умови для залучення інвестицій в інноваційну діяльність завдяки реалізації комплексу державних гарантій і сукупності інших управлінських заходів [3, с. 80].

Перспективними напрямками удосконалення механізму державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів, на думку А. Богданенко, є:

– оновлення Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України;

– внесення суттєвих змін до чинного законодавства України щодо стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності відповідно до сучасних умов господарювання;

– проведення постійного контролю існуючих нормативних актів та проектів, що мають вплив на інвестиційно-інноваційну діяльність;

– здійснення моніторингу елементів інвестиційно-інноваційного потенціалу всіх регіонів країни;

– створення єдиного інформаційно-технологічного комплексу на базі регіональних центрів моніторингу ринків інтелектуальної продукції та ресурсів регіону;

– збільшення пільгового кредитування суб'єктів господарювання, що займаються інвестиційною діяльністю;

– здійснення оцінки можливості ефективної реалізації проектів шляхом зменшення часу на проведення попередніх експертиз і видачі довідки про наукову обґрунтованість, технічну та комерційну привабливість проектів з метою включення цих проектів в державні, регіональні, муніципальні і корпоративні програми енергозбереження, а також проведення рейтингових досліджень споживчої цінності проектів [4].

Список використаної літератури

1. Богданенко А. Механізми державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів в Україні. URL: <https://leaderfoundation.org.ua/mehanizmi-derzhavnogo-regulyuvannya-investitsiyno-innovatsiynih-protsesiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 23.09.2024).

2. Бондар-Підгурська О. В. Механізм акумуляції коштів на дослідження та технологічний розвиток економіки: формування та реалізація. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_4 (дата звернення: 23.09.2024).

3. Юринець З. В., Петрух О. А. Державне регулювання та фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. *Державне управління*. 2018. № 6. С. 79–82. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2018/19.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

4. Богданенко А. Механізми державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів в Україні. URL: <https://leaderfoundation.org.ua/mehanizmi-derzhavnogo-regulyuvannya-investitsiyno-innovatsiynih-protsesiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 23.09.2024).

Мальченко Л. Л.

студент

Класичний приватний університет

ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ

Земля, як об'єкт управління є багатовимірним «тілом», управляти яким можна тільки на основі системної і навіть філософської позиції. Цілком очевидно, що відстоюючи вирішення проблем землекористування завтрашнього дня, варто глибше заглянути в сьогодення, яке дозволить сформулювати цілісне бачення земельної політики країни, окреслити шляхи створення ефективної системи управління земельними ресурсами.

Враховуючи той факт, що в процесі виробничих відносин відбуваються трансакції із земельними ділянками, які передбачають продаж, дарування, обмін, заставу тощо, здійснюється справляння податку за використання землі або орендної плати за землю, виникає необхідність розробки такої системи управління земельними ресурсами, яка б вирішувала поставлені проблеми забезпечення раціонального використання і охорони земель, збереження і відтворення родючості ґрунту, захист прав громадян, організацій, підприємств і установ тощо.

Функціональні повноваження органів загального управління земельними ресурсами України мають розгалужену систему, яка діє в межах повноважень, визначених земельним та іншими галузями законодавства України. Зазначена система функціонує як єдиний взаємопов'язаний механізм.

Особливістю управління в галузі використання та охорони земель органами загальної компетенції є те, що вони здійснюють зазначену діяльність разом з вирішенням інших завдань, віднесених до їх компетенції, – розвиток економіки, соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта, культура), національної безпеки та оборони тощо. На відміну від цього, для органів спеціальної компетенції управління у галузі використання та охорони земель є головним або одним з головних напрямів їх діяльності.

До системи органів загальної компетенції, які здійснюють управління у галузі використання та охорони земель, належать: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, обласні та районні державні і військові адміністрації, органи місцевого самоврядування. Функціональні повноваження вказаних суб'єктів земельного права передбачені, перш за все, в основному правовому документі – Конституції України, Земельному кодексі України, спеціальних законах України, відповідних положеннях та інше.

Функціональні повноваження вищевказаних органів спрямовані на здійснення земельної політики в державі, а саме: на забезпечення сприятливих умов для планового і сталого розвитку всіх територій України та ефективного господарювання на землі, зниження рівня корупційних діянь у сфері земельних відносин та створення дієвої системи захисту прав власності на землю, підвищення ефективності використання та охорони земельних ресурсів, здійснення раціоналізації землекористування та створення

інвестиційно привабливого і сталого землекористування, запровадження повноцінного ринку земель, збільшення надходження від платежів за землю в бюджети всіх рівнів, упровадження дієвої системи інформування населення та підвищення рівня суспільної свідомості з питань використання й охорони земель, функціонування ринку земель, поліпшення екологічної ситуації в країні.

Структура системи управління земельними ресурсами України складається з сукупності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які взаємодіють між собою, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного, раціонального використання і охорони земельних ресурсів в Україні.

Управління земельними ресурсами – це систематичний, свідомий, цілеспрямований вплив держави і суспільства на раціональне використання землі через ринкові земельні відносини. Цей вплив заснований на пізнанні об'єктивних закономірностей з метою забезпечення ефективного функціонування земельних ресурсів країни.

Управління земельними ресурсами здійснюється за допомогою низки механізмів. Існує багато механізмів управління земельними ресурсами в Україні, але основними з них є правовий, організаційний, адміністративний та економічний.

Удосконалення управління земельними ресурсами повинно бути спрямоване на досягнення конкретних позитивних результатів. Держава має реально забезпечити і гарантувати право приватної власності та інші права на землю. Використання земель землевласниками та землекористувачами повинне здійснюватися лише відповідно до правовстановлюючих документів. Реєстрацію правочинів щодо земель всіх категорій та доступ до реєстру потрібно дозволити обмеженому колу органів державної влади, визначеному законом. Необхідно також чітко унормувати процедури переходу прав на земельні ділянки з мінімально необхідними витратами часу. Треба провести оптимізацію державного управління та контролю за дотриманням всіма суб'єктами норм і правил у сфері раціонального використання та охорони земель.

Оцінка земельних ресурсів має відповідати сучасним міжнародним стандартам та бути доведена до всіх учасників земельних відносин. В еколого-економічній сфері варто підвищити ефективність використання природно-ресурсного потенціалу земель та забезпечення стратегічної продовольчої безпеки держави, посилити охорону земель як основного національного багатства українського народу, створити сприятливе навколишнє природне середовище, забезпечити інвестиційно-привабливе середовище для залучення коштів у реальний сектор економіки, зокрема, в сільське господарство, дотримуватись пріоритету вимог екологічної безпеки у використанні землі як просторового базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва, досягати техногенно-екологічної безпеки життєдіяльності людини відповідно до екологічно допустимих рівнів використання земель.

В соціально-економічній сфері доцільно забезпечити доступ громадян до землі, як до ресурсу людського розвитку, природно-лікувальних ресурсів та історико-культурної спадщини, створити та підтримувати сприятливе життєве середовище. Пріоритетним напрямом має стати збереження та створення робочих місць, усунення суттєвих регіональних відмінностей в умовах життєдіяльності. Громадськість має стати реальним учасником при прийнятті рішень у сфері земельних відносин, як при розпорядженні землями, так і при формуванні законодавчого поля.

Манічев М. М.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Забезпечення реалізації державної політики стратегічного планування регіонального розвитку здійснюється шляхом прийняття та виконання наступних нормативно-правових та законодавчих актів:

- Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про утворення комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів»;

- Перелік територіальних громад, що віднесені до територій відновлення за рішенням Комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів»;

- Закон України «Про засади державної регіональної політики»;

- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки;

- Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» (від 18 липня 2023 р. № 731) [1].

Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [2].

Забезпечення належного планування дозволяє розробляти збалансовані та цілеспрямовані стратегії, спрямовані на вирішення важливих економічних, соціальних та екологічних проблем різних територій. Це також забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує якість життя мешканців та зміцнює економічний потенціал країни [3]. Основними ж напрямками стратегічного планування щодо розвитку регіонів є: залучення інвестицій у територію; розвиток малого і середнього бізнесу; розбудова інфраструктури для розвитку бізнесу; підвищення інноваційного потенціалу місцевої економіки; зростання конкурентоспроможності новоутворених громад; розвиток туризму; покращення комунальної інфраструктури; покращення благоустрою території; розвиток інформаційних технологій та електронного врядування; налагодження субрегіонального співробітництва [4].

Регіональний розвиток/регіональне планування означає підвищення рівня добробуту регіону та відповідні заходи, які реалізуються з цією метою. Регіональний розвиток має виразну економічну орієнтацію, хоча він також може охоплювати соціальні та культурні аспекти. Регіональне планування є галуззю планування використання земель, яка стосується організації інфраструктури, зростання населених пунктів, а також незабудованих територій на регіональному рівні. Регіональне планування, зазвичай, сприяє регіональному розвитку, але воно також може виконувати інші завдання, наприклад, забезпечення стабільного стану довкілля. Як правило, регіональне планування розглядається як територіальне планування на регіональному рівні [5, с. 119].

Забезпечення реалізації державної політики стратегічного планування регіонального розвитку є важливим напрямом державного управління, спрямованим на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності та збалансованості розвитку територій.

Основні завдання забезпечення державної політики стратегічного планування регіонального розвитку: розробка та оновлення законодавчої бази щодо регіонального розвитку; впровадження державних стратегій і програм регіонального розвитку; розробка Державної стратегії регіонального розвитку; підготовка регіональних стратегій розвитку та їх узгодження із загальнодержавними цілями; визначення пріоритетних напрямів розвитку регіонів; координація діяльності центральних і місцевих органів влади; підвищення спроможності органів місцевого самоврядування щодо стратегічного планування; залучення наукових установ, бізнесу та громадськості до процесу стратегічного планування; формування державних і місцевих бюджетів з урахуванням стратегічних пріоритетів; використання міжбюджетних трансфертів та міжнародної фінансової допомоги; залучення інвестицій у регіональний розвиток; впровадження системи моніторингу реалізації стратегічних планів; оцінка впливу реалізованих програм на розвиток регіонів; коригування стратегічних планів відповідно до змін у соціально-економічній ситуації.

Ефективне стратегічне планування регіонального розвитку є основою для сталого зростання та підвищення добробуту громадян. Воно потребує комплексного підходу, що включає законодавче, інституційне, фінансове та організаційне забезпечення. Тому, співпраця державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості відіграє ключову роль у досягненні поставлених стратегічних цілей.

Список використаної літератури

1. Стратегічне планування регіонального розвитку. URL: <https://mtu.gov.ua/-content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Телендій А. А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. *Право та державне управління*. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf (дата звернення: 15.09.2024).
4. Попадинець Н. М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176\(128\)_016_PoradynetsN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176(128)_016_PoradynetsN.pdf) (дата звернення: 15.09.2024).
5. Збірник «Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи» / за ред. : В. С. Куйбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов. Київ : вид-во «Крамар», 2009. 170 с.

Маслов Д. А.

аспірант

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У загальносвітовій практиці моделі місцевого самоврядування розрізняються за тією ознакою, наскільки територіальний рівень управління є вільним від центральної влади в ухваленні рішень і є автономним у використанні відповідних ресурсів для їх реалізації. Поява тих чи тих моделей була обумовленою специфікою соціальної організації конкретних суспільств (у тому числі, їх політичною і правовою культурою). Спільними для країн з розвиненими демократичними інститутами є тенденції як до зближення названих моделей місцевого самоврядування, так і до посилення децентралізації управління, в тому числі підвищення автономії місцевого самоврядування, його ролі та впливу на вирішення публічних справ.

На противагу органам місцевого самоврядування місцеві державні адміністрації – це установи загальної компетенції, через які на рівнях адміністративно-територіального поділу здійснюється центральна виконавча влада. Якщо органи місцевого самоврядування вирішують насамперед питання в інтересах членів територіальних громад, то місцеві державні адміністрації – місцеві питання державного значення. Вони є своєрідними «агентами» держави на місцевому рівні та є підзвітними органам виконавчої влади вищого рівня [1]. Розвиток системи взаємодії місцевого самовря-

дування та системи державного управління часто розглядається через призму таких понять, як деконцентрація і децентралізація.

Координація дій та співпраця між різними рівнями влади відіграють ключову роль в публічному управлінні. Створення обласних та районних адміністрацій, що виконують функції представників центральної влади на місцях, сприяє координації політик та програм розвитку. Важливим механізмом є регулярні наради та консультації між представниками центральних та місцевих органів влади, що дозволяють обговорювати актуальні питання та знаходити спільні рішення. Проте, відсутність чітких процедур та недостатній рівень комунікації часто призводять до конфліктів та неефективності у реалізації політик.

Інституційні проблеми взаємодії місцевих державних адміністрацій та місцевих рад полягають у такому:

- відсутності законодавчо закріпленої процедури делегування повноважень, чітко визначених механізмів відмови місцевих рад від виконання делегованих повноважень, зокрема у разі незабезпеченості належними ресурсами;

- суперечності процесів делегування повноважень районними та обласними місцевими радами відповідним державним адміністраціям нормам Європейської хартії місцевого самоврядування;

- прямому втручанні державної виконавчої влади у справи територіальних колективів;

- протистоянні між обласними (районними радами) та обласними (районними) державними адміністраціями з приводу делегування повноважень;

- недосконалості системи стримувань і противаг у взаємодії між місцевими державними адміністраціями та місцевими радами;

- податковій базі наповнення місцевих бюджетів;

- відповідності розміру бюджетних надходжень обсягу повноважень відповідного рівня місцевої влади;

- способі нарахування розміру державних трансфертів.

На думку С. Прокопенка [2, с. 28], для покращення взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування необхідно забезпечити:

1. Створення централізованої платформи для обміну даними. Розробка спільної електронної системи, яка дозволить органам державної влади та органам місцевого самоврядування обмінюватися інформацією та даними в реальному часі, сприятиме ефективній співпраці та уникненню дублювання інформації.

2. Стандартизацію процесів та форматів даних. Узгодження стандартів обробки та представлення даних між різними рівнями влади спростить взаємодію та обмін інформацією.

3. Забезпечення доступності та інклюзивності. При розробці цифрових рішень слід враховувати потреби різних груп населення, забезпечуючи

доступність сервісів та інформації для всіх шарів суспільства, включаючи людей з обмеженими можливостями.

4. Запровадження систем електронного голосування. Впровадження цифрових технологій у процес вивчення громадської думки дозволить громадянам брати активну участь у прийнятті рішень на різних рівнях влади, збільшуючи їхню залученість та довіру до системи.

5. Надання інструментів аналізу та моніторингу. Розробка інструментів для аналізу та моніторингу ефективності цифрових рішень дозволить органам влади вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що сприятиме постійному вдосконаленню системи.

6. Створення програми навчання та підтримки. Надання освітніх програм та підтримки для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування щодо використання цифрових інструментів та технологій.

Список використаної літератури

1. Батанов О. В. Місцева влада. Політологічний енциклопедичний словник. / за ред. : Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. Київ: Генеза, 2004. С. 355–356.

2. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 25-30. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/586/534> (дата звернення: 15.09.2024).

Матюшко С. О.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Освітні інноваційні технології – це сукупність методів та інструментів, що застосовуються під час навчання з метою підвищення його ефективності. До них відносять цифрові засоби – інтерактивне програмне забезпечення, он-лайн-платформи, віртуальні та доповнені реальності, а також передові педагогічні технології щодо стимулювання креативності, критичного мислення та самостійності здобувачів освіти.

Інноваційні методи навчання державних службовців формують у них здатність розробляти креативні рішення, ефективно управляти ресурсами, впроваджувати сучасні технології в професійну діяльність.

Дослідниця М. Суржик до інноваційних освітніх технологій відносить:

- технологію великих даних (Big Data);
- штучний інтелект;
- електронне урядування (цифрові платформи);
- психологічно-освітні підходи (когнітивний підхід, емоційний інтелект, навчання через досвід, теорія соціального навчання, трансформаційне лідерство, гештальт-підхід, менторство та коучинг) [1, с. 100].

Великі дані – це сукупність структурованих, напівструктурованих або неструктурованих даних, що збираються організаціями і з цих даних можна отримати інформацію та використати в проєктах машинного навчання, для створення моделей передбачення, а також інших аналітичних проєктах.

У сфері публічного управління технологія великих даних використовується у боротьбі зі злочинністю, для розвитку транспортної системи і місцевого планування, у податковій політиці та під час надання адміністративних послуг, в освітній галузі, природокористуванні, захисті прав людини. Аналізуючи значні масиви інформації можна побачити нові взаємозв'язки, кореляції, створити принципово нову інформацію, яку б без цієї технології неможливо було б отримати. Ці нові інструменти дають можливість переглянути підходи до публічного адміністрування: створити нові сервіси, полегшити взаємозв'язок та взаємодію між державними органами, а також наблизитись до становлення людиноцентриського підходу в державі [2, с. 206].

Штучний інтелект за визначенням Національної академії публічного управління США представляє собою технології, які дозволяють комп'ютерам і машинам виконувати завдання, що вимагають людського інтелекту або здібностей, таких як візуальне сприйняття, прийняття рішень, міркування та переклад [3]. В Україні поняття штучного інтелекту унормовано актом Кабінету Міністрів України, а саме: «штучний інтелект (ШІ) – організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань; галузь штучного інтелекту – напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, який забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту» [4].

Програми штучного інтелекту можуть потенційно підвищити ефективність і результативність надання адміністративних послуг і підтримувати прийняття урядових рішень шляхом імітації різних варіантів політики при виконанні функцій публічного управління. ШІ використовує алгоритми машинного навчання для аналізу даних та виявлення тенденцій. Це дозволяє публічним установам прогнозувати різні сценарії та реагувати на них завчасно, що може бути критично важливим у ситуаціях кризи.

Електронний уряд – це переважно використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та його застосування відповідним державним органом для надання інформації та публічних послуг людям. Простіше кажучи, електронний уряд – це використання технологій для розширення доступу до державних послуг. Це використання інформаційних технологій для підтримки діяльності уряду, залучення громадян та надання державних послуг більш ефективно та прозоро. Що стосується взаємин

усередині системи прийняття державних рішень, то складання на поліцен-тричній (а не ієрархічній) основі професійних відносин чиновників і полі-тиків, з одного боку, робить процес розроблення реалізації цілей більш ві-дкритим і професійним, а з іншого – значно підвищує значення адресної (достатньої і своєчасної) інформації [5, с. 45].

Список використаної літератури

1. Суржик М. В. Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень : дис. ... д-ра філософії. Київ : КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2024. 249 с. URL: https://scc.knu.ua/components/com_chronoforms7/chronoforms/uploads/-336181.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

2. Яковлев Р. В., Іщенко Ю. В. Потенціал використання великих даних в публіч-ному адмініструванні. С. 195–213. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/-article/view/1789/2216> (дата звернення: 29.09.2024).

3. Artificial intelligence and its impact on public administration national academy of public administration. Standing panel on technology leadership's working group on artificial intelligence and robotics and the impact on public administration. URL: https://napawash.org/uploads/academy_studies/9781733887106.pdf (date of request: 29.09.2024).

4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпоря-дження КМУ від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.09.2024).

5. Михальченко О. А. Електронне урядування в процесі прийняття управлінсь-ких рішень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 3. С. 39–48.

Медведенко О.

аспірант

Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

Теоретичні аспекти державного управління сталим розвитком охоп-люють різні концепції, які дозволяють зрозуміти, як держава повинна ор-ганізовувати і реалізовувати політику сталого розвитку через ефективні механізми управління.

Перш ніж розглядати систему державного управління сталим розви-тком варто розглянути поняття «сталого розвитку», яке визначено як роз-виток суспільства, за якого задоволення потреб сучасних поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої пот-реби. Таке визначення було вперше використано у 1987 р. Всесвітньою комісією з довкілля та розвитку у звіті голови Міжнародної комісії з до-вкілля, прем'єр-міністром Норвегії, гро Харлема Брунтланд, під назвою «Наше спільне майбутнє». Основною ідеєю сталого розвитку є баланс між трьома основними аспектами: економічним, соціальним і екологічним. Сталий розвиток не означає лише економічне зростання, а передбачає зба-лансоване поліпшення життя людей з одночасним збереженням природних ресурсів і екосистем для майбутніх поколінь. Тобто, сталий розвиток – лю-диноцентриська концепція, яка спрямована на покращення рівня життя в

рамках тривалої здатності екосистеми задовольнити всі людські потреби. Тому сталий розвиток є основою для вирішення ключових глобальних проблем (бідності та голоду, зміни клімату, водопостачання та санітарії, енергетики, урбанізації тощо).

Розглядаючи сталий розвиток як концепцію, можна визначити його складові:

- економічний аспект – забезпечення економічного зростання, яке не виснажує природні ресурси і не створює надмірних навантажень на екосистеми. Включає розвиток ефективних і чистих технологій, підтримку інновацій, а також досягнення економічної стабільності і зниження бідності;

- соціальний аспект – забезпечення соціальної рівності, доступу до освіти, медичних послуг і базових потреб, а також сприяння справедливому розподілу ресурсів і можливостей для всіх верств населення. Це також включає захист прав людини, сприяння культурному розвитку та підвищення якості життя;

- екологічний аспект – збереження природних ресурсів, біорізноманіття, зменшення забруднення навколишнього середовища, боротьба зі зміною клімату і раціональне використання природних ресурсів для забезпечення їхнього відновлення та сталого використання.

Конкретні напрями забезпечення сталого розвитку територіальних одиниць різних рівнів (державний, регіональний, територіальний тощо) потребують упровадження відповідних механізмів управління. У науковій літературі поняття «механізм управління» є досить широко вживаним та має різні трактування. Взагалі поняття «механізм» вживається у переносному значенні та означає «внутрішню будову, систему чого-небудь». Сталий розвиток полягає у поєднанні видобутку людських ресурсів з метою комерційного виробництва приватних товарів та збереження спроможності природних територій доставляти колективні блага щодо екологічних та рекреаційних інтересів.

Серед механізмів, що використовуються в державному управлінні сталим розвитком можна зазначити наступні:

- нормативно-правовий включає закони, постанови, нормативно-правові акти та інші документи, що регулюють питання сталого розвитку. Він визначає обов'язкові вимоги для державних органів, бізнесу та громадян;

- економічний – спрямований на стимулювання сталого економічного розвитку за допомогою ринкових і державних інструментів;

- інституційний – визначає організаційно-інституційну складову, до якої відносяться органи і структури, які забезпечують координацію, впровадження і моніторинг політик і стратегій сталого розвитку;

- інформаційно-аналітичний механізм сприяє збору, аналізу та розповсюдженню інформації про стан навколишнього середовища, соціальні показники, економічні тенденції для прийняття обґрунтованих рішень.

Нормативно-правовий механізм сталого розвитку представляє собою систему законодавчих актів, нормативних документів, стандартів та інших

правових інструментів, які визначають правові основи, правила та зобов'язання для реалізації принципів сталого розвитку. Цей механізм забезпечує правову основу для інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів сталого розвитку на рівні держави, регіонів та міжнародного співробітництва. Метою нормативно-правового механізму є створення правового середовища, яке сприяє ефективному використанню ресурсів, охороні навколишнього середовища, забезпеченню соціальної рівності, а також підтримці сталого економічного розвитку. Він забезпечує реалізацію міжнародних стандартів сталого розвитку на національному та локальному рівнях.

Економічний механізм державного управління сталим розвитком представляє собою сукупність інструментів, методів, організаційних структур та політик, спрямованих на забезпечення балансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної сталості в процесі розвитку. Зазначений механізм передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у процеси планування та реалізації економічної діяльності. Серед основних складових економічного механізму сталого розвитку можна відмітити: податкову політику, яка визначає запровадження "зеленої" податкової політики та має наміри стимулювання підприємств до екологічно чистих технологій; ціноутворення на ресурси, а саме, забезпечення реальної вартості природних ресурсів через механізми ринкового ціноутворення, зокрема вуглецеві податки або системи торгівлі викидами; інвестиції в інновації, тобто, сприяння фінансуванню досліджень та технологічних інновацій, що сприяють збереженню довкілля та економічному зростанню.

Крім зазначених вище механізмів важко в сучасних умовах переоцінити роль інформаційно-аналітичного механізму, що представляє собою систему, яка забезпечує ефективне збирання, обробку, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень на всіх етапах планування, реалізації та оцінки політик сталого розвитку. Він включає в себе методи, інструменти та технології для збору, аналізу та оцінки даних, що стосуються економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, а також забезпечує інтеграцію цих даних у процес управління на різних рівнях (національному, регіональному, місцевому).

Можна зауважити, що без доступу до якісної та актуальної інформації важко приймати обґрунтовані рішення, що враховують екологічні, економічні та соціальні потреби. Інформаційно-аналітичний механізм дозволяє своєчасно виявляти проблеми, що виникають в процесі реалізації політик, та коригувати їх для досягнення сталого розвитку. Цей механізм дозволяє систематично оцінювати прогрес у реалізації цілей сталого розвитку, виявляти прогалини та напрацьовувати рекомендації для удосконалення стратегій.

Механізми державного управління сталим розвитком мають бути комплексними, гнучкими та спрямованими на інтеграцію всіх аспектів суспільного життя. Вони повинні забезпечити взаємодію між різними рівня-

ми влади, секторів економіки та соціальних груп, що гарантує ефективне досягнення сталого розвитку на національному та глобальному рівнях.

У рамках дослідження теоретичних підходів до визначення механізмів державного управління сталим розвитком було проаналізовано основні концептуальні підходи, що забезпечують ефективне впровадження принципів сталого розвитку на державному рівні. Виявлено, що механізми державного управління сталим розвитком є багатогранними і включають як економічні, соціальні, так і екологічні аспекти, що взаємодіють між собою у процесі забезпечення довгострокової стабільності та гармонії в суспільстві.

Одним із основних аспектів є необхідність інтеграції сталого розвитку у всі сфери державного управління, що передбачає створення ефективних інституційних структур, розвиток систем моніторингу, оцінки та звітності. Важливими елементами є розробка відповідних законодавчих актів, що регулюють відносини в рамках сталого розвитку, а також застосування інноваційних економічних і соціальних інструментів для стимулювання сталих змін.

Загалом для забезпечення розвитку країни за принципом сталості необхідно дотримуватися системного підходу та активної співпраці між різними рівнями влади, громадянським суспільством та бізнесом. Для досягнення ефективних результатів важливо забезпечити інформаційну прозорість, сприяти розвитку інновацій, а також активно залучати громадян до процесу ухвалення рішень.

Механізми державного управління сталим розвитком охоплюють багатогранний комплекс інструментів і підходів, які допомагають інтегрувати сталий розвиток у всі сфери суспільного життя. Для досягнення сталого розвитку необхідна чітка координація на всіх рівнях управління, активне залучення різних акторів (урядів, бізнесу, громадськості, міжнародних партнерів) та постійна оцінка результатів і ефективності заходів.

Медведенко О.

аспірант

Класичний приватний університет

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Цивільний захист є одним із основних елементів національної безпеки кожної країни. Він включає систему заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я і майна громадян, а також збереження навколишнього середовища від наслідків надзвичайних ситуацій, як природного, так і техногенного походження. Враховуючи складність сучасних загроз, таких як військові дії, глобальні зміни клімату, техногенні катастрофи, соціально-політичні кризи, проблема ефективного забезпечення цивільного захисту стає надзвичайно важливою для держави.

Забезпечення цивільного захисту – це завдання, що потребує чіткої організації та координації між різними рівнями влади. Однак на практиці

відсутність належної взаємодії між центральними і місцевими органами влади, недостатнє фінансування, слабка матеріально-технічна база місцевих органів можуть призвести до зниження ефективності системи цивільного захисту. Крім того, зростання кількості надзвичайних ситуацій, збільшення масштабів техногенних аварій, природних катастроф, а також загрози тероризму ставлять нові виклики перед органами державної та місцевої влади в частині забезпечення безпеки населення.

Цивільний захист є важливою складовою національної безпеки будь-якої держави. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист населення, майна та навколишнього середовища від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. Успіх забезпечення цивільного захисту залежить від ефективної координації діяльності центральних та місцевих органів влади, адже кожен з рівнів управління має свої завдання і повноваження для реагування на надзвичайні ситуації.

Широке коло науковців, зогляну на актуальність проблематики щодо державного регулювання системи цивільного захисту населення, в своїх наукових доробках розглядали роль, функції та завдання держави в зазначеній сфері. Щодо дефініції «цивільний захист», зазначимо, що чинним законодавством України чітко визначено це поняття та трактується як комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Наразі, наша держава три роки перебуває в умовах воєнного стану, а отже питання цивільного захисту висувуються на перший план. Відтак за рішенням Уряду України з метою приведення у готовність єдиної державної системи цивільного захисту до виконання завдань за призначенням в умовах воєнного стану було введено і дію план цивільного захисту України на особливий період із встановленням ступеня готовності «повна готовність».

Сучасна ситуація в системі міжнародної безпеки, наявність потенційних загроз і викликів для державності нашої країни, а також стан внутрішньополітичних процесів в Україні визначають необхідність підвищення ефективності державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Метою цієї політики є захист національних цінностей та реалізація національних інтересів України, зокрема життєво важливих інтересів людини й громадянина, суспільства та держави. Безумовними пріоритетами в забезпеченні національної безпеки мають бути досягнення геополітичних інтересів України щодо державної і територіальної цілісності, усебічний захист її незалежності, політичної стабільності, створення умов для якісного й безпечного життя громадян, а також прогресивного соціально-економічного розвитку.

Сьогодні будь-яка держава зобов'язана гарантувати безпеку для себе та своїх громадян. З метою впровадження правил і норм у секторі цивільної безпеки державами ухвалюється низка законів. Відповідальність за їх виконання, тобто за дотримання верховенства права, несуть органи охорони безпеки. Організації, що входять до сектору цивільної безпеки, у різних країнах несуттєво відрізняються за складом, назвою та місцем, яке вони посідають в окремих державних адміністративних структурах. Загалом сектор безпеки включає військовий компонент (армію, військово-морський флот, підрозділи спеціального призначення тощо) і цивільний компонент. Під словом «цивільний» ми розуміємо «невійськовий». До складу сектору цивільної безпеки України входять правоохоронні органи (Міністерство внутрішніх справ України, Національна поліція України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство з питань запобігання корупції), органи судової та виконавчої влади (Міністерство юстиції України, Офіс Генерального прокурора, місцеві судові органи), представники громадянського суспільства та Верховної Ради України. Такий сектор цивільної безпеки складає єдину систему цивільного захисту України.

Можна зазначити, що держава є основним гарантом безпеки своїх громадян, і саме вона визначає основні напрями політики в сфері цивільного захисту. Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється єдиною державною системою цивільного захисту, яка складається з функціональних і територіальних підсистем. Функціональні підсистеми включають різні служби та органи, що забезпечують безпеку населення, матеріальних та культурних цінностей, а також захист навколишнього середовища в умовах надзвичайних ситуацій. Це можуть бути служби екстреного реагування, медичні підрозділи, підрозділи для надання допомоги постраждалим та інші. Територіальні підсистеми базуються на адміністративно-територіальному поділі країни та забезпечують організацію цивільного захисту на місцевому рівні, зокрема на рівні областей, районів, міст та селищ. Вони відповідають за планування, підготовку та проведення заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та наслідків надзвичайних ситуацій на території, що їм підпорядковується. Таким чином, єдина система цивільного захисту забезпечує інтеграцію цих підсистем для ефективного реагування на надзвичайні ситуації та захисту життя і здоров'я громадян, а також запобігання матеріальним і екологічним збиткам.

Значну роль у вирішенні завдання ефективного реагування на надзвичайні ситуації відіграє правовий механізм запобігання та ліквідації їх наслідків. Прийняття Верховною Радою України Кодексу цивільного захисту сприяло врегулюванню відносин, пов'язаних із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, реагуванням на них, функціонуванням єдиної державної системи цивільного захисту. Зазначеним законодавчим актом визначені

правові, економічні і організаційні засади реалізації державної політики у сфері цивільного захисту щодо забезпечення безпеки та захисту населення в Україні, економіки і національного надбання від негативних наслідків техногенних, природних, соціально-політичних та воєнних загроз.

Мерзляк А. В.

доктор з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

Єршов С. В.

аспірант
Класичний приватний університет

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Комунікативні технології відіграють важливу роль у сучасному публічному управлінні, оскільки вони дозволяють органам публічної влади ефективно взаємодіяти з громадськістю, сприяють підвищенню прозорості, довіри до державних інституцій та полегшують процеси прийняття рішень. Завдяки інноваційним технологіям комунікація стає більш швидкою, доступною та інклюзивною. Особливо важливу роль комунікації відіграють в надзвичайних умовах в Україні. Комунікативний зв'язок дозволяє урядовим інституціям швидко й ефективно взаємодіяти з громадськістю, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та допомагати здійснювати управління кризовими ситуаціями. Однією з найважливіших комунікативних технологій є соціальні медіа, які дозволяють урядовим органам та громадськості зв'язуватися один з одним та обмінюватися інформацією в режимі реального часу.

Серед основних принципів щодо комунікативних зав'язків публічних органів управління з громадськістю можна виділити: забезпечення прозорості та доступності інформації; залучення громадськості до процесу прийняття рішень; покращення комунікації між владою і громадянами; поліпшення ефективності управлінських процесів; боротьба з дезінформацією та маніпуляціями; покращення зворотного зв'язку; інклюзивність і доступність тощо.

Враховуючи незворотній та активний процес децентралізації, особливо важливим в комунікаційному процесі формування взаємовідносини держави та суспільства. Тому стратегія комунікацій суспільства та держави ґрунтується на принципово новому понятті – взаємодія. Відповідно до загальнодемократичних тенденцій суспільного розвитку публічні служби повинні удосконалюватися та сприяти формуванню громадянського суспільства, тому пріоритетним напрямом є налагодження прямих та зворотних взаємозв'язків з громадянами. Завдяки комунікаційним технологіям зменшується дистанція між органами влади і громадянами. Наприклад, через соціальні мережі та онлайн-сервіси можна миттєво надати відповіді на запити громадян, приймати відгуки та розв'язувати проблеми. Таким чи-

ном відбувається зростання рівня довіри до органів публічної влади, оскільки громадяни відчують себе почутими і залученими до процесу управління та прийняття рішень щодо розвитку громади.

Можна стверджувати, що залучення громадськості до процесу прийняття рішень є важливим елементом демократичного управління, який забезпечує підвищену відкритість, підзвітність та ефективність органів влади. Це дозволяє враховувати потреби та інтереси різних соціальних груп, сприяє кращому розумінню державної політики та зміцнює довіру до публічних інституцій. Основними формами та методами залучення громадськості до процесу прийняття рішень є: громадські обговорення; участь у створенні законопроектів; громадські ради та консультативні органи; соціологічні опитування та анкетування; створення онлайн-платформ для прямих зав'язків з представниками влади.

Зазначені комунікативні методи забезпечують системний діалог органів виконавчої влади з громадськістю, підвищення якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки можливий за активної участі громадян та груп інтересів у процесі прийняття рішень. Це вимагає наявності відповідних правових механізмів та процедур, які, з одного боку, дозволяють громадянам здійснювати вплив на процес прийняття рішень, а з іншого, надають можливість швидко та ефективно ухвалювати ці рішення.

Незважаючи на намагання публічної влади створювати умови для залучення громадськості до прийняття управлінських рішень щодо розвитку громади, у сучасних реаліях України все ще зберігається тенденція до несприйняття місцевою владою ідеї прислухатися до голосу громадськості під час планування заходів тощо. Часто посадові особи місцевого самоврядування піддають сумніву потребу звертатися за порадою до громадян і спроможність останніх справді зрозуміти суть місцевої проблеми та зробити свій внесок у її вирішення. З іншого боку, громадяни самі не проявляють великого інтересу долучитися до вирішення проблем територіальної громади, представниками якої вони є. Застосування різних форм участі громадськості є корисним для обох суб'єктів цього процесу - влади та громадськості. Зокрема, через механізми учасницької демократії в період між виборами досягається відповідальність, прозорість та підзвітність органів влади, що безумовно впливає на покращення якості послуг, які надаються населенню. Результатом участі громадськості є ухвалення владою ефективніших рішень, які з більшою вірогідністю будуть схвально сприйняті територіальною громадою. Громадськість, у свою чергу, набуває відчуття реальної здатності вирішувати гострі проблеми свого села/міста тощо.

Для з'ясування думок громадян та донесення їх до влади існує чимало інструментів місцевої демократії та механізмів залучення. Для того щоб вони ефективно використовувалися, мають бути належним чином регламентовані в правових документах. Насамперед у статуті громади, який є її головним документом, своєрідною місцевою конституцією. Тому, розробляючи статут, громада має максимально включити до його тексту механізми місцевої демократії та залучення громадян.

Враховуючи процеси демократизації, які активізують залучення громад до прийняття рішень щодо розвитку території, можна зазначити ряд переваг такого управлінського підходу:

- підвищення легітимності рішень, зважаючи, що коли громадяни беруть участь у процесах ухвалення рішень, результати набувають більшої підтримки і довіри з боку суспільства;

- прозорість і підзвітність, адже процес стає більш відкритим, органи влади звітують перед громадянами та можуть надавати чітке обґрунтування своїх дій;

- покращення якості рішень, так як завдяки участі громадян органи влади отримують доступ до різноманітних ідей і пропозицій, що можуть суттєво покращити якість і ефективність прийнятих рішень;

- зміцнення демократії, що дозволяє громадянам відчувати свою важливу роль у розвитку суспільства, а також покращує політичну культуру та взаємодію з владою;

- зменшення конфліктів, оскільки громадяни мають можливість висловлювати свої думки і бути почутими, що допомагає знизити соціальну напругу та конфлікти, які можуть виникати через відсутність відкритого діалогу.

Залучення громадськості до процесу прийняття рішень не лише покращує якість управлінських рішень, а й сприяє розвитку демократичної культури, підвищує довіру до органів публічної влади та зміцнює соціальну згуртованість. Важливим аспектом є забезпечення доступу до інформації, створення умов для активної участі громадян і використання сучасних комунікаційних технологій для забезпечення прозорості і підзвітності.

Міколасюк О. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЕКОНОМІЧНИЙ, СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ

Розвиток сільських територій є багатограним процесом, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Умови децентралізації, що формуються в Україні, сприяють підвищенню рівня самостійності сільських громад, що вимагає нових підходів до управління та розвитку територій. Важливим завданням є визначення поняття «розвиток сільських територій», а також аналіз його ключових складових.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття розвитку сільських територій. У загальному розумінні це процес якісних та кількісних змін у сільській місцевості, що спрямовані на покращення життєвих умов населення, економічне зростання та забезпечення екологічної рівноваги.

Згідно з офіційними документами ЄС та ООН, розвиток сільських територій повинен базуватися на принципах:

- сталого розвитку – баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами;

– рівних можливостей – забезпечення доступу до базових послуг та ресурсів для всіх жителів;

– локальної участі – активне залучення громади до процесу управління.

В Україні розвиток сільських територій регулюється низкою законодавчих актів, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування», Державною стратегією регіонального розвитку, а також програмами підтримки об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Економічний аспект розвитку сільських територій.

Економічний розвиток є базовим компонентом загального розвитку сільських територій. Він включає:

– диверсифікацію економіки – розвиток не лише аграрного сектору, а й промисловості, туризму, ремесла тощо.

– підтримку малого та середнього бізнесу – надання державних субсидій, грантових програм, розвиток кооперативного руху.

– інвестиційну привабливість – залучення вітчизняних та іноземних інвестицій у розвиток інфраструктури, переробної промисловості та енергетичних проектів.

– доступ до фінансових ресурсів – ефективне використання державних субвенцій, міжнародних грантів та коштів місцевого бюджету.

Значну роль у розвитку економіки сільських територій відіграє реформа децентралізації, яка сприяє фінансовій самостійності громад та дозволяє їм самостійно розпоряджатися бюджетними коштами.

Соціальний аспект розвитку сільських територій

Соціальний розвиток спрямований на покращення якості життя населення та забезпечення рівного доступу до основних послуг. Він включає:

– розвиток освіти та медицини – відкриття сучасних навчальних закладів, лікарень та амбулаторій, впровадження цифрових технологій (телемедицина, онлайн-навчання);

– підвищення рівня зайнятості – створення нових робочих місць через розвиток локального бізнесу та кооперацій;

– розбудову соціальної інфраструктури – будівництво доріг, розвиток транспортного сполучення, водопостачання та електрифікації;

– активізацію місцевого самоврядування – підтримку ініціатив громадян та розвиток громадських організацій.

Соціальні програми та державна підтримка відіграють ключову роль у покращенні рівня життя сільського населення.

Екологічний аспект розвитку сільських територій

Сталий розвиток сільських територій неможливий без урахування екологічних факторів. Основні напрямки екологічного розвитку включають:

– раціональне використання природних ресурсів – ефективне управління земельними та водними ресурсами.

– екологічно чисте виробництво – впровадження органічного землеробства, відновлюваної енергетики.

– захист довкілля – зменшення рівня забруднення, розширення природоохоронних територій, розвиток зеленого туризму.

– кліматична адаптація – заходи щодо зменшення наслідків зміни клімату (меліорація, захист ґрунтів від ерозії, збереження біорізноманіття).

Реалізація екологічних програм та впровадження інноваційних технологій сприяють збереженню природного потенціалу сільських територій.

Отже, розвиток сільських територій – це комплексний процес, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. В умовах децентралізації громади отримують нові можливості для самостійного управління своїм розвитком, що вимагає ефективного планування та використання ресурсів. Інтегрований підхід до розвитку сільських територій сприятиме підвищенню рівня життя населення, економічному зростанню та екологічній безпеці.

Мілевський Р. Ю.

аспірант

Класичний приватний університет

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОBOB'ЯЗKOBOTO MEДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ ДЛЯ ПІСЛЯBOЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

По завершенню повномасштабної війни Україна потребуватиме активного післявоєнного відновлення, а тому питання запровадження обов'язкового медичного страхування (далі – ОМС) може стати ефективним механізмом для забезпечення доступу до якісної медичної допомоги для всіх категорій населення, в першу чергу тих, кого напряму торкнулася війна: військових, ветеранів та переселенців. У своїх рекомендаціях Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує, що така реформа здатна зміцнити економічну стабільність системи охорони здоров'я та сприяти соціальній інтеграції населення [1].

Сучасна українська система охорони здоров'я значною мірою залежить від державного фінансування, яке часто є нестабільним та недостатнім, особливо у воєнний час та майбутніх післявоєнних умовах. Недостатнє фінансування призводить до зниження якості медичних послуг і нерівного доступу до них [2]. Впровадження ОМС дозволить створити стабільну фінансову базу для медичних закладів, підвищити рівень медичних послуг, залучаючи додаткові ресурси через внески громадян і роботодавців та сприяючи зменшенню тіньових витрат у медичній сфері [3].

В Україні поки діє добровільна система медичного страхування, хоча про запровадження ОМС йдеться вже не перший рік, в тому числі на рівні державних профільних інституцій [4]. На нашу думку, зважаючи на різке зростання кількості ветеранів, переселенців та інших категорій, постраждалих від воєнних дій, серед усіх післявоєнних реформ впровадження в Україні ОМС є одним з першочергових.

Аналіз поточного стану медичного страхування, наявного для військових, ветеранів та переселенців, дозволяє виділити ряд позитивних аспектів в діях держави, зокрема:

– затверджені державні програми підтримки ветеранів та військових. Так, відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх

соціального захисту», ветерани мають право на безкоштовне медичне обслуговування, реабілітацію та медикаментозне забезпечення. Військові отримують доступ до спеціалізованих шпиталів, які займаються лікуванням бойових травм, реабілітацією та психічним здоров'ям [5];

- законодавчо закріплене право внутрішньо переміщених осіб на базові медичні послуги в державних лікарнях незалежно від місця їхньої реєстрації. Ще на початку війни МОЗ спростило механізми доступу до сімейних лікарів, що дозволяє вимушеним переселенцям підписувати декларації з лікарями в будь-якому регіоні [6], а також користуватися перевагами державної програми медичних гарантій [7];

- залучення підтримки численних міжнародних організацій до програм покращення доступу до медичних послуг ветеранів та переселенців. Наприклад, гуманітарні організації фінансують закупівлю медикаментів та надають технічну допомогу лікарням [8].

Водночас ми хочемо відмітити існуючі недоліки поточної української системи страхування в контексті підтримки військових, ветеранів та переселенців, зокрема:

- відсутність універсального страхового механізму, що призводить до нерівномірного розподілу медичних ресурсів і необхідності у багатьох випадках покривати витрати за власний кошт. Також на сьогодні медична допомога для військових, ветеранів і переселенців залежить від кількох джерел фінансування: державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародної допомоги та благодійних фондів, що створює плутанину в процесі отримання послуг;

- обмеженість доступу для переселенців до якісних медичних послуг через перевантаження медичних закладів у регіонах, де вони перебувають [9];

- невідповідність реабілітаційної інфраструктури реальним потребам, що особливо стосується допомоги для осіб із бойовими травмами, ампутаціями, психологічними розладами чи ПТСР [10];

- низький рівень психосоціальної підтримки, адже фактичний рівень допомоги військовим і ветеранам у цій сфері залишається недостатнім, як і кількість кваліфікованих спеціалістів [11];

- бюрократія у процесі отримання допомоги, оскільки для ветеранів і військових, які потребують медичної допомоги, доступ до послуг ускладнюється через необхідність підтвердження статусу та заповнення великої кількості документів. Це особливо проблематично для ВПО, які втратили документи під час війни.

Запровадження державою ОМС, на нашу думку, допоможе вирішити більшість наявних недоліків і, серед іншого, призведе до:

- уніфікації системи фінансування страхування, що дозволить спростити бюрократичні процедури та забезпечить доступ до медичних послуг більшу кількість громадян;

- збільшення інвестицій в реабілітаційну інфраструктуру;

- розширення психосоціальної підтримки завдяки можливості створення страхових програм безкоштовної терапевтичної допомоги;

– залучення (повернення) медичних кадрів;
– покращення доступу до вартісних ліків та спеціалізованого лікування (наприклад, покриття витрат на лікування бойових травм чи реабілітацію), знижуючи фінансове навантаження на пацієнтів.

Запровадження ОМС може стати одним з ключових елементів післявоєнної реформи системи охорони здоров'я в Україні. Воно забезпечить стабільне фінансування, створить спеціалізовані програми для переселенців, військових і ветеранів, а також гарантуватиме рівний доступ до медичних послуг.

Список використаної літератури

1. World Health Organization. Health Financing. URL: https://www.who.int/health-topics/health-financing#tab=tab_1 (date of request: 29.09.2024).
2. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
3. Белова О. Медичне страхування та проблеми його розвитку в Україні. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 157–162.
4. Радущкий М. Коли і яким чином в Україні запрацює обов'язкове медичне страхування. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/07/21/241715> (дата звернення: 29.09.2024).
5. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-ХІІ. *Голос України*. 2024. 20 лист. № 172.
6. Переселенцям мають надавати медичні послуги незалежно від місця проживання чи реєстрації. URL: <https://moz.gov.ua/uk/pereselencjam-majut-nadavati-medichni-poslugi-nezalezno-vid-miscja-prozhivannja-chi-reestracii> (дата звернення: 29.09.2024).
7. Гід по програмі медичних гарантій. Академія НСЗУ. URL: <https://academy.-nszu.gov.ua/pluginfile.php/256700/4.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).
8. Internally Displaced Persons (IDP). URL: <https://www.unhcr.org/ua/en/internally-displaced-persons> (date of request: 29.09.2024).
9. Медична реформа в Україні: розвиток попри війну. URL: <https://www.smartmedianews.org/post/83> (дата звернення: 29.09.2024).
10. Реабілітаційні послуги для людей, які отримували поранення, ушкодження здоров'я чи захворювання з 24 лютого 2022 року: огляд результатів досліджень URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/overview-research-results.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).
11. Актуальні проблеми охорони психічного здоров'я українського народу у воєнний і повоєнний час : матер. методолог. семінару НАПН України 16 листопада 2023 року : зб. матеріалів / за ред. В. Г. Панка. Київ : Педагогічна думка, 2023. 405 с.

Мордвінов О. Г.

доктор з державного управління, професор, завідувач кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Задорожний А. О.

аспірант
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ЕКОЛОГІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Екологічна безпека є органічною складовою безпеки національної, коли усталена в певній державі система організаційних, нормативно-правових, соціальних, економічних, науково-технічних та інших засобів забезпечує управління процесами екологічно безпечної діяльності, відповід-

ний режим використання природних ресурсів та підтримання у безпечному для життя й здоров'я людей стані довкілля, а також запобігання у різні способи погіршенню екологічної ситуації й виникненню небезпек для екосистем і населення.

Екологічна безпека оцінюється шляхом всебічного аналізу різних характеристик навколишнього середовища. Найчастіше увага звертається на екологічний стан навколишнього середовища або на чинники, які можуть викликати його погіршення. Підхід до формування стану екологічної безпеки має бути комплексним. Вирішити проблеми її забезпечення можна лише за умов уточнення потенціалу системи державного управління, а також шляхом досягнення в екологічній політиці держави обґрунтованості та цілеспрямованості. Для функціонування системи державного екологічного управління є необхідним, насамперед, формування науково обґрунтованої та соціально зваженої, адекватної екологічної політики. Екологічна політика є конкретною організаційною роботою органів державної влади із чітким визначенням цілей і завдань.

Екологічна безпека є способом запобігання екологічних загроз, які можуть мати як локальні чи регіональні, так і глобальні масштаби. Такими загрозами виступають прояви стихії, наслідки соціальних криз, техногенні катастрофи, військові конфлікти. Лише забезпечення екологічної безпеки на державному рівні гарантує громадянам можливість розвиватись, перебуваючи в безпечному середовищі.

Екологічна безпека є невід'ємним атрибутом діяльності сучасних держав і вимагає докорінної зміни імперативів і цінностей сучасної цивілізації, зокрема їх сприйняття саме в екологічному ракурсі, перш за все, відмови від традиційного мислення, формування нового світосприйняття й принципово нової стратегії розвитку постіндустріального суспільства в умовах зростання взаємозалежності між державами. Що ж стосується України, то сучасний стан екологічної безпеки має розглядатися в тісному зв'язку з техногенними та іншими екологічними загрозами, пов'язаними з бойовими діями й відсутністю належного державного контролю за якістю навколишнього природного середовища на непідконтрольних територіях.

Сучасні екологічні проблеми зони бойових дій стосуються порушення екосистем і природних територій, руйнування промислових та екологічно небезпечних об'єктів, забруднення джерел питної води, земель та атмосферного повітря й порушення геологічного середовища. Руйнування промислових та екологічно небезпечних об'єктів призводить до потрапляння в повітря, води й землі небезпечних отруйних речовин. Через відсутність належного державного контролю за техногенно небезпечними об'єктами збільшується кількість випадків надходження до водойм небезпечних отруйних речовин промислового та комунального походження.

Екологічні проблеми Донбасу, Приазов'я та Причорномор'я стосуються також безпосереднього порушення екосистем і природних територій. Застосування сучасної зброї вже спричинило руйнування природних ландшафтів і зумовило високий рівень забруднення повітря, земель та вод-

них ресурсів. Руйнувань зазнали також заповідники та інші об'єкти природно-заповідного фонду.

Небезпечними для екології є і стихійні захоронення без дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Проблемними є неконтрольоване видобування та вивіз природних ресурсів, рубка лісів і скиди небезпечних речовин у річки та інші водойми. Екологічні проблеми стосуються руйнування очисних споруд, хімічного та радіаційного забруднення водних ресурсів, забруднення атмосферного повітря та ґрунтів, розсіювання хімічних речовин унаслідок розривів снарядів, мін, бомб тощо, руйнування місць зберігання небезпечних хімічних речовин і відходів та їх згоряння тощо.

За даними Держекоінспекції України, з початку збройної агресії станом на 31 грудня 2024 року, збитки становлять 3 трлн 151 млрд 181 млн грн.

Ці збитки включають:

- 1 трлн 189 млрд 562 млн грн за забруднення ґрунтів паливно-мастильними матеріалами, іншими нафтопродуктами та засмічення земельних ресурсів внаслідок ракетно-бомбових уражень;

- 758 млрд 799 млн грн за забруднення атмосферного повітря продуктами горіння;

- 84 млрд 648 млн грн за забруднення, засмічення вод та самовільне користування водними ресурсами, з яких сума збитків, обумовлених самовільним користуванням водними ресурсами з Каховського водосховища внаслідок збройної агресії Російської Федерації склала 24 млрд 849 млн 370 тис грн;

- 1 трлн 118 млрд 172 млн грн становлять збитки, завдані територіям та об'єктам природно-заповідного фонду.

Отже, перед нашою державою стоять важливі завдання з подолання наслідків екологічної катастрофи, досягнення результатів із точки зору стану екології та управління природними ресурсами. Окремим важливим завданням для України є подолання екологічних наслідків війни. Чинниками ефективності державної політики щодо вирішення екологічних проблем повинні стати проведення екологічного аудиту для визначення масштабів завданих навколишньому середовищу збитків, об'єднання зусиль громадськості, науковців, екологів, державних установ і міжнародних організацій задля запобігання екологічній катастрофі на сході та півдні країни й організація міжнародної співпраці для стратегічного екологічного оцінювання.

Мордвінов О. Г.

доктор з державного управління, професор, завідувач кафедри
публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Стратегічний вектор розвитку малих форм господарювання безпосередньо пов'язаний із докорінними перетвореннями в сфері земельних відно-

син, що передбачає зміну орієнтирів господарської діяльності у відповідності до принципів сталого розвитку. В межах наукового дискурсу фунда-тори вітчизняної науки плідно працюють над вдосконаленням теоретико-методичних засад інституційного регулювання земельних відносин, однак досі недостатньо обґрунтовано дилему забезпечення обігу прав власності на землі сільськогосподарського призначення та відповідність землекористування малих форм господарювання вимогам сталого розвитку.

Відзначаючи багатогранність фундаментальних практичних та теоретичних доробків провідних науковців, варто відзначити вагомість та змістовність кожного з них у сегментності отриманих результатів. Однак науковий пошук концептуального рішення питань забезпечення сталості землекористування та розвитку фермерського укладу в умовах ринкового трансформування земельної власності потребує консолідації у єдине наукове рішення. Потребує більшої уваги питання теоретичних та методичних положень сталого землекористування фермерських господарств.

Поняття «земельні відносини» доцільно визначати як відносини з приводу володіння, користування та розпорядження землями на різних ієрархічних рівнях власників. Враховуючи те, що основою ринкової економіки прийнято вважати приватну власність, земельні відносини ринкового спрямування будуть виникати виключно за умови, коли суб'єкти ринку один в одному будуть бачити рівноправних розпорядників своєю власністю. Вагомою складовою земельних відносин є категорія «землекористування».

Аналізуючи основні тенденції розвитку фермерства в Україні, можна виділити три етапи. Перший етап – це дев'яності роки минулого сторіччя. Це був період зародження та становлення основних соціальних принципів та нормативно-правових актів, динамічного розвитку кількісного складу фермерських господарств. На початок 1999 року їх було створено 35485 одиниць. Другий етап тривав з 2000 року до 2014 року. Він ознаменувався розвитком обсягів землекористування та технічного оснащення господарств, а також зростанням чисельності до 49169 одиниць. Сприяло цьому завершення паювання основних фондів та землі колективних сільськогосподарських підприємств і передача їх селянам, надання можливості оренди земельних паїв, створення фонду підтримки. Третій етап розпочався з 2015 року. Він характеризується розвитком фермерства на умовах ринкових відносин, забезпеченням промислових умов виробництва, розвитком інноваційних технологій, виходом на закордонні ринки, зародженням кооперативних умов господарювання, законодавчим визнанням сімейних ферм як повноцінних суб'єктів агропромислового комплексу. За даними Держстату України станом на 1 січня 2022 р. було зареєстровано 48 868 фермерських господарств.

Реформування земельних відносин в Україні призвело до низки негативних тенденцій як у фермерському секторі, так і в аграрній сфері в ціло-

му. Поширення надвеликих кооперативних формувань – агрохолдингів, з їх масштабним землекористуванням і низькою соціальною та екологічною відповідальністю призвело до нарощування частки іноземного капіталу у виробництві сільськогосподарської продукції. Внаслідок цього відбувається обмеження виробничого потенціалу сімейних фермерських господарств, зростає експорт сільськогосподарської сировини, знижується продовольча безпека країни, скорочуються можливості розвитку сільської економіки та соціальної сфери, інтенсифікується процес депопуляції сільського населення. Відбувається також зниження зайнятості в сільському господарстві, занепад тваринництва, скорочення внесення органічних добрив, формування негативного балансу гумусу в ґрунтах.

Через існування впродовж тривалого часу мораторію на рух прав власності на землі сільськогосподарського призначення, існували тіньові схеми прихованого продажу земельних ділянок, що в свою чергу призвело до зниження реальних цін на землю.

Орендна модель організації сільськогосподарського, у тому числі й фермерського землекористування також має низку недоліків. Орендар, щоб отримати більшу віддачу від землі, повинен робити капітальні вкладення ресурсів, які після закінчення терміну оренди та у разі відмови від її пролонгації стануть надбанням власника землі. Відповідно, орендарі неохоче здійснюють довгострокові інвестиції в орендовані землі.

Внаслідок девальвації гривні оренда землі в нашій країні у валютному перерахунку впродовж останніх років суттєво подешевшала, що робить сільське господарство України ще більш привабливим для формування заходними інвесторами крупнотоварних експортоорієнтованих холдингів.

Максимальний розмір площ оренди сільськогосподарських угідь не обмежений, тому в Україні сформувалися і розвиваються орендні латифундії. Є також і випадки передачі в оренду крупним компаніям земель на строк 49 років з виплатою оренди наперед, що теж можна вважати прихованим механізмом торгівлі сільськогосподарськими землями.

Викладені вище узагальнення не дають підстав нинішні земельні відносини і систему землеробства, організовану на орендованих землях, вважати екологічнобезпечною, сталою і ефективною. І для цього є низка причин, а саме: формування посівних площ та розміщення сільськогосподарських культур здійснюється без належного врахування ґрунтово-кліматичних умов; високий рівень розораності земель; нехтування законодами землеробства та недотримання ґрунтоохоронних заходів; занепад тваринництва; відсторонення землевласників від процесу аграрного виробництва; низька частка працевлаштованих сільських жителів.

Ситуацію, що склалася, потрібно виправляти, і чим раніше – тим краще. Для цього потрібно розробити і розпочати впровадження в практику сільськогосподарського землекористування принципово іншу концепцію розвитку земельних відносин в аграрній сфері в цілому і у фермерському укладі зокрема, яка дала б змогу виправити помилки, допущені в ході земельної реформи.

Мунтян О. В.

аспірант

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Муніципальне управління – це безперервний процес прийняття рішень, який потребує надходження окремої інформації регулярно, а частини інформації – як результату спеціально організованого дослідження. Використання інформаційних технологій можливе в усіх сферах муніципального менеджменту:

- у сфері маркетингових досліджень – інформаційні технології необхідні для проведення й обробки опитувань;

- при управлінні проектами – для розрахунку показників, моделювання ситуацій, аналізу чуттєвості показників до зміни зовнішніх параметрів;

- у логістиці – для побудови інформаційних систем управління ресурсопотоками;

- фінансовий менеджмент потребує використання спеціальних програм для проведення фінансового аналізу звітності підприємств та місцевого бюджету;

- в управлінні кадрами – для ведення індивідуальних програм навчання та тестування при прийомі на роботу;

- для стратегічного управління необхідні «розумні» експертні системи.

Спеціальні аналітико-інформаційні програми можуть значно підвищити оперативність роботи муніципалітету, покращити імідж місцевої влади серед населення. Використання інформаційних технологій уже сьогодні присутнє у певних галузях міського господарства:

- у соціальній – для розрахунку і нарахування субсидій;

- у правоохоронній – для ведення паспортного столу;

- для управління ресурсообігом – створення геоінформаційної системи [1].

Серед переваг запровадження цифрових технологій в галузі муніципального управління фахівці зазначають:

1. Підвищення зручності. Споживачі в сучасному суспільстві звикли до простоти покупок, замовлення їжі, бронювання подорожей, банківських операцій. Вони розраховують на можливість ведення бізнесу в Інтернеті. Хмарні процеси забезпечують мешканцям громад доступ до програм, інформації та інших послуг, які традиційно вимагають поїздки до «мерії». Оцифровуючи операції, муніципалітет може ефективніше обробляти претензії, заявки та пропозиції, що надходять від жителів громад.

2. Сприяння прозорості. Цифровізовані робочі процеси сприяють прозорості завдяки автоматичності повідомлення громадян про завершення кожного кроку процесу розгляду питань. Розміщення інформації у базах

даних, що доступні для загального пошуку, також підвищує рівень транспарентності дій влади.

3. Економія часу співробітників. Коли документи зберігаються в хмарі, а не у фізичних файлах, співробітники економлять час, безпосередньо отримуючи документи в інших відділах, уникаючи недоречних звітів та фізично оновлюючи файли. Такі незручності, як необхідність друкувати нотатки зі зборів та фізично доставляти їх колегам, можна усунути за допомогою цифрових робочих процесів.

4. Автоматизація завдань. Цифровізація управління документами робить непотрібною подорож проектів документів по підрозділах, що сприяє отриманню результатів швидше і більш високої якості. Цифрові робочі процеси дозволяють державним службовцям відстежувати прогрес у підготовці документу, автоматично повідомляти зацікавлених осіб, як тільки буде досягнуто визначеного етапу та створювати нагадування, щоб завдання не зупинялось через міжвідомчі помилки. Цифрові форми, заповнені громадянськістю та працівниками, автоматично наповнюють бази даних інформацією, зменшуючи потребу в ручному введенні даних.

5. Доступність даних. За допомогою хмарного сховища файли можна знаходити за простими запитамі, а не за години, що витрачаються на перебирання архівів. Працівники можуть отримувати доступ до справ та оновлювати файли зі своїх мобільних пристроїв. Дані відносно власності можна отримувати в реальному часі з муніципальної ГІС-платформи, гарантуючі, що кожен відділ має доступ до найсвіжішої інформації. Звіти та аналіз можуть автоматично створюватися за кілька кліків.

6. Об'єднання підрозділів. Завдяки централізованим документам усі відділи працюють разом з однією і тією ж інформацією. Працівники всіх підрозділів можуть отримувати доступ, керувати та приймати рішення на основі поточних та точних даних. Таким чином, зменшується кількість людських помилок, а вузькі місця у спілкуванні усуваються, що сприяє безперебійній міжвідомчій співпраці.

7. Покращення кібербезпеки. У світі постійно зростає кількість кібератак на органи місцевого самоврядування. Власні сервери на місцях дороги в обслуговуванні та їх важко захистити. Переходячи до хмарного середовища, записи надійно зберігаються та резервні копії створюються декілька разів на день. Витрати на обслуговування та безпеку також усуваються, оскільки хмарний провайдер стає відповідальним за кібербезпеку.

8. Скорочення витрат. Цифрове управління виключає витрати на друк та розсилку документів громадянам. Варіанти онлайн-платежів також зменшують витрати на обробку транзакцій. Підвищення продуктивності, спричинене оцифруванням, зменшує витрати на робочу силу. Нарешті, перехід від локальних серверних платформ до хмарних може зменшити витрати на обслуговування та безпеку [2].

Попри чисельні переваги застосування цифрових технологій в муніципальному управлінні, серед проблем їх запровадження в Україні можна зазначити:

– цифрову та фінансову нерівність на території України: в одних регіонах органи місцевого самоврядування можуть дозволити собі впроваджувати передові технології, а в інших – навіть оновлення необхідних для рутинної роботи пристроїв (комп’ютерів, принтерів тощо) не відбувається багато років;

– відсутність, у більшості випадків, готових технічних рішень, які відповідають запитам місцевих органів влади і, як наслідок, необхідність розробки цих рішень з нуля чи початкової бази. Це багато в чому зумовлено необхідністю пошуку саме нетипових рішень;

– нестачу кваліфікованих кадрів, які б розуміли специфіку роботи у муніципальних органах влади й водночас розбиралися в цифрових технологіях [3].

Список використаної літератури

1. Грабовець І. В. Інформаційні технології в муніципальному управлінні: проблеми та шляхи реалізації. *Грані. Соціологія*. 2012. № 1 (81). С. 124–127. URL: https://www.libr.dp.ua/text/grani_2012_1_34.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

2. Гавкалова Н., Єрьомка Д. В. Переваги використання цифровізації місцевого самоврядування. *IV міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» 7–8 грудня 2023 р.* URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44127/2/DEFISDS_2023_Gavkalova_N-Advantages_of_using_the_31-33.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

3. Гасимов Р. Цифрова нерівність в Україні як проблема державного управління. *Публічне урядування*. 2017. № 1 (6). С. 43–52.

Набока К. О.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Гриценко Д. О.

аспірант
Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

У проєкті OECD «E-government: analys framework and methodology» зазначено, що «е-уряд» фокусується на використанні нових інформаційних і комунікативних технологій, які застосовуються до повного спектру управлінських функцій [1].

Електронний уряд – єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадянами та суб’єктами господарювання. Він не є доповненням або аналогом традиційного уряду, а лише визначає новий спосіб взаємодії на основі активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою підвищення ефективності надання державних послуг [2].

На думку Р. Сафина і А. Камані, електронний уряд – це засіб, що через використання інформаційних технологій (ІТ) сприяє наданню публіч-

них послуг безпосередньо замовнику, коли клієнтами є громадяни, бізнес або інші урядові структури [3].

Українські науковці Г. Жекало, М. Заяць та О. Вакун зміст електронного урядування розглядають на трьох рівнях: концептуальному, процесному і технічному. На їхню думку, концептуально електронне урядування можна охарактеризувати як інноваційну модель політико-адміністративного управління або нову форму організації діяльності органів публічної влади. Процесний рівень визначення електронного урядування охоплює сукупність функціональних можливостей, які може упроваджувати держава через використання різних видів інформаційно-комп'ютерних технологій. Зокрема, це інформаційно-технологічна підтримка прийняття управлінських рішень, надання державних чи муніципальних послуг в он-лайн режимі, широкий доступ до інформації, наданої органами влади, і, відповідно, можливість зворотного зв'язку, доступна через використання технологій участь громадськості у прийнятті суспільно-важливих рішень. В технічній площині електронне урядування складає сукупність інформаційних систем, програмно-апаратних комплексів, засобів зв'язку і обробки інформації, баз даних, каналів передачі інформації тощо, які залучені до процесу управління [4].

Розробники проєкту «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» переконані, що електронне урядування передбачає перехід до вироблення та прийняття урядових рішень, які базуються виключно на безпаперових технологіях із одночасним забезпеченням ефективного залучення до цього процесу громадськості, реалізацію комплексного та індивідуалізованого підходу до надання державних послуг користувачам з одночасним усуненням їх від безпосереднього контакту з державними службовцями (деперсоніфікація). Воно має забезпечити радикальне підвищення якості урядових рішень із одночасним різким скороченням термінів їх розробки та прийняття і є одним з визначальних факторів адміністративної реформи, трансформаційних перетворень в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування та їх взаємодії з користувачами та власними співробітниками [5, с. 3].

Як зазначає Ю. Разметаєва, питання використовуваної термінології й базового визначення е-урядування залишається відкритим, оскільки сам термін використовується в різних значеннях, у тому числі як синонім «електронного уряду» (е-уряду). Спектр визначень електронного уряду коливається від «інформаційного забезпечення», коли організації та державні агенції публікують відомості он-лайн, до «веб-інтерактивного спілкування й електронних транзакцій та інтегрованих віртуальних урядових служб» [7, с. 2]. Визначною рисою е-уряду є поєднання «організаційних інновацій з інформаційно-комунікаційними технологіями для виконання основних урядових функцій в умовах постійно мінливого середовища» [8, с. 7]. Багато визначень електронного уряду зосереджуються на наданні державних послуг, значна частина сфокусована на доступі до інформації, а також на

пріоритетному застосуванні технологічних інструментів для розв'язання проблем здійснення публічної влади.

Список використаної літератури

1. E-government: analys framework and methodology. Public Management Service. Public Management Committee. URL: [https://one.oecd.org/document/PUMA\(2001\)16/ANN/REV1/En/pdf](https://one.oecd.org/document/PUMA(2001)16/ANN/REV1/En/pdf) (date of request: 23.10.2024).
2. Електронне урядування. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_урядування (дата звернення: 23.10.2024).
3. Safeena R., Kammani A. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*. P. 67–76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8 (date of request: 23.10.2024).
4. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
5. Баранов О. А., Демкова М. С., Дзюба С. В., Єфанов А. В., Жиляєв І. Б., Клепець Е. Л., Місников Ю., Арво О. та ін. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / за ред.: А. І. Семенченко. Київ, 2009. 16 с. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
6. Разметаєва Ю. С. Електронне урядування як складник демократії в інформаційному суспільстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. № 31 (70). С. 37–41. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/-2020/1_2020/9.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
7. Fang Zh. E-government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*. 2002. № 10 (2). P. 1–22.
8. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.

Набока Я. М.

аспірант

Класичний приватний університет

ПРИЧИНИ НА НАСЛІДКИ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

Міжнародна трудова міграція – це переміщення працездатного населення між державами під впливом суто економічних причин, тобто в пошуках заробітку. На відміну від переселенської міграції, вона припускає збереження постійного зв'язку мігранта зі своєю батьківщиною.

Основними причинами, які зумовлюють міжнародну міграцію робочої сили, є [1]: незадовільні економічні умови життя працездатного населення в країнах еміграції (низький рівень заробітної плати, безробіття, низький життєвий рівень, зубожіння тощо); стабільний порівняно високий рівень заробітної платні в основних імміграційних центрах (США, Західна Європа); порівняно вищий технічний рівень умов праці в країнах імміграції; соціальні умови для більш повної реалізації своїх можливостей у країнах імміграції; природні катаклізми в країнах еміграції і вищий рівень охорони навколишнього середовища у країнах імміграції; політичні причини; військові причини; релігійні причини; національні причини; культурні причини.

Міжнародна міграція робочої сили зумовлена чинниками внутрішнього економічного розвитку кожної окремої країни і зовнішніми чинни-

ками; станом міжнародної економіки в цілому та економічними зв'язками між країнами. У певні періоди рушійними силами міжнародної трудової мобільності можуть виступати також політичні, військові, релігійні, національні, культурні, сімейні та інші соціальні чинники. Суб'єктивна причина міжнародної міграції робочої сили багато в чому залежить від індивідуальних характеристик мігранта, від регіональних факторів і в цілому національної політики країн походження і призначення, від соціального середовища, в якій він працює [2].

Соціально-економічні наслідки міжнародної трудової міграції мають позитивні та негативні сторони як для країн-імпортерів, так і для країн-експортерів трудових ресурсів, але серед них виокремлюються основні, які притаманні практично всім. Для країн-імпортерів трудових ресурсів позитивним є:

- отримання дешевої та молодшої робочої сили. Мігрують в основному працездатні молоді люди до високорозвинутих країн, серед більшості яких спостерігаються тенденції старіння населення та нестачі працівників у певних секторах ринку праці;

- отримання підготовлених фахівців призводить до підвищення конкуренції на внутрішньому ринку праці та дозволяє роботодавцям обрати кваліфікованого працівника, який орієнтується в сучасних технологіях. Місцеві виробники отримують можливість впровадити у виробництво нові технологічні рішення, не витративши при цьому коштів на перекваліфікацію та навчання персоналу;

- переважання інтенсивного типу економіки. Правильна побудова міграційної політики сприяє підвищенню ефективності праці, наповненню державного бюджету та прискорює економічне зростання країн-імпортерів.

Для країн-експортерів трудових ресурсів вигоди полягають у:

- отриманні міграційного капіталу, який є значним інвестиційним джерелом надходжень валюти в національну економіку;
- стимулюванні розвитку фінансово-банківського сектору;
- скороченні безробіття власного населення;
- підвищенні кваліфікації мігрантів. Повертаючись на батьківщину, мігранти привозять з собою не тільки матеріальні цінності, але й передовий досвід роботи.

Негативні наслідки міграції для країн-імпортерів:

- виникнення додаткових проблем, пов'язаних із соціальним захистом емігрантів;

- поглиблення проблеми пошуку місця роботи для місцевого населення країни-імпортера трудових ресурсів;

- наявність нелегальних мігрантів. Дана ситуація провокує розвиток криміналітету, підриває правову систему. Емігранти через страх депортації уникають контактів з органами влади та правопорядку країни. Опинившись поза законом, вони мимоволі діють не в рамках встановлених законом норм

і принципів. Тому емігранти, які позбавлені опіки країни, з якої прибули, часто стають тягарем для соціальної системи приймаючої держави;

- відтік національної валюти у формі вивозу чи переказу. Проблема відтоку національної валюти триває до тих пір, поки в країні знаходяться емігранти. Як правило, розрахунки відбуваються у доларах США та євро;

- втрата вивчених дешевих спеціалістів-емігрантів при їх репатріації на батьківщину. Організація навчання вимагає від роботодавців прикладання певних зусиль і фінансування.

Негативні наслідки міграції для країн-експортерів:

- втрата кваліфікованих спеціалістів, так званий «відтік мізків». Неконтрольована міграція спотворює професійно-кваліфікаційну структуру трудового ресурсу країни та не дозволяє здійснювати його планування. Державне замовлення на підготовку спеціалістів вже не відображає об'єктивної потреби економіки;

- додаткові витрати з бюджету на підготовку нових спеціалістів. У результаті «відтоку мізків» країна опиняється в ситуації, коли утворюється дефіцит потрібних спеціалістів і постає питання про їх підготовку;

- зростання цін на товари і послуги на внутрішньому ринку в наслідок збільшення валютних ресурсів окремих сімей без відповідного підвищення купівельної спроможності основної маси населення;

- виникнення тенденції до спаду темпів економічного зростання. Трудові мігранти у найпродуктивніший період свого життя не беруть жодної участі у створенні національного доходу. Масова трудова міграція не сприяє наповненню пенсійного і соціальних фондів через відсутність відрахувань із заробітної плати мігрантів [3].

Список використаної літератури

1. Будкін В. С. Міжнародна міграція робочої сили. Українська дипломатична енциклопедія : у 2-х т. Київ : Знання України, 2004. Т. 2. 812 с.

2. Короленко Н. В., Петросян А. А. Міжнародна міграція робочої сили: причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/87.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

3. Зоря Т. М. Соціально-економічні наслідки міжнародної трудової міграції. 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715311.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

Науменко М. О.

аспірант

Класичний приватний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ УКРАЇНИ

Міжнародне співробітництво в системі Міноборони реалізується для захисту національних інтересів у сфері оборони та воєнній сфері з метою запобігання збройній агресії, зміцнення обороноздатності України, посилення спроможностей та нарощування боєздатності Збройних Сил шляхом установлення, підтримання і розвитку зв'язків з відповідними органами іноземних держав, міжнародними організаціями та іншими іноземними партнерами [1, п. 1.3].

Міжнародне співробітництво в системі Міноборони здійснюється через органи міжнародного співробітництва, до яких належать:

- Департамент міжнародного оборонного співробітництва Міністерства оборони України – структурний підрозділ апарату Міноборони, що є відповідальним за організацію та координацію воєнно-політичного співробітництва Міноборони та Збройних Сил;

- Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки Міністерства оборони України – структурний підрозділ апарату Міноборони, що є відповідальним за організацію та координацію військово-технічного співробітництва;

- Головне управління військового співробітництва Збройних Сил України – орган військового управління, що є відповідальним за організацію та координацію військового співробітництва, здійснює функції реалізації і виконання міжнародних зобов'язань у галузі контролю над озброєнням, та є відповідальним за організацію та здійснення верифікаційної діяльності;

- структурний підрозділ розвідувального органу Міноборони, який є відповідальним за організацію та координацію міжнародного співробітництва за відповідними напрямками діяльності [1, п. 1.6].

Міжнародне співробітництво в системі Міноборони здійснюється за такими основними напрямками: воєнно-політичний; військово-технічний; військовий.

Воєнно-політичне співробітництво належить до сфери зовнішньополітичної діяльності держави та спрямоване на розвиток рівноправних взаємовигідних воєнно-політичних відносин з державами-партнерами України та з іншими державами світу в інтересах зміцнення обороноздатності та захисту національних інтересів України.

Основні завдання воєнно-політичного співробітництва:

- реалізація державної політики України у сфері оборони щодо співробітництва з іноземними державами та міжнародними організаціями;

- визначення пріоритетів, цілей та завдань з реалізації міжнародного співробітництва за воєнно-політичним напрямом на стратегічному рівні;

- спрямування потенціалу заходів міжнародного співробітництва у сфері оборони на конкретні проекти та програми щодо розвитку спроможностей Збройних Сил, Держспецтрансслужби з метою мінімізації рівня загроз національній безпеці України у воєнній сфері;

- розвиток особливого партнерства з НАТО для набуття повноправного членства України в цій організації;

- участь у провадженні стратегічного діалогу, заходів стратегічних комунікацій і публічної дипломатії з НАТО, ЄС, іншими міжнародними організаціями та державами-партнерами з питань воєнної політики;

- координація в межах компетенції Міноборони, Збройних Сил та Держспецтрансслужби виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, завдань у

рамках Спільної безпекової і оборонної політики ЄС для набуття повноправного членства України в ЄС;

- планування та проведення заходів міжнародного співробітництва за воєнно-політичним напрямом на рівні Міністра оборони України, а також першого заступника Міністра оборони України, заступника Міністра оборони України з питань європейської інтеграції, заступника Міністра оборони України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, заступників Міністра оборони України та державного секретаря Міністерства оборони України;

- координація, у межах компетенції, залучення міжнародної технічної та консультативно-дорадчої допомоги для виконання заходів оборонної реформи [1, п. 2.3].

Військово-технічне співробітництво спрямоване на захист національних інтересів у військово-технічній та економічній сферах, оснащення Збройних Сил сучасним озброєнням, військовою та спеціальною технікою, іншими товарами військового призначення та подвійного використання, підвищення експортного, науково-технічного та технологічного потенціалу оборонно-промислового комплексу та національної економіки України.

Основні завдання військово-технічного співробітництва:

- поглиблення оборонно-промислового та військово-технічного співробітництва з іншими державами, насамперед державами-членами НАТО, ЄС;

- сприяння двосторонній та багатосторонній співпраці з державами-партнерами щодо отримання сучасних зразків озброєння та військової техніки;

- сприяння в імплементації державних програм щодо модернізації наявних, розроблення та впровадження новітніх зразків бойової техніки та озброєнь за стандартами НАТО;

- вивчення та аналіз світових тенденцій розвитку оборонних технологій, озброєння та військової техніки;

- сприяння зняттю обмежень у сфері військово-технічного співробітництва Міноборони та Збройних Сил з іншими державами;

- сприяння розвитку оборонно-промислового комплексу України, підвищення його спроможностей за рахунок впровадження новітніх військових технологій, створення максимально можливих замкнених циклів розроблення і виробництва найважливіших зразків озброєння, спеціальної і військової техніки відповідно до стандартів НАТО та ЄС;

- сприяння розвитку експорту та імпорту товарів військового призначення та подвійного використання;

- координація, у межах компетенції, залучення міжнародної технічної допомоги;

- організація участі представників Міноборони та Збройних Сил у міжнародних виставках озброєння та військової техніки, заходах військово-технічного співробітництва, пов'язаних з реалізацією домовленостей за

міжнародними договорами та зовнішньоекономічними договорами (контрактами) у військово-технічній сфері в Україні та за кордоном;

– організація відвідування представниками оборонних відомств іноземних держав міжнародних виставок озброєння в Україні [1, п. 2.5].

Військове співробітництво спрямоване на розвиток необхідних та критичних спроможностей Збройних Сил, підвищення рівня їх оперативної сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО та ЄС, реалізацію відповідних міжнародних договорів та програм з метою посилення обороноздатності України.

Основні завдання військового співробітництва:

– сприяння реформуванню та розвитку Збройних Сил, впровадження стандартів НАТО в усіх сферах військової діяльності, виконання військових критеріїв, необхідних для набуття членства в НАТО;

– нарощування оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей Збройних Сил для ефективного реагування на виклики та загрози національній безпеці воєнного характеру;

– організація та забезпечення участі підрозділів і особового складу Збройних Сил в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки під егідою ООН, ОБСЄ, інших міжнародних організацій у сфері безпеки, а також у багатонаціональних навчаннях, у рамках міжнародних договорів України;

– організація отримання міжнародної технічної допомоги, підготовка до державної реєстрації проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги, їх облік і координація виконання, а також здійснення інших функцій, передбачених нормативно-правовими актами [1, п. 2.7].

Список використаної літератури

1. Про здійснення міжнародного співробітництва Міністерством оборони України та Збройними Силами України : Наказ Міноборони України від 23.07.2021 р. № 218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0218322-21#top> (дата звернення: 11.08.2024).

Никифорова У. В.

здобувач освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: НОВІТНІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Сучасні зміни в суспільстві та нові загрози висувають перед Україною потребу переосмислення ролі державної політики як ключового інструменту управління. Вона є визначальним фактором, який впливає на обсяг державних повноважень у регулюванні соціальних, економічних та політичних процесів.

З моменту набуття незалежності Україною значення державної політики суттєво зросло, адже вона окреслює межі впливу держави на суспільство, визначає її управлінські та регуляторні функції, а також формує стратегічні орієнтири як у внутрішній, так і зовнішній політиці. Зовнішня політика країни ґрунтується на принципах міжнародного права, таких як пова-

га до суверенітету, рівноправність, визнання територіальної цілісності та непорушності кордонів, захист прав людини та інші [2, с. 170]. Водночас, внутрішня політика України ґрунтується на демократичних принципах, закріплених у Конституції, забезпеченні правової державності, соціальній справедливості, захисті прав та свобод громадян [1; 2, с. 170].

Державна політика включає постійно еволюціонує під впливом соціально-економічних, політичних і глобальних змін [2, с. 170]. Розвиток державної політики є важливим не лише для забезпечення стабільності, але й для створення умов, які сприятимуть сталому розвитку в довгостроковій перспективі. Змінність зовнішнього середовища, швидкість технологічного прогресу та динаміка суспільних очікувань роблять адаптивність політики однією з ключових характеристик її ефективності.

Особливістю української державної політики є її здатність адаптуватися до нових викликів, які постають перед країною в умовах сучасного світу. Сьогодні до цих викликів можна віднести військову агресію, економічні труднощі, пандемію COVID-19, а також необхідність розвитку інформаційного суспільства та електронного врядування.

Одним з головних викликів для державної політики є військова агресія з боку російської федерації, яка розпочалася у 2014 році з анексії Криму, підтримки сепаратистських рухів на сході України та повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, що значний тиск на політичну, економічну та соціальну сфери країни. У відповідь на ці загрози Україна здійснила низку реформ, що спрямовані на тенденцію до посилення національної безпеки та оборони, а також про прагнення України інтегруватися у світовий інформаційний простір. Зокрема, 16 лютого 2022 року Президент України затвердив Стратегію забезпечення державної безпеки, яка визначає реальні та потенційні загрози та окреслює шляхи їх нейтралізації [3], також держава збільшила видатки на безпеку та оборону, які у 2023 році становили 60,8% загального обсягу видатків державного бюджету. Крім того, 19 березня 2022 року Президент України ввів у дію рішення Ради національної безпеки та оборони України щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану, що сприяє протидії дезінформації.

Економіка країни також зазнала значного впливу, для подолання економічних труднощів держава провадила реформи спрямовані на стабілізацію економіки, покращення інвестиційного клімату. Зокрема, у 2014 році було підписано Угоду про асоціацію з Європейським Союзом. Вона стала визначальним кроком у зовнішній політиці України, спрямованим на інтеграцію до європейського товариства. Цей документ передбачає глибоку політичну асоціацію та економічну інтеграцію, включаючи створення зони вільної торгівлі, що відкриває нові можливості для українського бізнесу та сприяє економічному зростанню. Виконання положень Угоди сприяє модернізації країни, підвищенню стандартів життя та наближенню до європейських норм і цінностей, що є важливою тенденцією розвитку України в сучасних умовах.

Пандемічна криза COVID-19, що поглинула Україну у 2020 році призвела до прискорення трансформаційних процесів, які спричинили багато змін всіх аспектів життя, у тому числі – і в освітньому просторі, а також зумовила появу нових викликів для закладів вищої освіти та органів управління освітою як на місцевому, так і на національному рівні. Масове закриття ЗВО яскраво продемонструвало, що освітня спільнота недостатньо мірою готова до сучасних викликів дистанційної освіти. За досить короткий часовий проміжок було розроблено та впроваджено інноваційні рішення, щоб забезпечувати реалізацію онлайн-навчання за допомогою використання різноманітних вебсерверів, інтернет-платформ, месенджерів, інформаційних ресурсів та соціальних мереж [5, с. 79].

Також з тою самою проблемою зіткнулась Україна у 2022 році, в період введення воєнного стану. Оскільки, дистанційне навчання та інформаційно-комунікаційні технології стали вирішальними засобами взаємодії закладів вищої освіти зі студентами. Університети швидко адаптувалися до складних умов, використовуючи сучасні цифрові технології. Проте, не дивлячись на вже наявність ресурсів, було виявлено проблеми в реалізації дистанційного навчання, такі як недостатній рівень технічного забезпечення та готовності до використання інформаційно-комунікаційних технологій, проблеми з доступом до Інтернету та недостатню готовність викладачів до використання сучасних засобів комунікації та навчання через відсутність необхідних ресурсів та обладнання [4, с. 101]. Розв'язання цих проблем стало одним із пріоритетів державної політики у сфері освіти. Україна почала впроваджувати цільові програми для забезпечення цифрової трансформації університетів, що відповідають вимогам та можливостям ринку, реалізують інтеграцію з глобальним інформаційним відкритим освітнім простором, який передбачає вільний доступ усіх учасників до світових цифрових ресурсів, задоволення освітніх потреб студентів в цифрових продуктах, а також ефективну е-комунікацію та е-співпрацю усіх учасників освітнього процесу [5, с. 79].

Війна в Україні мала вплив на розвиток інновацій у сфері будівництва: було побудовано перший житловий будинок за допомогою 3D-принтера. Цей інноваційний проєкт став першим подібним випадком в країні, продемонструвавши потенціал новітніх технологій у відновленні житла, зокрема після руйнувань через війну [7].

Що стосується цифровізації, то в Україні в рамках державної політики є кілька проблемних аспектів, зокрема, низький рівень розвитку цифрової інфраструктури, потреба у забезпеченні кібербезпеки, створенні відповідної правової бази та стимулюванні інвестицій у сферу цифрових технологій. У відповідь, Україна активно реалізує програми цифрової трансформації, такі як впровадження електронного урядування, у 2021 році було затверджено Концепцію розвитку цифрових компетентностей та Національну економічну стратегію до 2030 року. Зокрема, згідно з ними держава планує навчити цифрової грамотності 6 мільйонів громадян, розвивати електронні послуги та інтегрувати світові практики для побудови

ефективної цифрової економіки [6]. Також треба згадати про запровадження додатка «Дія», що стало ключовим елементом цифрової трансформації. Він забезпечує доступ до електронних документів і державних послуг, що спрощує взаємодію громадян з державою.

Україна перебуває у динамічному середовищі, де відбуваються зміни. Державна політика стикається з великою кількістю викликів, що виникають як у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Зараз перед країною стоять виклики, пов'язані з військовою агресією, економічною кризою та процесами цифровізації, що вимагають від неї швидкої трансформації та модернізації. Серед пріоритетів — посилення національної оборони, розвиток цифрової економіки та інтеграція в міжнародні організації, що формує майбутнє України як стабільної, цифрової та безпечної держави.

Список використаної літератури

1. Русенко Н. В. Державна та правова політика: порівняльний аналіз. *Інформація і право*. 2022. № 4 (43). С. 165–174. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/270078> (дата звернення: 22.11.2024).
2. Івасюк І. Г. Загальна характеристика державної політики у сфері національної безпеки України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. С. 169. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2024/1_2024.pdf#page=169 (дата звернення: 21.11.2024).
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію забезпечення державної політики від 30.12.2021 р.» : Указ президента України від 16.02.2022 р. № 56/2022.
4. Усар І. І. Державна політика у сфері вищої освіти: виклики сьогодення. *Вчені записки*. 2024. С. 99–103. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/-2024/2_2024/19.pdf (дата звернення: 22.11.2024).
5. Кравцов О. В., Кравцова Т. В., Лашенко О. В. Державна політика в сфері вищої освіти України в умовах цифровізації. 2021. С. 73–85. URL: <http://repositc.puczu.edu.ua/handle/123456789/13264> (дата звернення: 23.12.2024).
6. Хаустова М. Державна політика у сфері цифровізації: теоретичний аспект. *Матеріали конференцій МЦНД, Чернівці, Україна*. 2022. С. 76–81. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/217> (дата звернення: 22.12.2024).
7. В Україні вперше побудовано житловий будинок за допомогою 3D-принтера. *Фарватер. Схід*. 2024. URL: <https://farvatermedia.com/news/v-ukraini-vpershe-pobudovano-zhytlovyi-budynok-za-dopomohoiu-3d-pryntera/> (дата звернення: 23.11.2024).

Пасічник Д. Є.

аспірант

Класичний приватний університет

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Розвиток будь-якого територіального утворення можна представити у вигляді складного багатовимірного та багатоаспектного процесу, реалізація якого передбачає вирішення комплексу соціальних, економічних, інноваційних, інфраструктурних та інституційних завдань. Не применшуючи значимості інших факторів, вважаємо, що саме соціальна складова територіального розвитку виступає тим інструментом, який, з одного боку,

покликаний сприяти соціальній стабільності і пом'якшенню соціальної напруги в регіонах, з іншого – повинен бути орієнтований на збереження стимулів для здійснення інноваційної підприємницької діяльності та забезпечення високоефективної праці.

Формування регіональної соціальної політики в Україні є важливим аспектом розвитку держави, оскільки воно дозволяє забезпечити рівномірний розвиток різних регіонів, підвищення рівня життя населення та забезпечення соціальної справедливості. Основними цілями регіональної соціальної політики є забезпечення доступу до якісних соціальних послуг, підвищення рівня соціального захисту, зменшення економічної нерівності та забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.

Основні напрямки формування регіональної соціальної політики в Україні:

1. Децентралізація влади. Один з ключових етапів реформ в Україні – децентралізація, яка передбачає передачу повноважень від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволяє місцевим громадам краще враховувати місцеві потреби та розвивати соціальну інфраструктуру.

2. Розподіл фінансових ресурсів. Забезпечення рівного доступу до фінансів для розвитку соціальної сфери на регіональному рівні. Це включає в себе як державне фінансування через різноманітні програми, так і залучення місцевих бюджетів.

3. Інфраструктурний розвиток. Оновлення соціальної інфраструктури, таких як лікарні, школи, дитячі садки, а також розвиток житлової та транспортної інфраструктури, що позитивно впливає на соціальний добробут регіонів.

4. Сприяння соціальному захисту. Забезпечення соціальної підтримки для вразливих груп населення, таких як пенсіонери, багатодітні сім'ї, особи з інвалідністю, ветерани, та інших, через різноманітні державні програми.

5. Підтримка місцевих ініціатив. Важливою складовою є підтримка локальних ініціатив, зокрема сприяння розвитку громадянського суспільства, підтримка підприємництва на місцях, розвиток культурних та спортивних заходів.

6. Стимулювання зайнятості. Розробка програм, спрямованих на створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників, а також сприяння розвитку малого і середнього бізнесу для зменшення рівня безробіття в регіонах.

Проблема соціального розвитку територій за останні роки різко загострилася. Виявилася неоднакова ступінь адаптації регіонів до нових ринкових умов при значному зменшенні обсягів державної підтримки. Посилилися відмінності між регіонами і за розміром фінансування соціальних витрат з державного бюджету і бюджетів інших рівнів, що призвело до збільшення територіальних диспропорцій у забезпеченні населення

соціальними допомогою, послугами освіти, охорони здоров'я, культури. У цілому, збільшилися розбіжності у забезпеченості регіонів об'єктами соціальної інфраструктури. Надмірні відмінності в якості життя населення центру і периферії, фінансово благополучних і депресивних регіонів сприймаються суспільством як порушення принципів соціальної справедливості. Не завжди дотримується пропорційність у рівні економічного потенціалу і соціального розвитку регіонів, що є важливим критерієм розумної регіональної політики.

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців з питань соціального розвитку територій дозволив виділити два найбільш поширені напрями, за якими проводиться оцінка передумов формування регіональної соціальної політики. До першого напрямку нами було віднесено науковців, які при дослідженні регіональної соціальної політики визначальну роль відводять державній соціальній політиці. Наприклад, Богуславська С.І., Потапенко Л.В. відмічають, що на загальнонаціональному рівні соціальна політика є одним з найважливіших напрямів внутрішньої політики держави, який пов'язаний з відтворенням соціальних ресурсів і забезпеченням, як стабільності соціальної системи, так і динамічності її розвитку. Метою соціальної політики є регулювання відносин між суспільством та окремими соціальними суб'єктами, спільнотами, соціальними групами. Концепцію соціальної політики науковці пропонують визначати в аспекті теорії «соціальної держави» як основного інституту визначення та реалізації соціальної політики.

Жаворонков В.О. проводить дослідження теорії соціальної держави, проте відмічає, що її політика повинна бути спрямована на створення умов для належного життя і вільного розвитку людини як особистості, тобто соціальна політика пов'язується з ідеєю добробуту і солідарності; держава пропагує відповідальність і почуття відповідальності громадянина перед іншими громадянами, суспільством і усім людством. На думку дослідника, положення про соціальну державу потребує активної ролі самої держави у здійсненні соціально орієнтованої політики. А для цього необхідно виконати два основних завдання – реформувати соціальну сферу та удосконалити механізм управління соціальною сферою.

Соціальна складова є невід'ємним елементом проектування суспільного розвитку територій. Дослідження різних підходів до формування соціальної політики регіональних утворень засвідчило, що вивчення складових соціального потенціалу повинно проводитись у невід'ємному взаємозв'язку з економічними показниками розвитку територій. В умовах обмеженого фінансування соціально-економічних програм регіонам запропоновано використовувати додаткові інституційні стимули підвищення зацікавленості у соціальному розвитку територій. Регіональна соціальна політика в Україні потребує постійного вдосконалення, адаптації до змін в економіці та суспільстві, а також активної участі громадян для досягнення максимально ефективних результатів.

Пирогов М. Л.

аспірант

Класичний приватний університет

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

Населення Землі продовжує невпинно зростати і його чисельність за даними ООН у 2030 році становитиме 8,6 млрд осіб, у 2050 році – 9,8 млрд, у 2100 році – 11,2 млрд [1]. Світ очікує подальша швидка урбанізація з необхідністю економії ресурсів і зниження тиску на довкілля. Важливим аспектом розвитку металургійної промисловості в цьому контексті є можливість запропонувати для кожної з перелічених глобальних сфер діяльності відповідне рішення.

Окрім глобальних умов функціонування металургійної промисловості на її подальший розвиток будуть впливати і локальні умови. Такими умовами для металургії України є:

- сприятливі умови для розвитку металургійного виробництва (великі запаси мінеральної сировини і палива; розташування родовищ на незначних відстанях одне від одного; розвинена мережа шляхів сполучення між родовищами; наявні поряд із мінерально-сировинною базою великі запаси води; розвиток виробництв-споживачів металомісткої продукції; велика кількість вторинної сировини (брухту); наявність кваліфікованих працівників);
- застарілі технології і обладнання чорної металургії;
- руйнування та втрата металургійних підприємств на окупованих територіях;
- формування навколо металургійних заводів техногенних зон, які містять широкий набір шкідливих речовин;
- суттєве зростання попиту на металопродукцію у зв'язку з необхідністю відбудови зруйнованої інфраструктури країни;
- недостатня фінансова підтримка з боку держави.

На рівні держави відсутній орган координації промислової політики. Така ситуація призвела до того, що споріднені галузі (наприклад: видобування, енергетики, хімічна промисловість та машинобудування) не можуть узгодити свої подальші дії. Наслідком цього є зрив тендерів, перевиробництво чи дефіцит певних продуктів. Тому одним із необхідних заходів є створення профільного органу, який створить стратегію розвитку промисловості України та слідкуватиме за її реалізацією. Україні слід перейняти досвід світового лідера – Китаю та налагодити повний цикл виробництва на території країни, вдосконалити науково-технічну й інженерну бази, розширити взаємодію з хімічною галуззю для вдосконалення властивостей сталі, чавуну тощо.

Після завершення війни за умови, що підприємства Центральної України не будуть зруйновані в ході бойових дій, українська металургія матиме перспективу відновитися та навіть наростити свою присутність на

експортних ринках. Це може бути пов'язаним з витісненням зі світових ринків російських підприємств та реалізацією плану прискореного входу нашої країни до ЄС.

У майбутньому український ГМК зіштовхнеться з проблемою недостатнього інвестування. Судячи з поточної кон'юнктури ринку, власних коштів буде недостатньо, тож потрібно буде залучати позикові (кредитні) кошти. З урахуванням рейтингу країни вони будуть дорогими для українських металургійних компаній навіть за хорошого власного фінансового становища. Ключовим ризиком для галузі у короткостроковій перспективі стане і повноцінний запуск європейського механізму трансграничного вуглецевого коригування (СВАМ) з 2026 року. Брак інвестицій у воєнні роки призведе до складнощів у зниженні «вуглецевого сліду» української металургійної продукції. Як наслідок, українські виробники можуть втратити позиції на європейському ринку [2].

На думку Ю. Григоренка [3], міжнародний бізнес та інвестори уважно дивляться на місцеві умови та преференції, які надають різні держави та регіони, але Україна завжди програвала у цій битві за виробника – жоден міжнародний інвестор не зміг реалізувати великого промислового проекту за останні 10-15 років. Тому без концептуальної зміни підходу держави до промислової політики та промислового розвитку Україна має дуже мало шансів на повоєнне відновлення.

Зважаючи на вищенаведені факти перспективними напрямками публічного регулювання металургійної промисловості в Україні є:

- формування вираженої довгострокової стратегії розвитку металургійного комплексу та промислової політики;
- локалізація державних закупівель;
- гранти та державні кредити;
- податкові пільги та захист внутрішнього ринку;
- сприяння створенню промислових кластерів;
- страхування воєнних ризиків;
- створення сприятливих умов для технологічного оновлення підприємств галузі та запровадження «розумних» технологій;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних інвесторів.

Список використаної літератури

1. World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. Working Paper № ESA/P/WP/248. New York, 2017. 47 p. URL: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WPP2017_KeyFindings.pdf (date of request: 14.09.2024).

2. Єрмоленко Г. Кошти у розвиток: гірничо-металургійний комплекс продовжує інвестувати під час війни. URL: <https://gmcenter.ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnichometalurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 14.09.2024).

3. Григоренко Ю. Після війни Україні може загрожувати деіндустріалізація. URL: <https://gmcenter.ua/posts/pislia-vijny-ukraini-mozhe-zahrozhuvaty-deindustrializatsiia/> (дата звернення: 14.09.2024)..

Пірогов Д. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Публічне управління розвитком системи надання соціальних послуг в Україні є ключовим завданням державної політики, адже ефективна система соціального захисту безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та економічний розвиток. В умовах демографічних змін, соціально-економічних викликів, війни та реформування соціальної сфери питання якісного та доступного надання соціальних послуг набуває особливої актуальності.

Чинна система соціальних послуг в Україні потребує оптимізації, цифровізації та підвищення ефективності управління. Важливо запроваджувати нові підходи до соціального адміністрування, зокрема європейські стандарти надання соціальних послуг.

Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, людей з інвалідністю та сімей, які втратили годувальників, вимагає розширення спектру соціальних послуг. Важливо розробляти адаптивні механізми соціального захисту та реабілітаційні програми для постраждалих верств населення.

Передача повноважень на місцевий рівень передбачає необхідність створення ефективних механізмів управління соціальними послугами в громадах. Органи місцевого самоврядування повинні мати чіткі інструменти фінансування, кадрового забезпечення та нормативного регулювання у сфері соціального захисту.

Україна взяла курс на запровадження європейських стандартів соціальної політики, що передбачає покращення якості соціальних послуг, персоніфікований підхід до їх отримувачів та прозорість соціального адміністрування. Важливо розвивати моделі державно-приватного партнерства та залучати громадські організації до надання соціальних послуг. Запровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів отримувачів соціальних послуг та автоматизації виплат дозволить підвищити ефективність системи та зменшити корупційні ризики.

Реформування системи публічного управління соціальними послугами є невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку України. Створення доступної, прозорої, ефективної та адаптивної системи соціального захисту є пріоритетом державної політики, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення країни. Це вимагає комплексного підходу, взаємодії держави, громадського сектору та міжнародних партнерів, що забезпечить стабільний розвиток та соціальну підтримку всіх верств населення.

Розвиток системи надання соціальних послуг в Україні є ключовим напрямом державної політики, спрямованим на забезпечення соціальної

справедливості, доступності послуг і підвищення рівня життя населення. В умовах економічних викликів, війни, децентралізації та цифрової трансформації система соціального захисту потребує комплексного реформування та адаптації до сучасних реалій.

Державна політика у сфері соціальних послуг повинна бути спрямована на ефективне адміністрування, справедливий розподіл ресурсів і персоніфікований підхід до надавачів та отримувачів послуг. Важливо розробляти довгострокові стратегії розвитку соціального захисту, враховуючи виклики післявоєнного відновлення.

Передача повноважень місцевим громадам дає можливість гнучкіше та швидше реагувати на потреби населення. Водночас органи місцевого самоврядування потребують чітких механізмів фінансування, нормативного регулювання та кадрової підтримки.

Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни, людей з інвалідністю та соціально вразливих категорій населення потребують нових підходів до надання допомоги. Важливим є розвиток програм реабілітації, психологічної підтримки та професійної адаптації постраждалих.

Автоматизація процесів надання соціальних послуг, впровадження електронних реєстрів, електронного документообігу та цифрових платформ дозволяють підвищити ефективність управління та зменшити корупційні ризики. Важливим є розширення можливостей онлайн-доступу до соціальних послуг для громадян.

Важливо переймати європейські стандарти соціального захисту, зокрема моделі державно-приватного партнерства, громадянського залучення та багаторівневого адміністрування. Україна має можливості використовувати міжнародну підтримку для модернізації системи соціального захисту та інтеграції її до європейського соціального простору.

Система надання соціальних послуг в Україні потребує глибокої трансформації, спрямованої на посилення ефективності державного управління, розширення доступу до послуг, цифровізацію та адаптацію до нових соціальних викликів. Запровадження європейських підходів, прозорих механізмів управління та активного залучення громадського сектору сприятиме створенню ефективної, гнучкої та соціально орієнтованої системи, що відповідатиме сучасним викликам та потребам населення.

Система надання соціальних послуг в Україні потребує структурних змін, оскільки нинішня модель має низку недоліків, зокрема неефективний розподіл ресурсів, недостатню інтеграцію цифрових технологій та слабку координацію між різними рівнями влади. Удосконалення структури публічного управління соціальною сферою сприятиме забезпеченню рівного доступу до якісних соціальних послуг, підвищенню ефективності їх надання та наближенню України до європейських стандартів соціального захисту.

Удосконалення структури публічного управління розвитком системи соціальних послуг в Україні є невід'ємним компонентом соціально-

економічної політики держави. Впровадження нових моделей управління, цифрових технологій, багатоканального фінансування та партнерства з громадським сектором дозволить підвищити якість послуг, забезпечити їхню прозорість і зробити систему соціального захисту ефективнішою та більш адаптивною до викликів сучасного суспільства.

Ратушний С. А.

аспірант

Класичний приватний університет

РОЛЬ ДЕРЖАВИ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

Управління бізнес-середовищем в Україні регулюється численними нормативно-правовими актами, законодавчими ініціативами та механізмами, що забезпечують правову визначеність та створюють умови для розвитку підприємництва. Регуляторний вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється через низку правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку економічної системи, а також на забезпечення прав та інтересів споживачів, працівників та інших учасників ринку.

Роль держави щодо взаємодії публічної влади та бізнесу включає: нормативно-правове регулювання; податкове та фінансове регулювання; контроль та нагляд; міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічну діяльність тощо. Крім того, державна політика щодо підтримки бізнесу включає створення умов для розвитку підприємництва через надання субсидій, грантів, пільгових кредитів, стимулювання інвестицій та інновацій. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які часто мають труднощі у доступі до фінансових ресурсів.

Серед сучасних механізмів взаємодії публічної влади, приватного бізнесу та громадянського суспільства, досить ефективним виступає механізм державно-приватного партнерства. В його основу закладено переваги як державного, так і ринкового регулювання економіки та соціальної сфери. Це форма взаємодії між державними органами та структурами бізнесу, яка передбачає спільну реалізацію проектів, що мають суспільну користь, стратегічне і взаємовигідне підґрунтя поєднання ресурсів. В Україні діяльність у рамках державно-приватного партнерства регулюється Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI, прийняття якого сприяло розвитку інфраструктури, залученню інвестицій та підвищенню ефективності використання державних ресурсів через співпрацю з приватним сектором, який може брати на себе значну частину фінансового навантаження, що допомагає зменшити тиск на державний бюджет. Через партнерство з приватними компаніями державні органи мають можливість отримувати новітні технології, досвід і ресурси для розвитку інфраструктури (дороги, мости, школи, лікарні тощо), що сприяє покращенню якості цих послуг для громадян.

В умовах повномасштабної російської збройної агресії проти України бізнес виступає важливим партнером держави у вирішенні питань обороноздатності країни, підтримки розвитку економічної та соціальної сфери. Відтак, органи публічної влади зацікавлені у формуванні відповідних інструментів комунікації у сприянні розвитку бізнесу, у тому числі й соціально відповідального бізнесу. Про це зазначено у «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», яка була прийнята у 2020 році урядом України. Метою Концепції стало створення нормативно-правової бази та здійснення заходів для впровадження міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу в діяльність суб'єктів господарської діяльності для забезпечення сталого розвитку України та підвищення суспільного добробуту.

Для формування сприятливих умов і розвитку в Україні громадської ініціативи та самоорганізації, створення та функціонування інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування розроблено і впроваджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. Відтак вдосконалення потребують концептуальні візії стратегічного напрямку взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави у часи динамічних змін. Як зазначають науковці необхідним є створення умов для розвитку партнерства між бізнесом, громадськими організаціями та державою, розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, залучення громадських організацій до ухвалення рішень, що стосуються інтересів суспільства. Доцільно розробити ефективні механізми взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави. Ці механізми повинні забезпечувати прозорість, підзвітність та ефективність співпраці.

Незважаючи на досить широку нормативно-правову базу, що визначає державну підтримку розвитку бізнесу, у дослідженнях Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України зазначено, що нормативно-правова основа регулювання відносин державно-приватного партнерства в Україні є ускладненою та бюрократизованою, що створює певні перепони для ефективного використання цього механізму.

Разом з тим можна зазначити ряд проблем в рамках нормативно-правового забезпечення взаємодії влади та бізнесу, які негативно впливають на розвиток підприємництва в Україні і потребують вирішення. Зокрема, це недосконалість законодавчої бази, що проявляється через наявність численних прогалин і суперечностей у нормативно-правових актах, які регулюють відносини між бізнесом та державою, що створює правову невизначеність і ускладнює ведення підприємницької діяльності. Варто зауважити на часті зміни в законодавстві, непрозорі процедури адміністрування, а також наявність «сірих» зон у правовому полі, що призводять до корупційних ризиків і зниження довіри до державних органів. Крім того, можна відмітити невизначеність і непослідовність законодавства, тобто

неочікувані зміни в податковому та корпоративному законодавстві створюють невизначеність для підприємців, оскільки нові правила можуть несподівано змінювати умови ведення бізнесу. Разом з тим різні нормативно-правові акти, що регулюють одну і ту ж сферу, можуть суперечити один одному або бути неузгодженими, що ускладнює їх застосування та порушує правову визначеність.

Щодо правової бази, можемо також виділити проблему неоднозначності трактувань положень чинного законодавства. Багато положень законодавства мають розпливчасті формулювання, що дає можливість чиновникам і суддям трактувати їх по-різному. Це призводить до адміністративного свавілля та зловживань. Відтак, виникає необхідність адаптації вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів, адже українське законодавство інколи не відповідає міжнародним стандартам, що ускладнює інтеграцію бізнесу на світові ринки або взаємодію з міжнародними партнерами.

Не останнє місце серед проблем щодо розвитку підприємництва в Україні займає корупційна складова. Низький рівень довіри до інститутів публічної влади та порушення прав підприємців через корупційні практики є одними з основних бар'єрів для розвитку бізнесу в Україні. Наявність корупційних ризиків у системі адміністрування бізнесу та непередбачуваність правових наслідків для підприємців ускладнюють бізнес-середовище. Корупційні практики в державних органах можуть призводити до того, що бізнес не може отримати необхідні послуги без додаткових «платежів» або через непрозорі механізми взаємодії з державними органами.

Серед шляхів вирішення зазначених проблем пропонуємо наступне:

- впровадження електронних систем для взаємодії з органами влади, спрощення реєстраційних процедур та дозвільних процесів;
- створення прозорих механізмів для бізнесу, підвищення відповідальності державних службовців;
- зміцнення системи реєстрації прав на власність та інтелектуальну власність;
- поступове приведення українських норм до міжнародних стандартів для полегшення інтеграції бізнесу;
- запровадження спеціальних податкових пільг, грантів та фінансування для підприємств на ранніх етапах розвитку.

Загалом, проблема ефективної взаємодії публічної влади і бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, зменшення бюрократії, боротьбу з корупцією та створення стабільного правового середовища.

Досліджуючи нормативно-правову базу, що спрямована на взаємодію органів влади та бізнесу можна зазначити, що наразі чинне вітчизняне законодавство сприяє формуванню сприятливих умов для розвитку бізнес-середовища, а правові інструменти гарантують захист прав і свобод підприємців, ефективну боротьбу з корупцією та забезпечення справедливої конкуренції.

Разом з тим, можна визначити ряд проблем щодо правового механізму взаємодії бізнесу та влади, що негативно впливає на розвиток підприємництва в Україні, серед яких можна виділити: недосконалість законодавчої бази; часті та непередбачувані зміни в законодавстві; невизначеність і непослідовність законодавства; суперечливість норм законодавства тощо. Варто виділити серед проблем підприємництва розвитку корупційну складову, що тягне за собою низький рівень довіри до інститутів публічної влади та порушення прав підприємців. Запропоновано шляхи вирішення зазначених проблем, як то: створення прозорих механізмів для бізнесу; поступове приведення українських норм до міжнародних стандартів для полегшення інтеграції бізнесу тощо.

Рибак В. С.

аспірант

Класичний приватний університет

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Публічно-приватне партнерство (ППП) є важливим інструментом, який широко використовується в різних сферах, зокрема в галузі фізичної культури і спорту. Це взаємодія між державними органами і приватними компаніями, спрямована на досягнення спільних цілей, таких як розвиток спортивної інфраструктури, підвищення доступності спорту для громадян, підтримка спортивних організацій і проведення міжнародних змагань. У цьому контексті міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до регулювання цієї сфери, які можуть бути адаптовані до національних умов.

Розглянемо деякі країни з добре розвиненим публічно-приватним партнерством щодо регулювання фізичної культури і спорту.

США: Моделі публічно-приватного партнерства в спортивній інфраструктурі.

У Сполучених Штатах Америки модель публічно-приватного партнерства в галузі спорту є добре розвиненою. Одним із прикладів є співпраця між державними органами і приватними інвесторами в будівництві спортивних арен і стадіонів. Відомі приклади включають стадіони, що фінансуються через облігації або за допомогою приватних інвестицій, наприклад, у рамках таких проектів, як MetLife Stadium в Нью-Джерсі або Levi's Stadium в Санта-Кларі. Ці проекти забезпечують часткове фінансування через державні облігації, а також створюють умови для приватних інвесторів отримувати доходи від продажу прав на використання спортивних об'єктів, спонсорства, реклами та інших форм комерціалізації.

Крім того, в США активно розвиваються програми, які підтримують розвиток молодіжного спорту через публічно-приватні партнерства. Приватні компанії, зокрема великі корпорації, часто інвестують у спорт для молоді через спонсорство, створення спортивних академій та програм роз-

витку для дітей та підлітків.

Великобританія: Спортивні лізинги та приватні інвестиції в розвиток інфраструктури

У Великобританії публічно-приватне партнерство активно використовується в рамках спортивних лізингів, а також для фінансування спортивної інфраструктури. Одним із прикладів є програма London 2012 Olympic Games, де приватні компанії брали участь у будівництві спортивних об'єктів, а також в управлінні ними після закінчення Олімпіади. В результаті ці об'єкти, такі як London Olympic Stadium, були перетворені на багатофункціональні спортивні комплекси, які стали доступними для громадськості і використовуються для проведення різноманітних спортивних змагань та культурних подій.

У Великобританії також є програми для залучення приватного сектора до розвитку спортивних ініціатив на рівні місцевих громад. Це включає створення спортивних центрів, що працюють на основі PPP, де державна частка відповідає за загальні умови та доступність, а приватний сектор забезпечує фінансування та комерційні можливості.

Німеччина: Підтримка спортивної освіти та розвитку через публічно-приватні ініціативи

У Німеччині публічно-приватні партнерства активно використовуються для розвитку спортивної освіти та підтримки спортивних програм. Німецька модель включає інтеграцію приватних компаній у фінансування спортивних академій та університетів, що спеціалізуються на підготовці спортсменів високого рівня. Крім того, національні спортивні федерації активно залучають приватні інвестиції для розвитку інфраструктури та проведення змагань.

Важливим аспектом є також підтримка спортсменів через партнерство між державними структурами і спортивними спонсорами. Наприклад, програми підтримки для молодих спортсменів фінансуються як через державні кошти, так і через приватних спонсорів, що дозволяє створити необхідні умови для розвитку спортивної кар'єри.

Австралія: Участь приватного сектору в організації міжнародних змагань

Австралія є прикладом країни, де публічно-приватне партнерство відіграє важливу роль у проведенні міжнародних спортивних заходів. Олімпійські ігри в Сідней в 2000 році є яскравим прикладом того, як PPP можуть бути використані для організації великих міжнародних змагань. Держава та приватні компанії спільно фінансували інфраструктуру для Олімпійських ігор, створюючи необхідні спортивні об'єкти, а також забезпечуючи маркетинг і управління правами на телетрансляції.

Крім того, приватні компанії беруть участь у створенні спортивних парків і центрів для місцевих громад, що дозволяє забезпечити доступ до спорту для широких верств населення.

Японія: Співпраця в проведенні міжнародних турнірів

Японія активно застосовує публічно-приватне партнерство в кон-

тексті організації міжнародних спортивних турнірів, таких як Чемпіонат світу з футболу або Олімпійські ігри. Співпраця між урядом і приватними компаніями забезпечує фінансування будівництва спортивних арен, готелів, транспорту та інших об'єктів інфраструктури, необхідних для проведення великих заходів. Після завершення ігор ці об'єкти часто використовуються для організації місцевих спортивних подій або для розвитку спортивної інфраструктури в цілому.

Отже, міжнародний досвід публічно-приватного партнерства у фізичній культурі і спорті демонструє важливість і ефективність таких ініціатив для розвитку спортивної інфраструктури, підтримки спортсменів і забезпечення доступу до спорту для широких верств населення. Спільні зусилля держави і приватного сектору дозволяють створювати умови для проведення міжнародних змагань, розвитку місцевих спортивних програм і підтримки спортивних ініціатив, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню рівня фізичної активності серед громадян.

Рубан М. Ю.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Напрямки публічного управління у сфері регіональної безпеки залежать від форми державного устрою та державної політики у сфері національної безпеки. Національна безпека, за визначенням О. Глазова, – це захищеність життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави в різних сферах життєдіяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стійкий розвиток країни [1]. Дослідник О. Гончаренко та співавтори визначають національну безпеку як категорію, яка характеризує ступінь (міру, рівень) захищеності життєво важливих інтересів, прав та свобод особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз або ступінь відсутності загроз правам і свободам людини, базовим інтересам і цінностям суспільства та держави [2]. На думку О. Капштика до розуміння національної безпеки існує два підходи: національна безпека в контексті національних інтересів та в контексті базисних цінностей суспільства [3, с. 110]. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку» національна безпека – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [4].

Національна безпека стосується всіх рівнів суспільства та державного управління, натомість регіональна безпека захищає інтереси та цінності соціальної спільноти, що проживає на окремій території. Взаємозв'язок та взаємозалежність регіональної та національної систем безпеки представлено на рис. 1. Політика публічного управління у сфері забезпечення регіо-

нальної безпеки спрямована на збереження соціуму, території, ресурсів та реалізацію життєво важливих інтересів регіону.

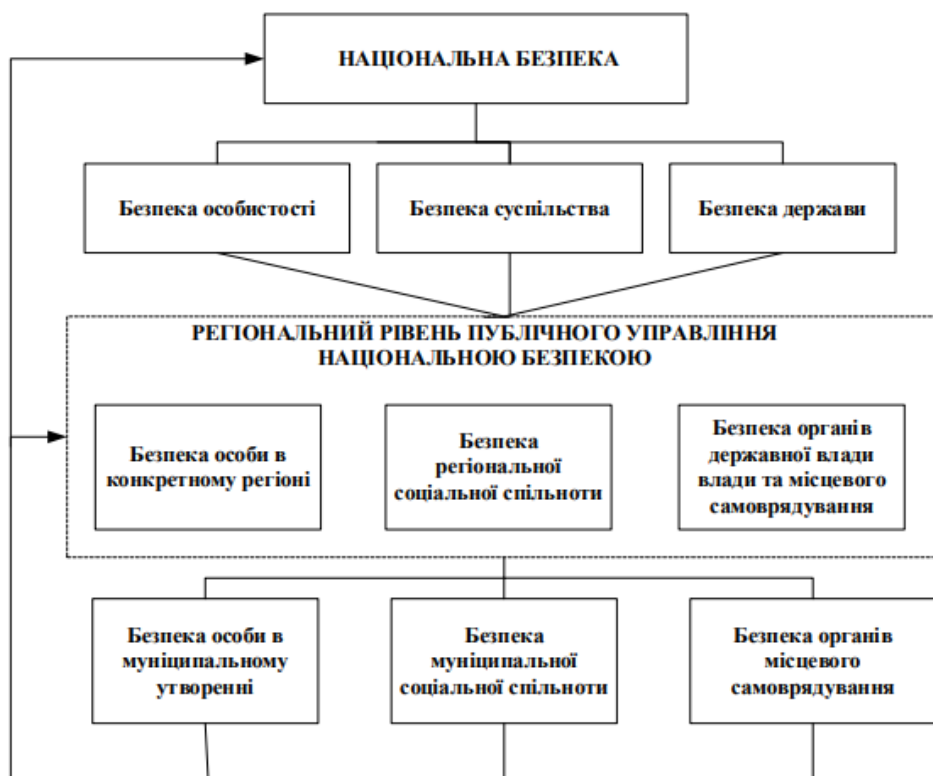


Рис. 1. Взаємозв'язок та взаємозалежність регіональної та національної систем безпеки [5, с. 315]

Сутність виокремлення регіонального рівня безпеки полягає у забезпеченні необхідного з погляду безпеки стану внутрішніх відносин з урахуванням політико-територіальної організації держави.

Виступаючи частиною системи забезпечення національної безпеки, регіональна безпека розглядається як її підсистема. У той же час регіональна безпека є комплексним інститутом, який включає елементи інших видів діяльності та самостійних сфер, безпека яких забезпечується відповідно до вітчизняного законодавства [5, с. 316].

До числа основних комплексних загроз регіональної безпеки А. Помаза-Пономаренко відносить: змішання національно-державного і територіально-державного принципів; сепаратистські прагнення окремих регіонів, дестабілізуючі всю систему державної безпеки; диспропорції в економічному, демографічному і соціальному розвитку окремо взятих територій. Тому автор вважає регіональну безпеку феноменом, який має визначатися як комплексний інститут, що включає в себе елементи економічної, соціальної, інформаційної та інших сфер (рис. 2).

Складність і багатогранність проблем, що існують у сфері державної регіональної політики, впливають на систему безпеки країни в цілому, тому необхідним є застосування феноменологічного підходу й виділення самостійного інституту – регіональної безпеки.

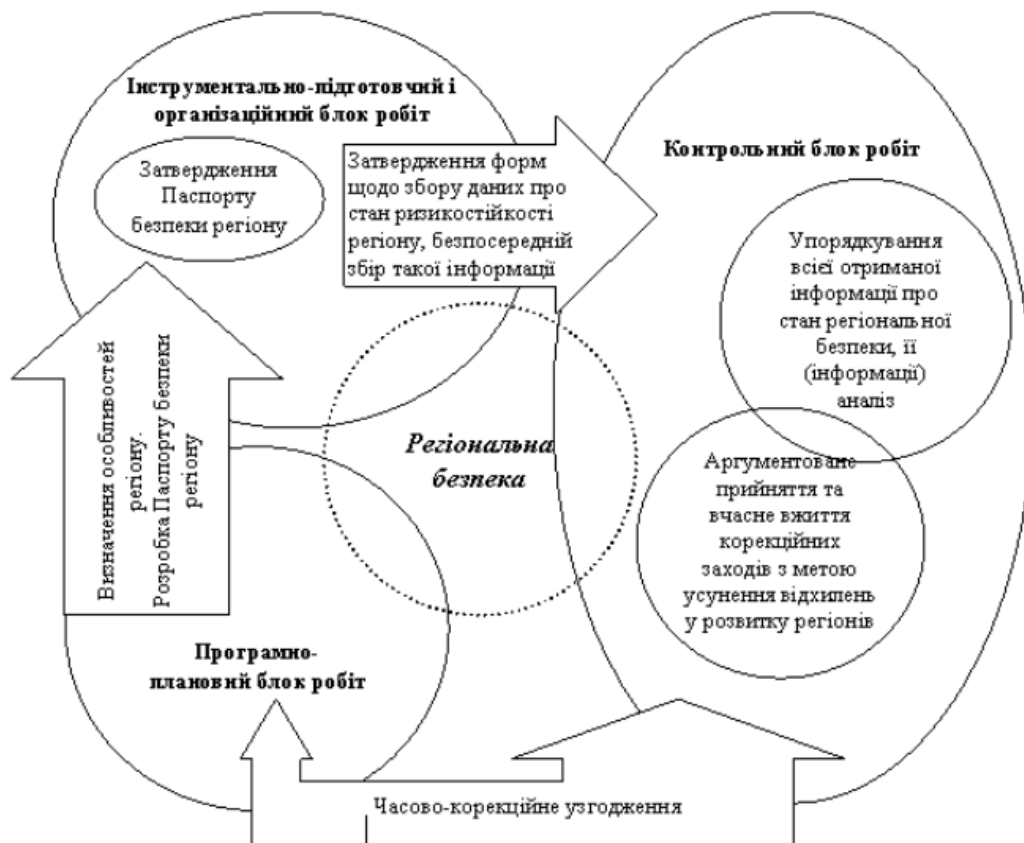


Рис. 2. Складові процесу забезпечення регіональної безпеки [6]

Підґрунтя її визначення та забезпечення становлять такі принципи: комплексності, прийнятності рівня вияву ризиків (їх допустимості), пріоритету суспільних інтересів та врахування інтересів держави, надання адресної допомоги регіонам і їхньому населенню, орієнтації на досягнення стратегічних цілей, формування позитивного іміджу регіону, підтримка останнім дружніх стосунків, послідовності виконання функцій і прийняття управлінських рішень, єдиначальності, використання програмно-цільових методів, публічності, синергії тощо.

Список використаної літератури

1. Глазов О. В. Національна безпека: сутність, ознаки, концепція та геополітичні чинники. *Політологія. Наукові праці*. 2011. Т. 155. № 143. С. 42–46.
2. Гончаренко О. М., Лисицин Е. М., Вагапов В. Б. Поняття національної безпеки в контексті національних інтересів України. *Наука і оборона*. 2002. № 1. С. 18–24.
3. Капштик О. В. Поняття і сутність стратегічних комунікацій як засобу забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 109–113.
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 12.11.2024)
5. Косач І. А., Маргасова В. Г., Руденко О. М. Публічне управління національною безпекою: регіональний вимір. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 313–318. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/45.pdf (дата звернення: 12.11.2024).
6. Помаза-Пономаренко А. Л. Підходи до функціонування системи державного управління регіональною безпекою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=823> (дата звернення: 12.11.2024).

Рудченко М. Е.
аспірант
Класичний приватний університет

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ОСВІТНЬОЇ ПЛАТФОРМИ «ПОРТАЛ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ» В НАПРЯМКУ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Портал управління знаннями розпочав свою діяльність у 2020 році. Це сучасна освітня платформа, що об'єднує всі аспекти професійного навчання публічних службовців України. За останні п'ять років кількість користувачів Порталу зросла у 3,7 рази, провайдерів – в 1,8 рази, уповноважених осіб служб управління персоналом – в 13,3 разів. На сьогодні 139 450 публічних службовців активно користуються можливостями Порталу, серед яких:

- 125 002 державних службовців;
 - 14 094 посадових осіб місцевого самоврядування;
 - 354 керівники місцевих державних адміністрацій.
- На сьогодні Портал об'єднує 164 освітні заклади, серед яких:
- 107 закладів вищої освіти;
 - 32 заклади післядипломної освіти;
 - 25 міжнародних проєктів та програм технічної допомоги.

З 2020 року кількість актуальних програм підвищення кваліфікації зросла у 2,6 рази, досягнувши показника 2026 програм у 2025 році. Також є 68 програм підготовки магістрів. Загальна кількість освітніх програм на Порталі – 2 094 [1].

У листопаді 2024 року 9 146 публічних службовців пройшли навчання у Вищій школі публічного управління та регіональних центрах підвищення кваліфікації. Навчання у закладах післядипломної освіти здійснювалося за 170 короткостроковими та 11 професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації. Лідерами у проведенні навчання за програмами підвищення кваліфікації стали Вінницький, Полтавський, Чернігівський, Волинський, Івано-Франківський, Сумський, Черкаський, Кіровоградський регіональні центри підвищення кваліфікації (рис. 1).

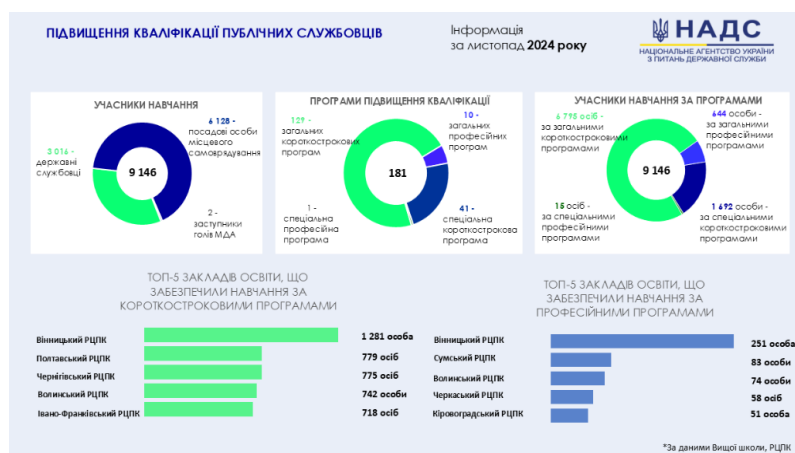


Рис. 1. Результати роботи Порталу управління знаннями за листопад 2024 року [2]

За останній рік значно розширилася тематика навчальних програм: з'явилися курси з цифровізації, електронного врядування, кібербезпеки, стратегічного планування, європейської інтеграції, антикорупційної діяльності, англійської мови, гендерної політики та ін. Портал постійно вдосконалюється та додає нові функціональні можливості як для публічних службовців, так і для провайдерів.

НАДС внесено зміни до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» [3].

Зміни орієнтовані на удосконалення та спрощення взаємодії суб'єктів Порталу, зокрема на зменшення паперового документообігу. Для цього на Порталі запроваджуватимуться можливості:

- подання провайдерами програм підвищення кваліфікації для погодження їх НАДС;
- експертно-консультативного супроводу процесу погодження програм підвищення кваліфікації;
- взаємодії НАДС та учасників конкурсного відбору виконавців державного замовлення на професійне навчання (подання конкурсних пропозицій та конкурсної документації);
- проведення провайдерами заходів з організації освітнього процесу з використанням Порталу (дистанційних занять, заходів контролю результатів навчання тощо);
- збору щорічно запитуваної НАДС інформації про освітню діяльність провайдерів у сфері професійного навчання;
- інформування про можливості професійного навчання коштом міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва;
- подання службами управління персоналом показників щодо потреб у професійному навчанні.

Також для підвищення інформованості учасників професійного навчання деталізовано вимоги до інформації про програми підвищення кваліфікації, які оприлюднюються на Порталі, та провайдерів, які їх пропонують [4].

Список використаної літератури

1. Портал управління знаннями: факти і цифри. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry> (дата звернення: 02.11.2024).
2. Впродовж листопада навчання за програмами підвищення кваліфікації пройшли понад 9 тисяч публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vprodovzh-lystopada-navchannia-za-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-ponad-9-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 02.11.2024).
3. Про внесення змін до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.10.2024 р. № 150-24. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE43056?an=2> (дата звернення: 02.11.2024).
4. Оновлено функціональні можливості порталу управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/onovleno-funktsionalni-mozhlyvosti-portalu-upravlinnia-znanniamy> (дата звернення: 02.11.2024).

Рудь Ю. Л.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Грузіна А. Б.

здобувачка вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Сучасний світ стикається з дедалі більшими викликами, пов'язаними з нестабільністю у суспільстві, що суттєво впливає на функціонування логістичних систем та товарну політику.

В умовах зростаючих ризиків та непередбачуваних змін, що спричинені кризовими явищами, уряди змушені переглядати стратегії публічного управління та адміністрування, щоб забезпечити безперебійну роботу логістичних мереж і стабільність товаропотоків.

Одним із ключових аспектів логістики є ефективне управління запасами та оптимізація ланцюгів постачання. Періоди кризи, зокрема пандемії, військові конфлікти або економічні потрясіння, призводять до значних перебоїв у постачанні продукції, зростання витрат на транспортування та зміни у попиті.

Це вимагає розробки нових підходів до державного регулювання логістичних процесів, включаючи створення стратегічних резервів життєво важливих товарів, зокрема продовольчих та медичних засобів.

Інформаційні технології відіграють все більшу роль у стабілізації логістичних систем. Використання блокчейн рішень та автоматизованих складських комплексів дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів і підвищити прогнозованість постачань.

Одним із основних завдань публічного управління є розробка ефективної політики державного регулювання товарних потоків. Особливо актуальним є створення механізмів державної підтримки стратегічних запасів для мінімізації дефіциту критично важливих товарів у періоди нестабільності. Такі механізми вже успішно функціонують у ряді розвинених країн, що дозволяє забезпечити економічну стійкість навіть у складних умовах. Україна стикається з додатковими викликами через геополітичні та економічні фактори, що ускладнюють забезпечення безперервності постачань.

Важливим кроком є посилення співпраці між державним та приватним секторами, інвестування в розвиток логістичної інфраструктури та впровадження цифрових технологій для моніторингу та контролю запасів.

Удосконалення публічного управління у сфері логістики та товарної політики має базуватися на наступних ключових принципах:

– державне стимулювання розвитку логістичної інфраструктури, що включає створення сучасних транспортних коридорів, розбудову автоматизованих складів та інтеграцію цифрових технологій;

- впровадження інтелектуальних систем управління запасами, які дозволять мінімізувати витрати та підвищити ефективність постачань;
- міжнародна співпраця у сфері логістики, що сприятиме інтеграції України у глобальні ланцюги постачання та забезпечить стабільність товаропотоків навіть у кризові періоди;
- розвиток законодавчої бази для регулювання ринку логістичних послуг, що включатиме створення механізмів захисту бізнесу від форс-мажорних обставин [1].

Забезпечення ефективного публічного управління логістикою та товарною політикою є критично важливим завданням для держави в умовах суспільної нестабільності. Використання інноваційних підходів, залучення цифрових технологій та стратегічне планування дозволить мінімізувати ризики, забезпечити безперебійність постачання та створити стійку економічну систему.

Впровадження інноваційних технологій дозволяє оптимізувати логістичні процеси та прогнозувати можливі перебої у постачанні. Використання автоматичних систем складування значно знижує витрати та підвищує ефективність управління запасами.

Розвиток електронного врядування та цифрових платформ моніторингу товарних запасів сприяє більшій прозорості та ефективності державного контролю за стратегічними ресурсами, зменшує ризики корупції та покращує ефективність управління [2].

Отже, економічний розвиток регіонів безпосередньо залежить від ефективності логістичних рішень, які здатні вирішувати важливі проблеми, такі як застаріла інфраструктура та нестабільність в управлінні ланцюгами поставок. Для досягнення максимальних результатів необхідно забезпечити гармонійну співпрацю між державою, бізнесом та науковими установами для реалізації цих перспективних рішень.

Список використаної літератури

1. Бойко О. В. Логістика як стратегічний фактор економічного розвитку: сучасні тенденції та виклики. *Економіка і суспільство*. 2023. № 45. С. 112–118. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal_45/article/view/2023 (дата звернення: 02.11.2024).
2. Павленко Т. Ю. Роль логістичних рішень у розвитку економічної стабільності регіонів. *Вісник економіки та бізнесу*. 2023. № 22 (118). С. 44–50. URL: <http://www.ebusinessjournal.com.ua/articles/2023/22/44> (дата звернення: 02.11.2024).
3. Шевченко І. М. Інноваційні підходи в розвитку транспортно-логістичних систем України. *Транспорт і логістика*. 2022. № 9(72). С. 55–61. URL: http://www.translogistic.com.ua/journal_72/article/view/1034 (дата звернення: 02.11.2024).

Савчин Я. І.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ПОСАДОВИМИ ОСОБАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка

працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

З метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації. За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність займаній посаді.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Кадровий резерв формується з:

- посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;

- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю [1].

Одним з основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є

постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації. Також посадова особа місцевого самоврядування має право на просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації.

Посадові особи місцевого самоврядування проходять професійне навчання відповідно до Постанови КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Відповідно до Положення, професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності. Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне

управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

– підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям [2].

За результатами професійного навчання посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Отже посадові особи місцевого самоврядування для підвищення своєї професійної компетентності мають систематично проходити підвищення кваліфікації та, за потреби, оновлювати або удосконалювати професійну освіту.

Список використаної літератури

1. Про службу в органах місцевого самоврядування»: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

2. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

Садовий П. П.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Публічне управління у сфері соціальної інфраструктури сільських територій – це діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямована на створення сприятливих соціально-економічних умов для життєзабезпечення мешканців територіальних громад, надання рівного доступу до послуг і створення умов для сталого розвитку регіонів. Основними елементами соціальної інфраструктури в сільській місцевості є освіта; охорона здоров’я; культура і спорт; житлово-комунальне господарство.

Розглянемо напрями публічного управління в системі соціальної інфраструктури сільських територій:

1. Нормативно-правове регулювання:

– формування законодавчої бази, яка визначає права громадян на доступ до соціальних послуг (освіта, медицина, культура, тощо);

- впровадження програм і стратегій розвитку сільських територій;
- гармонізація нормативних актів з європейськими стандартами.

2. Фінансування:

- державний та місцевий бюджети як основні джерела фінансування соціальної інфраструктури;
- використання грантових програм і міжнародної допомоги;
- стимулювання приватного сектору до інвестування через державно-приватне партнерство.

3. Інституційне забезпечення:

- органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- громадські організації, міжнародні партнери та інші зацікавлені сторони.

4. Планування та стратегічний підхід:

- оцінка стану соціальної інфраструктури на основі статистичних даних;
- розробка стратегічних планів для регіонів з урахуванням місцевих потреб;
- моніторинг виконання програм розвитку територіальних громад.

Проекти стратегій розвитку територіальних громад в сільській місцевості розробляються виконавчими органами сільських, селищних рад, що представляють територіальні громади на строк, що визначений нормативно-правовими актами та з урахуванням пріоритетів, визначеними Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку.

Однією з основних функцій публічного управління у сфері соціальної інфраструктури сільських територій є стратегічне планування, а саме, розробка державних та регіональних стратегій розвитку сільських територій, зокрема стратегії розвитку територіальних громад, визначення пріоритетних напрямів розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення узгодженості місцевих і державних стратегій розвитку.

Реалізація таких стратегій здійснюється на основі планів заходів з їх реалізації, що затверджуються відповідною сільською, селищною, міською радою. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики [1].

В Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, що затверджена розпорядженням КМУ від 15.11.2024 року визначено, що на основі політики децентралізації планується розробити програми розвитку сільських територій для боротьби з депопуляцією та занепадом сільських територій в Україні. Це буде вирішено за допомогою рамкової політики на основі програм сільського розви-

тку ЄС, що допоможе краще виявити та мобілізувати додаткові ресурси. Основна увага буде зосереджена на «місцях», а не на секторах, і на інвестиціях замість субсидій.

Покращення умов життя сільського населення та диверсифікація економічної діяльності необхідні для сприяння гармонізованому екологічному, соціальному та економічному розвитку. Доступ до сучасних засобів комунікацій та створення робочих місць сприятимуть утриманню людей у селі. Пріоритет має надаватися створенню робочих місць, особливо для жінок і молоді, а також трудомістким ініціативам (органічне виробництво, вирощування та переробка фруктів, тваринництво, біогаз, циркулярна біо-економіка, агротуризм). Також послуги з розвитку сільського бізнесу матимуть позитивний вплив не тільки на аграрну економіку, а і на інші сфери діяльності в сільській місцевості, що полегшить доступ до фінансування та започаткування нових бізнесів, зокрема для фермерів-початківців та ветеранів війни [2].

Таким чином, розвиток соціальної інфраструктури є ключовим елементом у покращенні якості життя в сільській місцевості, і його ефективність залежить від якісного публічного управління, що здійснюється органами державно влади, органами місцевого самоврядування відповідної територіальної громади в сільській місцевості.

Список використаної літератури

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19/ed20250101#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження КМУ від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

Сидоренко К. Г.

аспірант

Класичний приватний університет

ДЕРЖАВНА АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану Україна стикається з численними викликами в усіх сферах життя, включаючи боротьбу з корупцією. Корупційні ризики в умовах війни значно зростають, оскільки ресурси, необхідні для оборони та відновлення інфраструктури, можуть стати об'єктом зловживань. Проте саме в умовах воєнного стану особливо важливо забезпечити максимальну прозорість і ефективність використання державних ресурсів. Антикорупційна політика в цей період повинна зберігати свою дієвість, але одночасно враховувати нові реалії та специфічні умови, в яких працюють антикорупційні органи та інститути.

Із початком повномасштабної війни в Україні суспільне сприйняття корупції, як фактору загрози національній та економічній безпеці, розвит-

ку держави та її стабільності, підриву її демократичних інститутів і цінностей та іміджу на міжнародній арені лише загострилось. Тому ефективну реалізацію антикорупційної політики та її адаптацію до умов воєнного часу було визначено одним із пріоритетних напрямків державної політики. Відповідні вимоги також були продиктовані міжнародними партнерами як ключові кроки на шляху до успішної євроінтеграції України, та її вступу в НАТО і ОЕСР.

В Україні центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику є Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК). Відповідно до ст. 11 ЗУ «Про запобігання корупції» до повноважень НАЗК належать: проведення аналізу стану запобігання та протидії корупції в Україні; розроблення проєктів Антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми з виконання Антикорупційної стратегії; підготовка та подання в установленому законом порядку до Кабінету Міністрів України проєкту національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики; формування та реалізація антикорупційної політики, розроблення проєктів нормативно-правових актів з цих питань.

Викликом у сфері антикорупційної політики України став пошук балансу між діючими антикорупційними обмеженнями та захистом прав і свобод людини і громадянина під час війни. Відповідними законодавчими змінами було врегульовано особливості застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» була скасована вимога щодо відповідності подарунків загальноновизнаним уявленням про гостинність та обмеження щодо вартості подарунків, встановлені частиною 2 статті 23 Закону України «Про запобігання корупції», за умови їх повного використання або передачі в порядку благодійних пожертв на користь Збройних Сил України, або гуманітарної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України. Відомості щодо цих об'єктів не потрібно зазначати у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Також не підлягає декларуванню матеріальна допомога, передбачена законодавством іноземної держави (крім держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором), виплачена за рахунок коштів іноземної держави або міжнародної організації.

Особливістю антикорупційної політики держави є те, що значна увага повинна приділятися:

- прозорості та контролю за використанням бюджетних коштів, особливо в сферах, пов'язаних із обороною та відбудовою країни;
- підвищеному ризику корупційних зловживань через ослаблену правову та правоохоронну системи, а також збільшення потреби в оперативності при прийнятті рішень;

– захисту стратегічних секторів економіки, зокрема оборонної, енергетичної, фінансової сфери, де корупційні ризики можуть суттєво підвищитися.

Агресія з боку росії стала іспитом для усіх українських державних інституцій, у тому числі й для антикорупційних органів, створених уже після Революції Гідності. Робота антикорупційних органів, попри деякі обмеження, зумовлені воєнним часом, все одно відбувалася, а її результати були помітними. Також саме у 2022 році українська влада виконала низку обіцянок щодо антикорупційної сфери, які давала раніше.

У сьогоденнішніх реаліях корупційні явища є беззаперечно пов'язані з безпекою держави. Ми погоджуємось з думкою, що корупція постала в центрі політичного життя, глибоко пустила свої корені і перетворилась на «підпільний обмін», який майже набув офіційного статусу, що в наш час дуже важко приховати від сторонніх очей. Сьогодні, особливо важливим є недопущення, щоб корупція із соціальної аномалії (патології) поступово перетворилась на щоденне правило і виступала як звичний спосіб вирішення життєвих проблем, нормою функціонування влади і способом життя значної частини членів суспільства. Перш за все, корупція може бути причиною відставки як окремих посадових осіб, так і цілих урядів, що в цілому спричинить суттєві зміни як у зовнішній та і внутрішній політиці держави. Корупція також є однією з причин обмеження міжнародних інвестицій та перешкодою інтегрування у міжнародні структури.

Успішна протидія корупції можлива за умови наявності чіткого антикорупційного законодавства, ефективного його застосування відповідними органами державної влади; координованості, поінформованості громадськості про здійснення заходів із запобігання та протидії корупції, взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади у сфері формування та реалізації державної антикорупційної політики, підтримки антикорупційних заходів громадянським суспільством. Однак, ефективність реалізації заходів щодо запобігання корупційній злочинності можлива завдяки довгостроковим соціально-економічним, політичним та правовим перетворенням. А для цього, на нашу думку, має бути наявна політична воля щодо антикорупційних заходів, існування та вдосконалення чіткого і взаємопов'язаного антикорупційного законодавства і готовність до реформ.

Стуканов С. В.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ВИТРАТ В УКРАЇНІ

Витрати бюджету - це кошти, що спрямовуються на здійснення програм і заходів, передбачених відповідним бюджетом, надання кредитів з бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів (рис. 1) [1].

Відповідно до Бюджетного кодексу України, під видатками державного бюджету слід розуміти кошти, що спрямовуються на здійснення програм та заходів, передбачених законом про державний бюджет на відповідний бюджетний період, за винятком коштів на погашення основної суми боргу та повернення надміру сплачених до бюджету сум [2].

Класифікація видатків бюджету є важливим інструментом управління державними фінансами, що дозволяє структурувати видатки за напрямками, функціями та економічними ознаками.

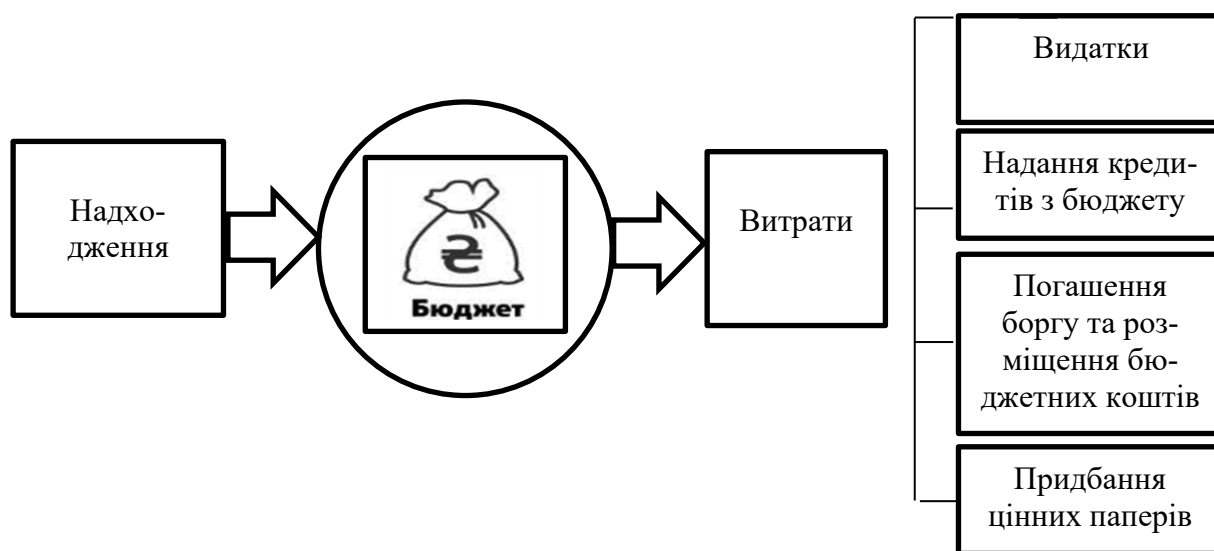


Рис. 1. Складові формування бюджету

1. Функціональна класифікація відображає видатки бюджету залежно від напрямків діяльності держави. Основні функціональні групи (табл. 1) [3]:

- державне управління – фінансування органів влади, управління і контролю;
- оборона – видатки на військові сили, безпеку та оборонну інфраструктуру;
- громадський порядок, безпека та судова влада – витрати на поліцію, прокуратуру, суди тощо;
- економічна діяльність – підтримка промисловості, сільського господарства, транспорту, інновацій;
- охорона здоров'я – фінансування медичних послуг, лікарень, профілактики захворювань;
- освіта – школи, університети, стипендії та освітні програми;
- соціальний захист і соціальне забезпечення – пенсії, допомога безробітним, малозабезпеченим і іншим категоріям населення;
- житлово-комунальне господарство – фінансування комунальних послуг, будівництва і підтримки житла;
- культура та спорт – бібліотеки, музеї, розвиток спорту, молодіжні програми;

– охорона навколишнього середовища – витрати на збереження екосистем, утилізацію відходів.

Таблиця 1

**Видатки зведеного бюджету України (функціональна класифікація)
в 2024 р. (млн. грн.)**

Станом на 1.11.2024	Код бюджетної класифікації	Видатки
Усього		3648067,7
Загальнодержавні функції	0100	340907,3
Оборона	0200	1681957,2
Громадський порядок, безпека, судова влада	0300	531006,2
Економічна діяльність	0400	161380,0
Охорона навколишнього середовища	0500	7331,7
Житлово-комунальне господарство	0600	45957,6
Охорона здоров'я	0700	179984,7
Духовний та фізичний розвиток	0800	33525,2
Освіта	0900	263949,2
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1000	402068,6

Відповідно до структури витрат за функціональною класифікацією, очікувану у 2024 р є найбільша частка витрат, спрямованих на оборону (50,1 %) та забезпечення громадського порядку, безпеки та судової системи (15,4 %) (рис. 2) [3].

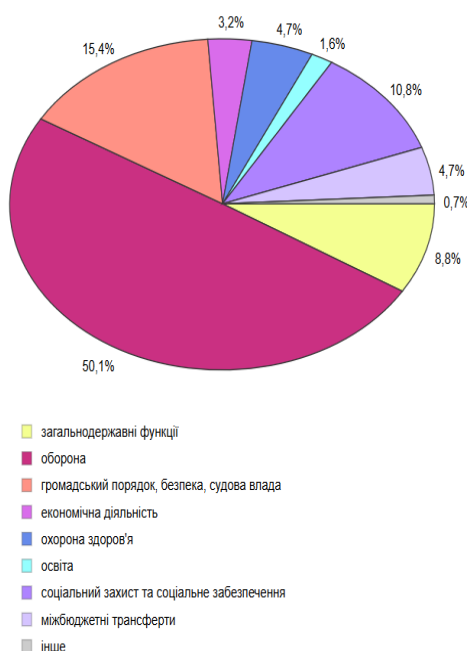


Рис. 2. Структура видатків Державного бюджету України на 1.11.2024 (функціональна класифікація)

2. Економічна класифікація відображає видатки за економічним змістом, розділяючи їх на поточні та капітальні (табл. 2) [3]:

В структурі видатків Державного бюджету України за економічною класифікацією найбільшу питому вагу займають оплата праці та нарахування (31,5 %) та використання товарів та послуг (29,1 %) (рис. 3) [3].

3. Відповідно до відомчої класифікації видатки розподіляються за головними розпорядниками бюджетних коштів, такими як Міністерство фінансів, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство оборони, Державна служба зайнятості, місцеві органи влади.

Таблиця 2

**Видатки зведеного бюджету України (економічна класифікація)
в 2024 р. (млн. грн.)**

Станом на 1.11.2024	Код бюджетної класифікації	Видатки
Усього		3648067,7
Поточні видатки	2000	3414103,0
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2100	1274185,7
Використання товарів та послуг	2200	1052675,2
Обслуговування боргових зобов'язань	2400	240289,8
Поточні трансферти	2600	337940,1
Соціальне забезпечення	2700	483990,9
Інші поточні видатки	2800	25021,3
Капітальні видатки	3000	233964,7
Придбання основного капіталу	3100	153930,6
Капітальні трансферти	3200	80034,1

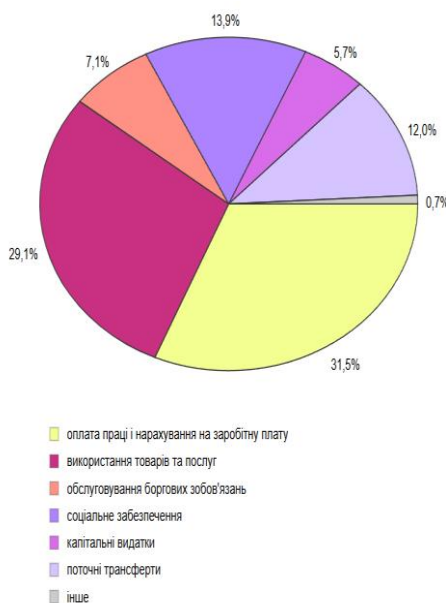


Рис. 3. Структура видатків Державного бюджету України на 1.11.2024 (економічна класифікація):

4. Програмна класифікація застосовується в рамках програмно-цільового методу бюджетування. Видатки розподіляються за конкретними державними чи місцевими програмами. Наприклад, "Розвиток дорожньої інфраструктури", "Доступна освіта", "Енергозбереження".

5. Територіальна класифікація відображає розподіл видатків за адміністративно-територіальними одиницями: державний бюджет, обласні бюджети, районні бюджети, бюджети ОТГ (об'єднаних територіальних громад).

6. Класифікація за джерелами фінансування:

– загальний фонд – видатки, які фінансуються за рахунок доходів, що не мають цільового призначення;

– спеціальний фонд – видатки, що фінансуються за рахунок цільових надходжень (наприклад, податків на дороги чи екологічні збори).

7. Класифікація за рівнями управління:

– централізовані видатки – фінансування з державного бюджету;

– децентралізовані видатки – фінансування з місцевих бюджетів.

Класифікація видатків бюджету дозволяє ефективно планувати, розподіляти та контролювати використання бюджетних коштів.

Важливим є те, що для аналізу та управління державними фінансами використовуються всі види класифікацій, залежно від завдань та потреб.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Державний бюджет України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget> (дата звернення: 04.12.2024).

2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Видатки Державного бюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 04.12.2024).

Скрябіна Д. С.

кандидат з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

Літенко О. О.

аспірант
Класичний приватний університет

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Публічне управління розвитком міжнародного співробітництва передбачає організацію та управління взаємодією між державами, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами на глобальному та регіональному рівнях з метою досягнення спільних інтересів, вирішення проблем та сприяння сталому розвитку. Серед завдань, що стоять перед органами влади є створення умов для зміцнення міжнародної стабільності, сприяння розвитку та забезпечення добробуту всіх країн і народів, зберігаючи баланс між національними інтересами та глобальними викликами.

Питання становлення та розвитку сучасного співробітництва органів публічної влади з міжнародними організаціями на сьогодні є актуальними та відкритими. Вони передбачають політико-правовий аналіз різних структур, які впливають на процес упровадження реформ як базису формування публічного управління в українській державі. Відповідно набуває актуальності питання вдосконалення співпраці органів публічної влади з міжнародними організаціями, що сприятиме дотриманню принципів верховенства права та закону, прав і обов'язків людини й громадянина, а також забезпечення їх захисту, розвитку громадянського суспільства.

Метою взаємодії органів публічної влади з міжнародними організаціями є забезпечення ефективного виконання національних інтересів на міжнародній арені, просування стабільності, миру, розвитку та підтримки загальнолюдських цінностей. Серед напрямів такої взаємодії можна визначити наступні: економічний розвиток (через міжнародні фінансові організації); міжнародна безпека (через міжнародні організації з підтримки миру); охорона навколишнього середовища (через програми з розвитку сталого розвитку); гуманітарні питання (гуманітарні місії, боротьба з бідністю, охорона здоров'я).

Враховуючи зовнішньополітичний інтерес держави щодо міжнародної співпраці можна відмітити наступні завдання, які стоять перед органами публічної влади щодо взаємодії з міжнародними організаціями:

1. Інтеграція національної політики в міжнародний контекст: формування стратегії зовнішньої політики, що сприяє ефективному використанню ресурсів міжнародних організацій.
2. Розвиток міжнародної співпраці в різних сферах: економіки, екології, безпеки, науки, культури.
3. Сприяння національним реформам: через отримання міжнародної підтримки, знань і фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.
4. Підвищення рівня добробуту громадян: через залучення ресурсів і допомоги міжнародних організацій.

Державна політика країни сприяє активізації взаємодії органів публічної влади з міжнародними організаціями. Участь у діяльності цих організацій дає можливості для взаємодії практично з усіма державами світу в межах багатосторонньої дипломатії. Так, Україна є членом міжнародних загальнополітичних організацій, таких як: Організація об'єднаних націй (з 1945), організації з безпеки і співробітництва в Європі (з 1992); Ради Європи (з 1995); Центральноевропейська ініціатива (з 1996); Організація за демократію та економічний розвиток – ГУАМ (з 2006). Крім того, за роки незалежності Україна в рамках міжнародного співробітництва приєдналася ряду безпекових, економічних, фінансових, гуманітарних, екологічних та інших міжнародних організацій.

Намагаючись посилити свої позиції у протистоянні з росією, Україна починаючи з 2014 і до 2022 років, не враховуючи період повномасштабного військового вторгнення, активно співпрацювала з міжнародними організаціями (ООН, ЄС, НАТО, ОБСЄ, Радою Європи), які зробили низку солідарних кроків на підтримку Української держави.

Отже, у міжнародній сфері впродовж 2014–2021 Україна зосредила основну увагу на:

- створенні міжнародної коаліції на свою підтримку в боротьбі проти російської агресії, запровадженні й збереженні західними країнами санкцій проти Росії;

- посиленні взаємодії з міжнародними організаціями, урядами держав, парламентами, недержавними організаціями, рухами та партіями щодо вирішення конфлікту на Сході України;

- забезпеченні міжнародної політичної, економічної й технічної підтримки в боротьбі з російським агресором;

- пошуках нових підходів і моделі відносин з РФ, блокуванні російського дипломатичного та інформаційного впливу;

- сприянні процесам європейської та євроатлантичної інтеграції;

- створенні умов для підтримки системних внутрішніх реформ

- сприянні розширенню торгово-економічних зв'язків і співпраці в гуманітарній сфері.

За даними Міністерства закордонних справ (МЗС), станом на 1 січня 2022 року Україна є членом 81 міжнародної організації (ЕДР МО, 2022). У більшості з них (69 організацій) Україна має статус повноправного члена. Це дає нашій країні право брати участь у роботі МО на постійній основі, зокрема голосувати на засіданнях, формувати порядок денний, готувати стратегії розвитку, розробляти спільно з іншими учасниками організації міжнародні документи, імплементувати стандарти, розроблені в межах компетенції організації, тощо.

Взаємодія органів публічної влади з міжнародними організаціями є важливою складовою частиною сучасної зовнішньої та внутрішньої політики будь-якої країни. Така взаємодія забезпечує інтеграцію національних інтересів із глобальними процесами та сприяє вирішенню важливих міжнародних питань, таких як мир і безпека, економічний розвиток, захист прав людини та боротьба зі зміною клімату.

Органи публічної влади, завдяки участі у міжнародних організаціях, отримують доступ до нових ресурсів, технологій і експертизи, а також можуть здійснювати моніторинг і вплив на глобальні процеси. З іншого боку, міжнародні організації, через свої інструменти і механізми, можуть допомогти країнам вирішувати внутрішні проблеми, що мають міжнародний характер (наприклад, військові конфлікти, екологічні катастрофи, гуманітарні кризи, економічні труднощі). При цьому важливою є спільна робота на базі міжнародних стандартів і принципів, таких як верховенство права, прозорість та демократія. Взаємодія повинна бути конструктивною, взаємовигідною та з урахуванням національних особливостей і інтересів кожної країни. Таким чином, ефективна взаємодія між органами публічної влади та міжнародними організаціями має стратегічне значення для розвитку країни, зміцнення її міжнародних позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації.

Снегуров Є. Г.

аспірант

Класичний приватний університет

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ БЮРОКРАТІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Розвиток механізмів публічного управління та адміністрування на основі теорії бюрократії залишається важливим аспектом державного управління, особливо в контексті європейського досвіду. У сучасних умовах реформування державного сектору, цифровізації управлінських процесів та необхідності підвищення ефективності державних інституцій вивчення класичних бюрократичних моделей та їх трансформації набуває особливої актуальності.

Україна прагне інтегруватися до європейського простору та запровадити ефективні моделі публічного адміністрування, що відповідають стандартам ЄС. Вивчення та адаптація кращих практик європейських країн дозволяє підвищити ефективність роботи органів влади та вдосконалити механізми управління.

Класична теорія бюрократії Макса Вебера, яка закладає основи сучасного адміністративного менеджменту, залишається актуальною, але потребує адаптації до сучасних викликів цифровізації та демократизації управління. Важливо забезпечити баланс між чіткою регламентацією державних процесів і гнучкістю управлінських рішень, що дозволить підвищити якість державних послуг.

В Україні тривають реформи державного управління, спрямовані на зменшення бюрократичних бар'єрів, підвищення ефективності державного апарату та впровадження сучасних технологій. Європейський досвід демонструє, що ефективна бюрократія може бути не гальмом, а рушієм розвитку державних інституцій за умови застосування прозорих процедур, професійного кадрового відбору та цифрових рішень.

Європейські країни активно впроваджують концепцію e-government, яка дозволяє зменшити бюрократичні затримки, покращити доступ до державних послуг та мінімізувати корупційні ризики. Вивчення механізмів електронного врядування та автоматизованих систем адміністрування є важливим для подальшого розвитку цифрового управління в Україні.

Сучасна європейська модель бюрократії передбачає відкритість влади до громадян, доступність адміністративних послуг та можливість зворотного зв'язку. Важливо дослідити, як адаптація європейських принципів публічного адміністрування може сприяти демократизації державного управління в Україні.

Дослідження механізмів публічного управління та адміністрування на основі теорії бюрократії в європейському контексті є актуальним з огляду на реформи державного сектору, цифрову трансформацію та прагнення України до європейських стандартів врядування. Використання єв-

ропейського досвіду допоможе підвищити ефективність державного управління, зменшити бюрократичні бар'єри, запровадити сучасні управлінські підходи та покращити якість надання публічних послуг.

Розвиток механізмів публічного управління та адміністрування на основі теорії бюрократії залишається важливим напрямом реформування державного сектора, особливо в контексті європейського досвіду. Дослідження показало, що, незважаючи на критику бюрократії, її раціональна та модернізована модель є основою ефективного державного управління.

Класична модель бюрократії, запропонована Максом Вебером, залишається основою ефективного адміністрування в країнах Європи. Чітке регламентування процесів, поділ обов'язків і принцип меритократії сприяють стабільності державного управління та підвищенню його ефективності.

В європейських країнах традиційна бюрократична модель трансформується за рахунок цифровізації, децентралізації та впровадження принципів New Public Management (Нового державного менеджменту). Запровадження е-врядування, автоматизації державних послуг та прозорості адміністративних процедур зменшує бюрократичні бар'єри, роблячи управління гнучкішим та орієнтованим на громадян.

В європейських країнах успішно застосовуються принципи професіоналізації держслужби, чітких процедур відбору кадрів, прозорої системи кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Цей досвід важливий для України, де ще тривають реформи державного управління та необхідно посилювати незалежність та ефективність державної служби.

Європейські країни активно використовують технології електронного врядування (e-government), що дозволяють громадянам отримувати державні послуги швидко, ефективно і без корупційних ризиків. Важливо впроваджувати сучасні цифрові рішення і в Україні, щоб мінімізувати бюрократичні процедури та підвищити ефективність публічного управління.

Запозичення європейського досвіду дозволить Україні удосконалити систему публічного адміністрування, підвищити якість державних послуг та посилити підзвітність влади перед громадянами. Особливу увагу слід приділити підвищенню професійного рівня державних службовців, впровадженню сучасних управлінських практик та цифрових технологій.

Бюрократія, як основа сучасного публічного управління, не є застарілим явищем, а навпаки – може бути ефективним інструментом адміністрування, якщо вона вдосконалюється відповідно до сучасних викликів. Європейський досвід доводить, що раціональне бюрократичне управління в поєднанні з цифровими технологіями, прозорістю та клієнтоорієнтованістю забезпечує ефективність державного сектору, зменшення корупції та покращення взаємодії влади з громадянами. Для України цей досвід є надзвичайно важливим у контексті євроінтеграції та реформування державного управління, адже вдосконалення бюрократичних механізмів сприятиме розвитку ефективної, прозорої та професійної системи адміністрування.

Механізми публічного управління та адміністрування, засновані на теорії бюрократії, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності державного управління, стабільності політичної системи та якісного надання публічних послуг. Дослідження показало, що бюрократична модель, незважаючи на критику, залишається основою управлінських процесів, проте її адаптація до сучасних викликів потребує реформування та впровадження інноваційних методів адміністрування.

Тальний Є. В.

аспірант

Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Основною метою демократичного управління є створення умов для ефективного і справедливого вирішення соціальних, економічних і політичних проблем. Це включає в себе належну організацію місцевого самоврядування, розвиток громадянського суспільства, забезпечення прав і свобод громадян, а також створення механізмів для залучення населення до процесу прийняття рішень. Важливим елементом цієї системи є децентралізація, яка дозволяє передавати частину повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Це створює умови для більш ефективного управління на місцях, з урахуванням специфіки та потреб конкретних громад, а також сприяє розвитку місцевих ініціатив і посиленню соціальної згуртованості.

Наразі для України беззаперечним прикладом демократії є країни Євросоюзу, де місцеве самоврядування та управління базисом демократичного устрою суспільства є більш досконалою муніципальною системою. Європейські стандарти та підходи до розвитку громад включають інструменти, методології та практики, які застосовуються для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. Ці інструменти орієнтовані на ефективне використання ресурсів, підвищення якості життя, а також на інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку. Однією з основних цілей є забезпечення сталого, рівномірного розвитку, що відповідає інтересам усіх верств населення.

Враховуючи початкову стадію проходження процесу децентралізації в Україні, самоврядні органи стикаються з рядом проблем та недоліків, але незважаючи на це система місцевого самоврядування несе в собі найбільший потенціал демократичного державотворення, а отже, сталого розвитку територіальних громад і всього суспільства. Тому, питання імплементації в Україні принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування дуже актуальне.

Як засвідчує практика демократичних країн, де існує розвинуте місцеве самоврядування, там панує і демократичне врядування, там держава і влада підконтрольні громадянам, а не навпаки. Українське суспільство також переконане в значно більшій демократичності системи місцевого самоврядування порівняно з державною владою. Проте в ментальності на-

ших співгромадян досить поширена відсутність взаємозв'язку демократії, як нашого права брати участь у процедурах формування представницької влади та демократії як власної відповідальності за прийняття виборцем рішень. Тому демократія як процедура, а не абстрактна цінність, усе ще не доміную у нашому суспільстві.

Досліджуючи європейські стандарти та підходи до сталого розвитку громад, безперечно основну увагу треба приділити Європейській Хартії місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року, як одному з найголовніших джерел, що має використовуватися для розвитку дієздатних органів місцевого самоврядування в Європі та Україні безпосередньо. Цей документ було прийнято Радою Європи 15 жовтня 1985 року, як результат багаторічної роботи різних європейських структур та є свідченням важливого значення місцевого самоврядування як необхідного атрибуту демократичного суспільства. Хартія розроблялася впродовж 17 років. Відносна «молодість» цього документа, як і досить тривалий період його розробки, свідчать про те, що проблема взаємовідносин місцевої і центральної влади є дуже складною не тільки для сучасного етапу політичного розвитку України, а й для давно сформованих демократичних систем Європи.

Від імені України Європейську хартію місцевого самоврядування було підписано 6 листопада 1996 року в місті Страсбург. Верховна Рада України ратифікувала її 15 липня 1997 року. Відповідно до статті 9 Конституції України Європейська хартія місцевого самоврядування після її ратифікації стала частиною національного законодавства України. Треба наголосити, що під час ратифікації Хартії Україна не внесла жодних застережень (хоча така можливість передбачена в особливих положеннях цього міжнародно-правового акту), а отже, взяла на себе обов'язок виконання всіх без винятку викладених у ній норм. Аналіз принципів, закріплених Хартією місцевого самоврядування, свідчить про те, що сучасна Європа вбачає у місцевому самоврядуванні надзвичайно важливий елемент демократії. Насамперед, йдеться про зведення ролі держави до необхідного мінімуму, обмеження бюрократичного тиску з боку чиновництва, що сприяє залученню людей до цінностей народовладдя. Досвід самоуправління, а головне - вироблені ним уміння, виховують у населення почуття громадянської відповідальності за прийняття рішень щодо місцевого розвитку.

Місьцеве самоврядування та управління можна назвати базисом демократичного устрою суспільства, і від того, наскільки розвинута, активна і досконала муніципальна система, багато в чому залежить міцність демократичних інститутів і загальна політична стабільність у тій чи іншій державі. Порівнюючи конституції більшості держав світу, слід зазначити, що закріплені в них основні положення стосуються функціонування місцевого управління та самоврядування, а саме: головні принципи організації місцевого управління та самоврядування; основи адміністративно-територіального поділу; організаційні форми здійснення місцевого самоврядування та управління, основи їх компетенції, внутрішньої структури і взаємовідносин; роль і місце органів місцевої влади в політичній системі

суспільства; адміністративний нагляд; гарантії місцевого самоврядування (конституційні, судові, законодавчі, матеріально-фінансові тощо).

Разом з тим, конституційно-правове регулювання питань місцевого управління та самоврядування у різних державах світу є неоднаковим. Зокрема, в країнах із федеративним устроєм національні конституції можуть регламентувати місцеве управління досить докладно (Австрія, Бразилія, Мексика), а можуть тільки згадувати про нього (ФРН) або взагалі не торкнутися цього питання, залишивши регулювання місцевого управління суто на розсуд суб'єктів федерації (Австралія, Канада, США, Швейцарія). Так, в Основному законі ФРН тільки констатується, що "у землях, округах і громадах народ повинен мати представництво, утворене загальними, прямими вільними, рівними і таємними виборами" (п. 1 ст. 28).

Вартим уваги є той факт, що муніципальне управління може здійснюватися у різних організаційних формах, які в сукупності утворюють єдину модель системи місцевого самоврядування, за допомогою якої у рамках усієї країни вирішуються питання місцевого значення. Під моделлю місцевого самоуправління розуміється форма організації влади територіальною громадою з метою найбільш ефективного вирішення питань місцевого значення. Існує декілька моделей, які істотно відрізняються одна від одної за принципами формування органів місцевого самоврядування, характеру їх взаємовідносин із органами державної влади, за формами взаємодії представницьких і виконавчо-розпорядних органів у системі місцевого самоврядування досвід яких може бути використаний в Україні

Перша з моделей – муніципальна (англосаксонська) (виникла у Великобританії, потім була запозичена багатьма країнами, насамперед, колишніми британськими колоніями. Характерною особливістю такої моделі є: значна автономія органів місцевого самоврядування; відсутність на місцях повноважних представників центральної влади, які б опікали органи місцевого самоврядування; виборність ряду посадових осіб місцевого самоврядування; органи місцевого самоврядування можуть робити лише те, що прямо передбачено законом – це так званий позитивний принцип правового регулювання; контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування здійснюється переважно непрямым шляхом – через центральні міністерства, а також тут діє жорсткий судовий контроль).

Другою моделлю є біполярна, яка включає романо-германську, континентальну, французьку - Франція, Італія, Польща, Болгарія, Турція, Сенегал та ін. - поширена у країнах Європи, Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. Для цієї моделі характерні особливості: у порівнянні з англо-американською моделлю тут більш високий ступінь централізації, а також наявне вертикальне підпорядкування; поєднання місцевого самоврядування та прямого державного управління на місцях; органам місцевого самоврядування дозволяється робити все, що не заборонено законом, що є негативним принципом правового регулювання. Континентальна модель може існувати на всіх субнаціональних територіальних рівнях (окрім низового) або лише на низовому рівні.

Третя модель – іберійська - поширена у Іспанії, Бразилії, Мексиці, Португалії – дуже наближена до континентальної моделі, передбачає, що управління на місцях здійснюють обрані населенням представницькі органи місцевого самоврядування (наприклад, ради) і відповідні головні посадові особи місцевого самоврядування (наприклад, мери, префекти), які одночасно є головами відповідних рад, їх виконавчих органів і затверджуються центральною владою, як представники державної влади у відповідних адміністративно-територіальних одиницях з правом контролю за діяльністю ради.

Слід зауважити, що самостійність органів місцевого самоврядування більшості європейських держав має особливий специфічний характер, оскільки органи місцевого самоврядування не мають законодавчих повноважень, бо вони можуть діяти тільки на основі і в рамках законодавчих актів, виданих центральними законодавчими органами всієї країни чи суб'єкта федерації, якщо це федеративна держава.

Таким чином, розвиток сучасної демократичної держави є процесом постійного вдосконалення механізмів управління, що базуються на принципах демократії, прав людини та сталого розвитку, спрямованих на забезпечення добробуту кожного громадянина та гармонійного розвитку суспільства в цілому.

Телюк О. В.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Державна регіональна політика спрямована на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів країни, зменшення регіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності територій. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку регіональної економіки, розвиток інфраструктури, підвищення якості життя населення та забезпечення екологічної стійкості.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», державна регіональна політика - система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності[1].

Правову основу для реалізації державної регіональної політики в Україні та забезпечення умов для сталого розвитку регіонів створюють закони, представлені в табл. 1.

**Закони, що створюють правову основу для реалізації державної
регіональної політики в Україні**

Закон	Положення щодо реалізації державної регіональної політики
Конституція України[2]	Основний закон, що визначає правові основи місцевого самоврядування та регіональної політики
Закон України "Про засади державної регіональної політики" [1]	Визначає основні принципи, механізми та інструменти реалізації державної регіональної політики.
Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [3]	Регулює діяльність органів місцевого самоврядування.
Закон України "Про співробітництво територіальних громад" [4]	Регулює відносини між територіальними громадами для спільного вирішення питань місцевого значення.
Закон України "Про державні цільові програми" [5]	Визначає порядок розробки та реалізації державних цільових програм, спрямованих на розвиток регіонів.
Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [6]	Регулює процес об'єднання територіальних громад для підвищення ефективності управління.
Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»[7]	Встановлює правові та організаційні основи містобудівної діяльності і спрямований на забезпечення сталого розвитку територій з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів.
Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки[8]	Визначає тенденції, проблеми та пріоритети регіонального розвитку, типи територій, стратегічні й оперативні цілі, завдання, етапи, механізми реалізації, а також систему моніторингу й оцінки ефективності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України.

Державна регіональна політика реалізується на основі наступних принципів [1]: законності, співробітництва, паритетності, відкритості, субсидіарності, координації, згуртованості, історичної спадкоємності, етнокультурного розвитку, сталого розвитку, об'єктивності, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, інклюзивності, інтегрованого розвитку.

Система управління регіональним розвитком в Україні складається з п'яти елементів[9; 10].

1. Планування:

– запроваджено трирівневу систему планування регіонального розвитку;

– зміни до ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» створили паралельну систему планування, яка суперечить основним положенням ЗУ «Про засади ДРП» та порушує узгодженість державної регіональної політики;

– в контексті залучення міжнародних коштів для відбудови постраждалих територій, існує протиріччя щодо критерію їх віднесення до територій відновлення.

2. Фінансування:

- у 2022–2024 роках фінансування Державного фонду регіонального розвитку було призупинено через війну;
- популістичний підхід до фінансування проєктів регіонального розвитку, що ігнорує важливість якісного аналізу потреб громадян, громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін, які мають визначатися через стратегічні планувальні документи;
- замість швидкого ухвалення простих планів для сильно постраждалих територій, акцент робиться на програми комплексного відновлення, які не мають чіткої правової обов'язковості. Це ускладнює реалізацію стратегії відновлення та розвитку територій, особливо в умовах воєнного стану.

3. Реалізація:

- звуження поняття «відновлення» до відбудови об'єктів, що виключає можливість реалізації заходів із регіонального чи місцевого розвитку, спрямованих на досягнення довгострокових цілей планувальних документів. Інші аспекти відновлення чи розвитку, окрім будівництва, фактично залишаються поза межами публічного фінансування;
- майже всі території країни, незалежно від рівня ураження, віднесені до категорії «територій відновлення», що нівелює диференційований підхід і пріоритизацію потреб;
- відсутність оновленої Державної стратегії регіонального розвитку, яка мала б містити складову відновлення, ускладнює стратегічне планування і системний підхід до відновлення;
- відсутність планів відновлення територіальних громад;
- відсутність стратегічних документів і чітких процедур залишає процеси відновлення залежними від: лідерських якостей голів громад чи військових адміністрацій; інтересів будівельних компаній; наявності донорів для фінансування окремих проєктів.

4. Моніторинг та оцінка. Відсутність сучасної системи моніторингу та оцінки, узгодженої з європейськими стандартами, ускладнює оцінювання впливу реалізації відновлення та розвитку. Орієнтація на облік освоєних коштів і об'єктний підхід не відображає стратегічних цілей, таких як покращення зайнятості чи добробуту. Неповноцінна статистика і слабка інтеграція у європейські стандарти стримують прогрес у ЄС і розвиток якісних інструментів.

5. Інституції. Ліквідація Міністерства розвитку громад та територій України і передача його функцій до Міністерства інфраструктури України послабили інституційну основу регіональної політики, замінивши її на вузько орієнтовану «політику відновлення». Новостворене «Агентство відновлення і розвитку» повинно займатися проєктами державного та міжрегіонального рівня, а не замінювати спроможність громад і регіонів. Відсутність потужних Агенцій регіонального розвитку ускладнює стратегічне планування, залучення інвестицій і розвиток малого та середнього бізнесу.

Для прогресу в царині управління державною регіональною політикою потрібне посилення місцевих інституцій, здатних конкурувати за міжнародне фінансування через якісні проєкти та планувальні документи. На-

гальним є вдосконалення нормативно-правової бази, значна частина якої потребує перегляду та оновлення.

У воєнних умовах постає необхідність створення нових управлінських платформ для стабільного функціонування держави й територіальних громад, інтеграції потенціалу органів влади, реформування механізмів вирішення соціальних, економічних і безпекових завдань.

Список використаної літератури

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

2. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

4. Про співробітництво територіальних громад : Закон України № 1508-VII. Редакція від 04.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

5. Про державні цільові програми : Закон України № 1621-IV. Редакція від 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

6. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII. Редакція від 14.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

7. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України № 3038-VI. Редакція від 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.09.2024).

9. Тетяк Ю. Державна регіональна політика: стан справ на травень 2024 року. URL: <https://www.csi.org.ua/news/derzhavna-regionalna-polityka-stan-sprav-na-traven-2024-roku/> (дата звернення: 11.09.2024).

10. Гаращук І. В. Регіональна політика України умовах війни і повоєнної відбудови. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36).

Тіщенко М. Ю.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ

Охорона праці є однією з ключових складових державної політики у сфері трудових відносин. Ефективне державне регулювання у цій сфері сприяє збереженню життя та здоров'я працівників, підвищенню продуктивності праці та формуванню соціально відповідального бізнесу. В Україні механізми державного регулювання охорони праці ґрунтуються на міжнародних стандартах, законодавчих актах та діяльності відповідних контролюючих органів.

Державне регулювання у сфері охорони праці охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення безпечних та здорових умов праці. Основні складові цього регулювання включають:

- нормативно-правову базу, яка визначає права та обов'язки роботодавців і працівників;
- державний нагляд і контроль за дотриманням законодавства про охорону праці;
- економічні механізми, що стимулюють підприємства до покращення умов праці;
- інформаційно-освітні заходи, які підвищують рівень обізнаності працівників та роботодавців.

Державне регулювання здійснюється через прийняття законодавчих актів, створення відповідних інституцій та застосування санкцій до порушників.

Нормативно-правове забезпечення охорони праці в Україні.

Основними нормативними документами, що регулюють сферу охорони праці в Україні, є:

Конституція України (ст. 43, 45), яка гарантує право на безпечні умови праці;

Кодекс законів про працю України;

Закон України «Про охорону праці», що визначає основні принципи державної політики у цій сфері;

галузеві нормативно-правові акти та міжнародні угоди, зокрема конвенції МОП;

Особливу роль відіграють державні стандарти безпеки праці, які регламентують вимоги до робочих місць, обладнання, технологічних процесів та інших аспектів трудової діяльності.

Державні органи та їх роль у регулюванні охорони праці

В Україні діє низка державних органів, відповідальних за контроль і нагляд у сфері охорони праці:

– Державна служба України з питань праці (Держпраці) – головний орган, що здійснює нагляд за дотриманням законодавства про охорону праці, проводить перевірки та застосовує санкції;

– Міністерство економіки України – відповідає за розробку економічних механізмів стимулювання безпечної праці;

– профспілки та громадські організації – виконують консультативно-контролюючі функції, сприяють дотриманню прав працівників.

Основні механізми державного регулювання

Державне регулювання охорони праці реалізується через такі механізми:

– нормативне регулювання – розробка та впровадження стандартів безпеки праці;

– контроль та нагляд – планові та позапланові перевірки підприємств на предмет дотримання вимог охорони праці;

– економічне стимулювання – податкові пільги та державна підтримка підприємств, що забезпечують високий рівень безпеки праці;

– освітня та інформаційна підтримка – проведення тренінгів, семінарів, інформаційних кампаній.

Незважаючи на наявність розвиненої законодавчої бази, сфера охорони праці в Україні стикається з низкою проблем:

– недостатнє фінансування та кадрове забезпечення контролюючих органів;

– формальний підхід до проведення перевірок і низька ефективність санкцій;

– недостатня мотивація підприємств до впровадження заходів з охорони праці;

– відсутність ефективної системи моніторингу та аналізу ризиків на виробництві.

На нашу думку, для підвищення ефективності державного регулювання необхідно:

– вдосконалити механізми контролю та відповідальності за порушення;

– забезпечити цифровізацію процесів нагляду та контролю;

– збільшити фінансування заходів з охорони праці;

– активніше залучати соціальних партнерів (профспілки, громадські організації) до формування політики у сфері охорони праці.

Отже, державне регулювання у сфері охорони праці є важливим механізмом забезпечення безпеки трудової діяльності. В Україні воно базується на комплексі законодавчих, організаційних та економічних заходів. Проте існують проблеми, що потребують вирішення для підвищення ефективності державного нагляду та контролю. Вдосконалення механізмів регулювання сприятиме зниженню рівня виробничого травматизму та покращенню умов праці.

Федоров Я. С.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають особу до активної діяльності. В умовах державної служби мотивація впливає на підвищення професійного рівня службовців; забезпечення відповідності виконання службових обов'язків та функцій вимогам законодавства; формування морально-етичних принципів в процесі професійного розвитку. Мотивація державного службовця починається з усвідомлення систематично підвищувати професійний розвиток для ефективного виконання поставлених завдань.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із

практичного виконання завдань і функцій держави. Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Одним із основних обов'язків державного службовця – є постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності. З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійних компетентностей, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття посади.

Прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних із службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності.

За сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад. Просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу. Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню. Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи.

Заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; премії (у разі встановлення).

За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать премія за результатами щорічного оціню-

вання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення) [1].

Отже, мотивація державних службовців відіграє ключову роль у забезпеченні їх професійного розвитку. Формування ефективного мотиваційного механізму є важливим фактором розвитку державної служби та підвищення її ефективності. Поєднання матеріальних, кар'єрних, соціальних та моральних стимулів сприяє професійному розвитку державних службовців та ефективності праці.

Список використаної літератури

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 16.09.2024).

Федосенко К. О.

аспірант

Класичний приватний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Управління соціально-економічними змінами в умовах глобалізації стає одним із ключових завдань як для національних урядів, так і для окремих організацій. Реформування державного управління в Україні спрямоване на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності органів влади, що відповідає стандартам європейської інтеграції [1]. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від розуміння особливостей змін на макро- та мікрорівнях, а також їх класифікації за типами, що дозволяє обрати відповідні інструменти для впровадження змін.

На макрорівні соціально-економічні зміни охоплюють масштабні процеси, які впливають на національні економіки в цілому або навіть на глобальну економічну систему. Ці зміни стосуються стратегічних напрямів розвитку держави, зокрема формування та реалізації державної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, інтеграцію до міжнародних економічних і політичних організацій, а також на адаптацію до умов глобалізації.

Такі процеси включають реформування системи державного управління, що має на меті підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державних органів. Наприклад, інтеграція до Європейського Союзу (ЄС) вимагає впровадження стандартів управління, які відповідають європейським нормам, включаючи реформування системи правосуддя, створення умов для розвитку ринкової економіки та посилення соціального захисту.

Крім того, інтеграція до міжнародних економічних організацій, таких як Світова організація торгівлі (СОТ), зумовлює необхідність адаптації законодавства до міжнародних стандартів торгівлі, що дозволяє країні брати участь у глобальних економічних процесах на рівних умовах.

Окрему увагу заслуговують глобальні ініціативи, спрямовані на сталий розвиток, такі як Паризька угода про зміну клімату [2]. Ці ініціативи вимагають від країн розробки та впровадження стратегій зі зменшення викидів парникових газів, переходу на використання відновлюваних джерел енергії, збереження біорізноманіття та вирішення соціальних проблем. Участь у таких програмах дозволяє країнам не лише виконувати свої міжнародні зобов'язання, а й залучати інвестиції для модернізації економіки та створення нових робочих місць.

Таким чином, макрорівневі зміни мають вирішальний вплив на траєкторію розвитку держави, визначаючи її місце у світовій економіці та забезпечуючи адаптацію до сучасних глобальних викликів.

Перехід до мікрорівня дозволяє заглибитися в процеси, які відбуваються на рівні конкретних організацій чи галузей. Тут зміни найчастіше стосуються впровадження нових технологій, таких як автоматизація виробництва чи цифрові системи управління, реструктуризації бізнес-процесів, або змін у корпоративній культурі. Наприклад, багато компаній адаптують свої бізнес-моделі, інтегруючи інструменти штучного інтелекту для оптимізації операційних процесів [3].

Важливим аспектом управління соціально-економічними змінами є їх класифікація за типами, що дозволяє більш точно визначити відповідні підходи та інструменти. До основних типів змін належать:

- технологічні зміни, які передбачають впровадження інновацій, таких як блокчейн, інтернет речей, цифровізація та автоматизація.
- структурні зміни, що включають перегляд організаційних структур, оптимізацію управлінських ланцюжків, скорочення або об'єднання підрозділів [4].

Організаційні зміни є однією з найважливіших складових процесу модернізації управлінських підходів, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність функціонування організацій. У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища, викликаних глобалізацією, технологічними інноваціями та економічною нестабільністю, організації змушені шукати нові способи управління для збереження своєї конкурентоспроможності.

Організаційні трансформації передбачають впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на підвищення ефективності роботи команд і здатності адаптуватися до динамічних умов середовища. До таких підходів належать гнучкі методології управління, зокрема Agile та Scrum [5].

Agile акцентує увагу на адаптивності планування, інтерактивній співпраці між учасниками процесу та оперативному реагуванні на зміни. У свою чергу, Scrum – це структурований інструмент, який реалізує принципи Agile через покрокове виконання проєктів, організоване у вигляді короткострокових циклів (спринтів). Цей підхід забезпечує залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та створення цінності.

Використання зазначених методологій дозволяє зменшити тривалість реалізації завдань, оптимізувати витрати та підвищити якість кінцевого результату. Вони є ефективними інструментами для покращення внутрішньої організації процесів і забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Особливо важливим є застосування таких підходів в умовах криз, коли організаціям потрібно швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як раптові економічні чи соціальні потрясіння. У цих умовах гнучкі методи роботи дозволяють організаціям оперативно змінювати свої стратегії, ефективно використовувати доступні ресурси та зберігати контроль над процесами.

Успішна реалізація організаційних змін сприяє формуванню інноваційної культури в організації. Це означає, що всі рівні управління, від стратегічного до операційного, орієнтовані на розвиток, постійне вдосконалення та впровадження нових ідей. Інноваційна культура забезпечує організаціям стійкість до зовнішніх змін, підвищує рівень мотивації співробітників і створює умови для залучення нових талантів.

Таким чином, організаційні зміни є не лише інструментом адаптації до мінливого середовища, але й ключовим фактором довгострокової стійкості та успішності організації. Використання сучасних управлінських підходів і методів роботи дозволяє організаціям не лише зберігати, але й зміцнювати свої конкурентні позиції.

Перехід від макро- до мікрорівня та навпаки часто передбачає використання комплексних моделей управління змінами. Наприклад, модель Левіна з її трьома етапами («розморожування», «зміна», «заморожування») може бути застосована як у масштабних реформах на макрорівні, так і для організаційних змін. Водночас модель ADKAR зосереджується на адаптації індивідуальних співробітників до нових умов, що є важливим на мікрорівні.

Правові форми взаємодії держави та громадських об'єднань відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та ефективності державного управління в умовах глобалізації [6]. Таким чином, управління соціально-економічними змінами в умовах глобалізації є багатограним процесом, що вимагає врахування специфіки макро- та мікрорівнів, а також типів змін. Застосування відповідних моделей та інструментів дозволяє забезпечити стійкість та ефективність системи управління, що є основою успішної адаптації до сучасних викликів.

Список використаної літератури

1. Стратегія реформування державного управління України : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. *Кабінет Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf (дата звернення: 11.09.2024).

2. Паризька угода: міжнародний договір від 12.12.2015 р. *Рамкова конвенція ООН про зміну клімату*. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (дата звернення: 11.09.2024).

3. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL:

https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання_III.pdf
(дата звернення: 11.09.2024).

4. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «Управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291–297. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000576848> (дата звернення: 11.09.2024).

5. Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення. Agile Alliance. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 11.09.2024).

6. Мороз О. М. Правові форми взаємовідносин держави і громадських об'єднань в Україні в епоху глобалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01 / Нац. акад. внутр. справ. Київ, 2015. 20 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000604843> (дата звернення: 11.09.2024).

Фтоян Н. А.

аспірант

Класичний приватний університет

МАРКЕТИНГ ТА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному суспільстві ефективна комунікація органів публічної влади з громадянами є ключовим чинником демократичного управління, формування довіри до влади та забезпечення прозорості державної політики. Водночас маркетингові підходи стають невід'ємною частиною державного управління, дозволяючи органам влади підвищувати рівень поінформованості населення, впливати на суспільні настрої та залучати громадян до процесу ухвалення рішень.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, спостерігається низький рівень довіри громадян до органів державного управління. Використання сучасних маркетингових стратегій у комунікаціях може сприяти формуванню позитивного іміджу влади та підвищенню її легітимності.

Використання соціальних мереж, мобільних додатків, вебпорталів, чат-ботів та електронного урядування значно розширює можливості взаємодії органів влади з населенням.

Державні установи потребують адаптації до цифрового середовища, щоб ефективно комунікувати з громадянами в умовах інформаційного суспільства.

Громадяни очікують відкритості, прозорості та швидкого реагування на їхні запити.

Традиційні способи комунікації (прес-конференції, офіційні заяви) стають менш ефективними, натомість зростає роль інтерактивних платформ, громадських обговорень та персоналізованого контенту.

Поширення фейкових новин та маніпуляцій вимагає від органів публічної влади активної присутності у медіапросторі та використання маркетингових стратегій для донесення правдивої та перевіреної інформації.

Використання маркетингових підходів у комунікації дозволяє формувати активну громадянську позицію, стимулювати суспільний діалог та підвищувати рівень участі громадян у прийнятті рішень.

Таким чином, впровадження сучасних маркетингових стратегій у систему комунікації органів публічної влади є важливим інструментом ефективного державного управління, формування позитивного іміджу влади та забезпечення її відкритості. Дослідження цієї теми є актуальним у контексті розвитку демократичного суспільства, цифрової трансформації та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Ефективний маркетинг та комунікація органів публічної влади є важливими чинниками демократичного врядування, прозорості державної політики та формування довіри громадян. Дослідження показало, що сучасні підходи до комунікації мають базуватися на інтерактивності, відкритості, персоналізації та цифровізації інформаційних процесів.

Маркетингові стратегії в комунікації органів влади стають невід'ємною частиною державного управління. Використання брендингу державних інституцій, соціального маркетингу та PR-технологій сприяє підвищенню довіри громадян і покращенню іміджу влади. Грамотно побудовані комунікаційні кампанії дозволяють ефективніше інформувати громадян про державні програми та реформи.

Цифрові технології відіграють ключову роль у сучасній комунікації. Органи влади активно використовують соціальні мережі, офіційні вебпортали, чат-боти та мобільні додатки для оперативного спілкування з населенням. Впровадження інструментів електронного урядування та діджиталізації робить державні послуги більш доступними та зручними для громадян.

Сучасне суспільство очікує від влади чітких, доступних і оперативних відповідей на соціально важливі питання. Регулярна взаємодія з громадянами через різні канали комунікації дозволяє зменшити рівень недовіри та запобігти дезінформації.

Органи влади повинні не лише інформувати громадян, а й активно працювати над спростуванням неправдивої інформації та протидією маніпуляціям. Впровадження фактчекінгу та інформаційних кампаній сприяє підвищенню рівня медіаграмотності населення. Перспективи розвитку маркетингових комунікацій органів публічної влади

Подальший розвиток персоналізованих підходів до комунікації, адаптованих під різні цільові аудиторії. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування суспільних настроїв і покращення комунікаційних стратегій. Розширення формату інтерактивних платформ та громадських консультацій для залучення громадян до ухвалення рішень.

Сучасний маркетинг у комунікаціях органів публічної влади дозволяє ефективніше взаємодіяти з громадянами, підвищувати довіру до державних інституцій та сприяти соціальному діалогу. Подальший розвиток цього напрямку повинен бути орієнтований на інноваційні цифрові технології, відкритість, адаптацію до суспільних запитів та боротьбу з інформаційними загрозами

Ефективна комунікація органів публічної влади є ключовим елементом демократичного управління, забезпечення прозорості державної

політики та формування довіри громадян до державних інституцій. У сучасних умовах цифровізації та змін у суспільних запитах влада повинна адаптувати свої комунікаційні стратегії, щоб відповідати потребам громадян та забезпечувати ефективний зворотний зв'язок.

Сучасний стан комунікації органів публічної влади вимагає подальшого вдосконалення та адаптації до цифрових реалій та суспільних очікувань. Для цього необхідно: зміцнювати відкритість та підзвітність влади через ефективні інформаційні кампанії, розширювати використання сучасних цифрових технологій для комунікації з громадянами, підвищувати рівень взаємодії між владою та суспільством через механізми прямої демократії, формувати єдину комунікаційну політику на основі прозорості, доступності та оперативності.

Таким чином, ефективна система комунікації органів публічної влади сприятиме покращенню діалогу між державою та суспільством, підвищенню рівня довіри громадян до влади та формуванню сучасної демократичної держави.

Фурсенко М. М.

аспірант

Класичний приватний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ЗАГРОЗИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Дослідження проблематики запровадження технології штучного інтелекту (ШІ) у публічне управління набули останнім часом суттєвих масштабів, що обґрунтовано значною кількістю переваг, які надає ця технологія для прийняття рішень і надання адміністративних послуг, а також загальним спрямуванням політики держави на діджиталізацію управлінських і економічних процесів. Проте, разом з позитивними наслідками використання ШІ в публічному управлінні, існує і ряд певних проблем і загроз його запровадження.

Так, на думку Т. Ярового [1], завдяки автоматизації рутинних процесів кількість робочих місць може зменшитись, що призведе до зростання безробіття, також існує можливість прийняття неефективних рішень із-за використання викривлених вихідних даних або недосконалих алгоритмів програми. Дослідник А. Шишацький та співавтори [2] вказують на можливість втрати приватності та особистих даних користувачів, оскільки ШІ проводить збір, обробку та узагальнення інформації в тому числі особистих даних пересічних громадян; ШІ може отримати засоби тотального контролю над усіма сферами публічного управління. Окрім цього, для обслуговування програмно-апаратних засобів будуть потрібні висококваліфіковані фахівці.

Авторка І. Бегаль [3] приділяє увагу проблемам кібербезпеки під час використання ШІ та наголошує на загрозах незаконного використання та/або знищення баз даних, персональних даних фізичних і юридичних осіб, блокування публічних сайтів, інформаційно-комп'ютерних мереж

тощо. Значна кількість дослідників звертають увагу на можливість порушення етичних і правових норм, зростання або збереження нерівності між громадянами завдяки доступу одних до переваг штучного інтелекту та відсутністю у інших такого доступу.

Дослідники О. Ніколюк, Т. Савченко і О. Родіна [4, с. 127] наголошують на високій коштовності процесу впровадження ШІ, що пов'язано з необхідністю проведення досліджень і розробок, ліцензування та придбання технологій, інтеграції з існуючими системами, навчання персоналу, підтримки та обслуговування, запровадження заходів безпеки, проведення консультацій з експертами з приводу етичних і правових питань.

Науковці Ю. Бацман, К. Толкуща і М. Ковтун зазначають [1, с. 340], що питання безпеки при обміні даними ставить під сумнів стійкість суверенітету інформаційного простору, тобто мова йде про підвищені ризики кібершпигунства, дезінформації та посилення засобів інформаційної війни. Штучний інтелект як інструмент поширення дезінформації може зумовити радикальне порушення електоральних процесів, а також викликати кризу довіри до державних інституцій та офіційних медіа. ШІ може використовуватися для збільшення обсягів, підвищення якості та персоналізування дезінформації за допомогою генерування правдоподібних фото/відео (діпфейки), голосу та чат-ботів.

Також автори [5; 6] звертають увагу на те, що запровадження однієї і тієї ж системи ШІ в різних організаціях, може дати різний результат, що вимагає точного прорахування і прогнозування дії таких систем. Багато урядових установ працюють на застарілих ІТ-системах, які можуть бути несумісними з новітніми технологіями ШІ. Оновлення або модернізація цих систем може бути дороговартісною та часомісткою. Дані, які зберігаються в різних департаментах або установах, можуть бути в різних формах і структурах, що ускладнює їх інтеграцію та використання для ШІ.

На думку С. Квітки, Н. Новіченко і О. Бардаха [7, с. 92] існує ризик того, що впровадження ШІ в публічне управління стане самоціллю, повторить недоробки в сфері впровадження електронного уряду і буде обмежено лише поверхневими змінами в процесах діяльності органів влади, не змінюючи їхню структуру, моделі взаємодії і технологічний базис, який використовується в реальних процесах управління. Автори наголошують на тому, що цифрове перетворення публічного управління на основі ШІ, на відміну від електронного, може бути визнано таким тільки в результаті повномасштабного оцифрування усього масиву даних, що збираються та використовуються органами публічного управління, автоматизації даного процесу і радикальному підвищенні ступеню обробки даних за допомогою технологій ШІ, які приведуть до значного підвищення якості роботи як муніципальних, так і державних відомств. Іншими словами, цифрові перетворення в державному і муніципальному секторі не можуть бути обмежені тільки змінами в процесах надання послуг або підвищенні їх номенклатури, а мають повністю перебудовувати свою роботу під можливості та вимоги ШІ.

Отже, для запровадження будь-яких систем штучного інтелекту в практику публічного управління, необхідне точне прорахування та прогнозування дії таких систем, ретельна робота кваліфікованих спеціалістів, взаємодія широкого кола спеціалістів задля уникнення перелічених ризиків. Для успішної інтеграції ШІ в публічному управлінні потрібно ретельно планувати, залучати експертів та забезпечувати постійний моніторинг та оцінку процесу. Публічні установи повинні ретельно планувати свої бюджети та стратегії впровадження, щоб забезпечити ефективне та відповідальне використання ШІ.

Список використаної літератури

1. Яровой Т. С. Возможности та риски использования штучного интеллекта в публичном управлении. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 36–47.
2. Шишацький А. В., Протас Н. М., Шкнай О. В., Шапошнікова О. П., Ляшенко Г. Т. Штучний інтелект та публічне управління: стратегії та ризики в умовах цифрової глобалізації. *Young scientists and methods of improving modern theories. International Science Group*. 2023.
3. Бегаль І. Нова епоха кібершахрайства: Як ChatGPT може допомогти шахраям у крадіжках, шантажі та пропаганді. URL: <https://psm7.com/uk/security/nova-epocha-kibershaxrajstva-yak-chatgpt-mozhe-dopomogti-shaxrayam-u-kradizhkah-shantazhi-ta-propagandi.html> (дата звернення: 25.09.2024).
4. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Родіна О. В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 3. С. 124–130. URL: https://www.pubadm.vernadsky-journals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
5. Бацман Ю. В., Толкуща К. Р., Ковтун М. С. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. *Юридичний науковий електронний журнал. Розділ 7. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. 2024. № 4. С. 338–341. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/81.pdf (дата звернення: 11.09.2024).
6. Гайдай Ю. Виклики близького майбутнього: як ЄС хоче регулювати штучний інтелект. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/9/7119423/> (дата звернення: 25.09.2024).
7. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Public administration aspects*. 2021. № 9 (4). С. 85–94.

Харченко М. В.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Кіміль А. А.

здобувачка вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний світ перебуває у стані глобальної нестабільності, що викликана політичними конфліктами, економічними кризами, змінами міжнародного порядку, міграційними процесами та кіберзагрозами. У цих умовах держави стикаються з новими викликами у сфері публічного

управління, оскільки традиційні методи адміністрування виявляються недостатньо ефективними для реагування на швидкі зміни.

Геополітична нестабільність впливає на всі аспекти публічного управління: від безпечної політики до цифрового врядування. Держави змушені адаптувати свої механізми управління до сучасних викликів, впроваджувати інноваційні рішення та зміцнювати міжнародну співпрацю для забезпечення національної безпеки та стабільності.

Геополітична нестабільність формує нові умови, які змушують держави адаптувати механізми публічного управління до реальних загроз і викликів які виникають у політичному, економічному, соціальному та інформаційному середовищі, а саме:

1. Політичні виклики, такі як: зростання кількості міжнародних конфліктів; гібридні війни та інформаційні атаки; посилення ролі міжнародних організацій та регіональних союзів, таких як: НАТО, ЄС, ООН, які відіграють ключову роль у формуванні глобальної політики, що впливає на державне управління в країнах.

2. Економічними викликами є: глобальні економічні кризи; залежність від міжнародних фінансових інститутів; політичні санкції, що змінюють умови ведення бізнесу та впливають на економічну політику держав.

3. Соціальні виклики, включають у себе: збройні конфлікти та економічну нестабільність, що спричиняють масові міграційні потоки які створюють додаткове навантаження на державні інституції; демографічні зміни; використання маніпулятивних технологій у медіа, що підриває довіру до державних інституцій та ускладнює процеси управління.

4. Безпекові виклики це: хакерські атаки на державні установи та критичну інфраструктуру; тероризм та транснаціональна злочинність; збільшення витрат на оборону та створення нових систем безпеки [3].

Щоб ефективно реагувати на сучасні виклики, держави різних країн проводять заходи щодо адаптації державної політики до нових геополітичних реалій у вигляді розробки національних стратегій безпеки з урахуванням глобальних тенденцій, модернізації державного управління через підвищення ефективності урядових структур, розширення дипломатичних відносин для зниження впливу міжнародних криз. Відбувається створення стратегічних альянсів для підвищення стійкості державного управління і залучення зовнішніх інвестицій як інструменту економічної стабілізації. Також, державні органи управління почали впроваджувати і використовувати новітні технології, такі як: електронне урядування для підвищення прозорості та підзвітності влади, Big Data (збір інформації) для прогнозування ризиків та ухвалення рішень, штучний інтелект для аналізу суспільних настроїв та планування політики.

Отже, геополітична нестабільність створює нові виклики для держав, змушуючи переглядати підходи до публічного управління. Для ефективного реагування на виклики державам необхідно адаптувати політичні, економічні та соціальні стратегії. Використання міжнародного досвіду та тех-

нологічних інновацій допоможе підвищити ефективність державного управління.

Взаємодія державного сектору, громадянського суспільства та міжнародних організацій є ключовим фактором успішного управління в умовах нестабільності. Загалом, ефективне публічне управління в умовах глобальних викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує адаптацію до змін, використання новітніх технологій та міжнародну співпрацю.

Список використаної літератури

1. Ганущин С. Н. Еталон публічного управління, що ґрунтується на засадах імплементації європейського досвіду в українську реальність. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 18. С. 127–130. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/18-2020/18-2020> (дата звернення: 11.09.2024).

2. Коротич О. Б. Стратегічні напрямки реформування публічного управління. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 11 лютого 2022 р. Хмельницький, 2022. С. 11–12. URL: <https://univer.km.ua/sites/default/files> (дата звернення: 11.09.2024).

Целіковський В. В.

аспірант

Класичний приватний університет

НАПРЯМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Відповідно Закону України «Про Національну програму інформатизації» [1, ст. 1], «інформатизація – це сукупність взаємопов’язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, технологічних та виробничих процесів, спрямованих на створення умов для забезпечення розвитку інформаційного суспільства та впровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій».

Зазначений Закон основними завданнями Національної програми інформатизації визначає:

- розроблення, впровадження та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та суспільному житті;
- реалізацію та впровадження заходів, спрямованих на розвиток електронного урядування та електронної демократії;
- створення та розвиток системи державних інформаційних ресурсів;
- забезпечення рівного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення рівня освіченості громадян з питань інформаційно-комунікаційних технологій;
- удосконалення процедури надання публічних (електронних публічних) послуг;
- організацію інформаційної взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування за допомогою електронного документообігу;
- створення систем інформаційної та аналітичної підтримки діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування;

- підвищення ефективності вітчизняного виробництва шляхом використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;
- створення умов для розвитку господарської діяльності у сфері інформатизації [1, ст. 3].

Основними напрямками інформатизації адміністративного управління є:

1. Розроблення політики і організаційно-правове забезпечення інформатизації. Організаційно-правове забезпечення процесу інформатизації передбачає розроблення пакета нормативно-правових актів з питань організації та правового регулювання відносин у сфері інформатизації, зокрема: захисту авторського права й прав і свобод громадян щодо інтенсивної інформаційної взаємодії держави й громадянина відповідно до Конституції України; економічного стимулювання створення національного інформаційного ресурсу; доступу фізичних та юридичних осіб до міжнародних інформаційних ресурсів; розроблення системи державних стандартів у галузі інформатизації, сертифікації технічного й програмного забезпечення; локалізації програмного забезпечення; розроблення нормативних актів про діяльність і взаємодію державних і комерційних структур щодо виконання Програми, залучення різних джерел фінансування, митного регулювання й ін.

2. Формування національної інфраструктури інформатизації. Національна інфраструктура інформатизації (НІІ) містить: міжнародні та міжміські телекомунікаційні й комп'ютерні мережі; систему інформаційно-аналітичних центрів різного рівня; інформаційні ресурси й технології; систему науково-дослідних установ з проблем інформатизації; виробництво і обслуговування технічних засобів інформатизації; системи підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері інформатизації.

Інформатизація стратегічних напрямів і сфер розвитку державності, безпеки і оборони України. Досягається шляхом створення та розвитку інформаційно-аналітичних, обчислювальних й автоматизованих систем, центрів і мереж, які забезпечують роботу органів державної влади й місцевого самоврядування. Особливістю завдань цього напрямку є їхня складність, пов'язана з необхідністю оброблення великого обсягу різноманітної інформації, що надходить із значної кількості джерел, а також з високими вимогами до швидкості й форми її надання, достовірності, актуальності, безпеки інформації.

3. Інформатизація фінансової й грошової системи, державного фінансово-економічного контролю. Для роботи податкової адміністрації необхідно створити інформаційну систему, що забезпечить прогноз і контроль податкових зборів, а також класифікатори, уніфіковані системи документообігу, Державний реєстр фізичних та юридичних осіб – платників податків на основі єдиної бази даних населення України тощо.

На даний час органи виконавчої влади практично на 100% забезпечені комп'ютерною технікою, їх службовці вміють користуватися локальними обчислювальними мережами, Інтернетом, мають розділи на веб-сайтах або власні сайти. Тим самим було створено матеріально-технічну базу «електронного уряду». Однак в адміністративно-територіальних оди-

ниціх це забезпечення та рівень підготовки службовців, на жаль, не становить відсотковий, а повний перехід до «електронного уряду» вимагає проведення цілого комплексу заходів, що включають:

- розробку інфраструктури інформаційної системи територіального управління;
- створення системи електронної взаємодії між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що нормально функціонує;
- повний перехід на електронний документообіг;
- організацію навчання державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування із користування системою.

Незважаючи на досить високі темпи розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, рівень підготовленості адміністративно-територіальних одиниць до «електронного уряду» суттєво різниться. Звідси випливає, що провідну роль у подоланні такої нерівності мають відіграти програми інформатизації, запровадження відповідних освітніх стандартів, програм, розвиток безперервної освіти та фінансування. Окремо слід зазначити неготовність громадян до заходів, які здійснюються у процесі функціонування «електронного уряду» [2].

Процес інформатизації та інформаційного забезпечення такої складної структури, як органи публічної влади та управління ніколи не повинен завершуватись, адже світ технологій змінюється дуже стрімко. Рівень розвитку органів публічного управління так само не повинен спинятись, необхідно неупинно співставляти рівні досягнутого розвитку у різних сферах та силами влади, окремих владних суб'єктів та громадян та приводити до загального стандарту [3].

Список використаної літератури

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#top> (дата звернення: 14.09.2024).

2. Гнатовська А. Діджиталізація та інформатизація в адміністративно-територіальних одиницях: особливості та проблеми здійснення. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 112–118. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2021/13.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

3. Крамар Р. І., Борщевський З. А., Чучман О. А. З., Проданчук В. П., Хміль Ю. З. Адміністративно-правові основи інформатизації органів публічної влади. *Академічні візії. Економіка*. 2023. № 21. URL: <https://www.academy-vision.org/-index.php/av/article/view/842/760> (дата звернення: 14.09.2024).

Чернов О. М.

аспірант

Класичний приватний університет

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Конституція України визначає органи місцевого самоврядування, які виступають однією з активних форм участі громадян в управлінні суспіль-

ними і державними справами, органічним елементом системи народовладдя. Призначення органів місцевого самоврядування – відображати інтереси відповідних територіальних громад і забезпечувати їх урахування під час вироблення управлінських рішень та в процесі їх реалізації. Відповідна ідея закріплена і Державною стратегією регіонального розвитку, де серед пріоритетів державної політики визначено необхідність забезпечення системи відповідальності органів місцевого самоврядування за здійснення своїх повноважень.

Подальші кроки Української держави в напрямку розвитку та зміцнення інституту місцевого самоврядування та зарубіжна практика закріплення і реалізації відповідальності органів місцевого самоврядування зумовлюють об'єктивну потребу дослідження сутності та видів відповідальності та контролю органів місцевого самоврядування в Україні; визначення змісту правового регулювання та організаційного забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування, у тому числі шляхом контролю з боку держави та недержавних інституцій; окреслення напрямів удосконалення відповідальності органів місцевого самоврядування як невід'ємної складової їхнього статусу.

Під відповідальністю органів місцевого самоврядування слід розуміти передбачені законами України та деталізовані статутами територіальних громад заходи впливу територіальної громади, фізичних та юридичних осіб і держави на органи місцевого самоврядування з метою впорядкування їхньої діяльності та приведення у відповідність із вимогами актів законодавства і суспільними потребами. Сутність відповідальності може бути розкрита через характерні й загальні ознаки. Характерними ознаками відповідальності органів місцевого самоврядування є: формальна визначеність правовими нормами та обов'язковість для органів місцевого самоврядування; реалізація як через державний, так і громадський вплив; її наслідками, крім реакції держави, є громадське схвалення та підтримка або осуд і покарання. Загальними ознаками є: соціальний характер; зумовленість відповідальності призначенням (роллю) її суб'єкта; публічно-правовий порядок (судовий та шляхом форм безпосередньої демократії) прийняття рішення; наявність ризику в управлінській діяльності, яка може зумовити відповідальність.

Структура відповідальності органів місцевого самоврядування може бути внутрішньою та видовою. Внутрішня включає суб'єкт відповідальності, суб'єкт, наділений правом уживати заходи впливу, та підставу відповідальності. Видова структура включає сукупність видів відповідальності органів місцевого самоврядування, підставою класифікації яких є: зміст соціальних норм, які порушуються; суб'єкт, наділений правом вирішувати питання відповідальності; вид повноважень органів місцевого самоврядування; статус суб'єкта відповідальності; наслідки застосування відповідальності.

Сутність організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні зумовлюється поняттям «організаційно-правові засади відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні», що позначає сукупність норм та організаційних інструментів, завдяки

яким здійснюється реалізація заходів впливу територіальної громади, фізичних та юридичних осіб і держави на органи місцевого самоврядування з метою упорядкування їхньої діяльності та приведення у відповідність із вимогами актів законодавства і суспільними потребами.

Структуру організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування становлять правова й організаційна складові. Установлено, що в основу складових відповідальності органів місцевого самоврядування покладено такі загальні принципи, як: верховенства права; законності; свободи особи; людської гідності; юридичної рівності; судового контролю; взаємозв'язку між правом і мораллю, а також спеціальні – принцип виключно законодавчого регулювання підстав, видів та порядку відповідальності органів місцевого самоврядування; обумовленості діяльності органів місцевого самоврядування вирішенням питань місцевого значення; доцільності; диференціювання перед територіальною громадою, державою, юридичними і фізичними особами; колегіальності; здійснення відшкодування шкоди за рахунок коштів місцевого бюджету.

Зміст правового регулювання відповідальності органів місцевого самоврядування в Україні включає предмет, методи та форми. Предмет правового регулювання становить складну систему підстав, видів і порядків відповідальності органів місцевого самоврядування, а методи правового регулювання мають комплексний характер, поєднуючи публічно-правове та приватно-правове регулювання відповідних відносин з використанням галузевих методів.

Форми правового регулювання включають первинні (Конституція України та закони України) і вторинні (підзаконні та локальні) нормативно-правові акти. Конституція України регламентує загальні засади відповідальності, які підлягають подальшій конкретизації в галузевому законодавстві. Закони України визначають як статусне положення органів місцевого самоврядування, так і формалізують порядок застосування відповідальності до цих органів. Пріоритетне місце в системі законодавчих актів відводиться Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який установлює виключне конституційне і законодавче регулювання видів, підстав та порядків відповідальності органів місцевого самоврядування.

Підзаконні та локальні нормативні акти, насамперед статuti територіальних громад, здебільшого дублюють норми законодавчих актів щодо суб'єктів відповідальності та суб'єктів, наділених правом застосовувати відповідальність, підстав та процедур відповідальності органів місцевого самоврядування. Відзначено, що зобов'язуюче правомочний принцип діяльності органів місцевого самоврядування дає змогу на рівні локальних актів більш детально, порівняно із законами, врегулювати організаційні засади лише їх моральної та політичної відповідальності, що обмежує розвиток місцевої демократії та позбавляє територіальну громаду механізмів реального і дієвого впливу на органи місцевого самоврядування.

Організаційна складова структури організаційно-правових засад відповідальності органів місцевого самоврядування характеризується наявні-

стю інституцій, наділених правом вирішувати питання відповідальності та процедур, спрямованих на її реалізацію.

На відміну від правової складової організаційна, крім формальної, охоплює також значну частку фактичних дій інституцій, наділених правом застосовувати відповідальність до органів місцевого самоврядування. До інституцій, наділених правом вирішувати питання відповідальності, віднесено державу, територіальну громаду, фізичних та юридичних осіб; процедурами визначено: місцевий референдум, позачергові вибори, судовий процес, чергові вибори, загальні збори громадян та громадські слухання.

Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування набуває форм державного та самоврядного і постає необхідною передумовою відповідальності цих органів та засобом забезпечення законності їх функціонування. Установлено, що державному контролю притаманні як загальні риси (здійснення уповноваженими державними органами та їхніми посадовими особами у межах і відповідно до визначених правових норм; оформлення результатів державного контролю в офіційних матеріалах, що містять дані про характер контролюючих дій, стан справ за тими чи іншими фактами і юридичні наслідки), так і специфічні (може бути тільки зовнішнім; виконує превентивну (профілактичну) функцію; може розглядатися у двох аспектах: як діяльність спеціальних органів, які у межах своїх повноважень наділяються функцією контролю і здійснюють його за допомогою визначених законом методів та процедур; як діяльність органів виконавчої влади за реалізацією делегованих повноважень). Помітне зростання ролі та розвиток інституційних інструментів самоврядного контролю відображає позитивну тенденцію розвитку демократичного суспільства в Україні.

Удосконалення підзаконного правового регулювання слід здійснити шляхом виокремлення в Типовому статуті територіальної громади окремого розділу «Відповідальність органів місцевого самоврядування», у якому має бути визначено: поняття відповідальності органів місцевого самоврядування та принципи, на яких вона ґрунтується; диференційовані процедури відповідальності різних за своїм статусом органів місцевого самоврядування; форми інформування жителів територіальної громади про діяльність органів місцевого самоврядування; форми контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування; статусні можливості уповноваженого із захисту прав територіальної громади (у разі законодавчого запровадження такої інституції); організаційні заходи, спрямовані на підвищення ролі територіальної громади у вирішенні питань відповідальності утворених нею органів.

Шаповал О. В.

аспірант

Класичний приватний університет

СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

«Новітні інформаційні технології в діяльності органів місцевого самоврядування» – це сучасний процес цифрового удосконалення публічно-

го управління у сфері надання публічних послуг територіальним громадам та сукупність методів і засобів (перш за все, технічних) збору, передачі, оброблення і поширення інформації на основі побудови довірливих та прозорих взаємовідносин між владою, громадою, бізнесом та науковою спільнотою, які дозволяють задовольнити інтереси та потреби усіх суб'єктів у реальному часі [1, с. 63].

Основними цілями впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування є: раціональне планування бюджету з використанням інформаційних технологій, впровадження простих та зручних сервісів, застосування технології блокчейн, публікація відкритих даних, удосконалення процесів цифрової освіти, введення системи рейтингу фахівців, аналіз сортування відходів, підтримка проєктів з раціональним використанням ресурсів, використання альтернативних джерел енергії, розробка додатків для здорового способу життя, створення цифрових транспортно-логістичних систем, розвиток безпекової інфраструктури та підтримка інноваційних стартапів [1, с. 76].

Пріоритетними напрямками цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування є:

- створення вебплатформ, на яких громадяни можуть замовляти, оплачувати та відстежувати надання комунальних послуг. Також важливою є інформаційна система контролю за станом благоустрою території, з можливістю залучення громадян до моніторингу та повідомлення про порушення;

- створення геоінформаційної системи для відстеження і аналізу розвитку територіальних громад з використанням геоданих, які допоможуть у плануванні та прийнятті управлінських рішень;

- створення інформаційної системи для обліку та моніторингу відходів. Ця система буде включати в себе облік місць видалення відходів, звіти про розміщення відходів, електронні послуги, що стосуються видачі дозволів та ліцензій, а також моніторинг за дотриманням екологічних стандартів у сфері поводження з небезпечними відходами; – розвиток цифрової грамотності державних службовців. Важливим етапом є підвищення рівня цифрової грамотності працівників державних органів для ефективного використання цифрових технологій;

- впровадження цифрових технологій у систему вибору та прийняття важливих рішень у громадах. Ця ініціатива передбачає використання цифрових інструментів для підтримки виборчих процесів та забезпечення більшої участі громадян у важливих управлінських рішеннях [1, с. 80].

Серед протиріч та проблем впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування науковці зазначають:

- цифровий розрив – нерівність у рівнях доступу та освоєння цифрових технологій між різними індивідами, групами; наявність різниці у доступі до комп'ютерів, смартфонів, Інтернету, програмного забезпечення та навичок користування ними; виявляється у гендерній, географічній, віко-

вій, соціокультурній, майновій нерівностях та нерівності за регіональною ознакою;

– кіберзлочинність – злочинність за допомогою інформаційних технологій, завдання шкоди інформаційним системам, особистій інформації, даним користувачів. Кіберзлочинність охоплює різні види злочинів, включаючи хакерство, шахрайство, віруси та інші види зловживання інформаційними технологіями, що призводить до фінансових втрат як для окремих користувачів, так і для компаній та урядових установ. Це породжує обов'язок держави забезпечити захист персональних даних, кібербезпеку та захист інформації населення;

– технологічне безробіття – це явище, коли розвиток технологій, автоматизація виробництва та впровадження штучного інтелекту призводять до втрати робочих місць, після чого багато завдань, раніше виконуваних людьми, переходять для виконання автоматизованим системам. Ця проблема набуває все більшого значення в сучасному світі і створює виклики для ринку праці та суспільства;

– цифровий контроль – процес збирання, аналізу та моніторингу інформації, що здійснюється за допомогою цифрових технологій і систем. Він впроваджується в різних сферах, включаючи бізнес, політику, медицину та соціальні мережі. Ця практика виникла у відповідь на зростаючу кількість цифрової інформації та залучених до неї користувачів. Цифровий контроль сприяє: підвищенню ефективності (дозволяє швидко та точно аналізувати великі обсяги даних, приймати кращі рішення, відстежувати суспільні тенденції); збереженню ресурсів (дозволяє використовувати ресурси більш ефективно, зменшуючи витрати на зайві операції та процеси); комфорту і зв'язку (дозволяє споживачам використовувати послуги та дані з будь-якого місця за допомогою мобільних пристроїв); конфіденційності (для безпеки особистої інформації і запобігання її незаконному використанню); приватності і безпеки; етиці і відповідальності (сприяє етичному використанню даних та відповідальності за їх використання). Проте, все більше людей протестують проти цифрового контролю їхнього життя;

– соціальні мережі – он-лайн-платформи та додатки, які дозволяють користувачам обмінюватися інформацією, спілкуватися та споживати різноманітний контент. Соціальні мережі стали платформами для активізації та обговорення соціальних, політичних та екологічних питань. Вони сприяють формуванню громадської думки. Проте, використання соціальних мереж може впливати на психічне здоров'я користувачів, зокрема, спричиняти стрес, депресію та залежність від Інтернету;

– відсутність достатнього рівня інформованості серед населення щодо діяльності влади в територіальних громадах, яка може призвести до низького рівня довіри до влади, а також до втрати можливості громадян брати активну участь у прийнятті важливих управлінських рішень [1, с. 149; 2].

Список використаної літератури

1. Малюхов О. С. Впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філософії. Харків : Харківський націо-

нальний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2023. 260 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/64616/1/Дисертація_Малюхов%20О._%2030.11.2023A.pdf (дата звернення: 11.09.2024).

2. Калашник Н. С. Вплив діджиталізації на формування публічної політики в Україні. *Демократичне врядування*. 2020. № 2 (26).

Шевченко С. Ф.

аспірант

Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Соціальна нестабільність, спричинена глобальними кризами, економічними коливаннями, політичними конфліктами, стихійними лихами та пандеміями, є серйозним викликом для органів державної влади. У такі часи органи державного управління несуть відповідальність за підтримання соціальної стабільності, забезпечення базових потреб населення та підтримку життєдіяльності держави. Однак традиційні моделі управління часто є недостатньо гнучкими, щоб ефективно реагувати на швидкі зміни в умовах невизначеності. На цьому тлі стає зрозуміло, що розвиток державного управління в умовах нестабільності є не лише доцільним, але й необхідним. Коли держава стикається з новими викликами, вона повинна адаптувати свій підхід, впроваджуючи інновації, зміцнюючи інституції та вдосконалюючи адміністративні процедури.

Питання вдосконалення державного управління в умовах соціальної нестабільності є важливим з огляду на кілька ключових факторів. По-перше, оскільки сучасні кризи є багатогранними та складними, уряди повинні не лише швидко реагувати, але й мати стратегічне бачення. Крім того, соціальні заворушення часто супроводжуються падінням довіри до влади. Неефективні рішення, непрозорі процедури та недостатня увага до потреб громадян під час криз підривають легітимність державних інституцій. Щоб зберегти довіру суспільства, влада повинна демонструвати відкритість, чесність і готовність враховувати думку громадян у процесі прийняття рішень. Не менш важливим є питання соціальної нерівності, яке зазвичай загострюється, коли суспільство є нестабільним. Соціально вразливі групи населення, такі як бідні, інваліди та внутрішньо переміщені особи, потребують особливої уваги з боку держави. Політика соціальної справедливості, спрямована на допомогу цим групам, є одним з ключових напрямків державного управління в кризові часи. Нарешті, технологічний розвиток відкриває нові можливості для вдосконалення державного управління. Діджиталізація, автоматизація процесів, використання великих даних та інноваційних рішень значно покращують здатність державних органів до швидкого реагування [1].

Метою цієї статті є аналіз особливостей розвитку публічного управління та адміністрування в умовах суспільної нестабільності, виявлення основних викликів, що стоять перед державою, та визначення основних

напрямів модернізації системи управління. Особливу увагу буде приділено ролі інновацій, цифрових технологій, прозорості та інклюзивності як ключових елементів ефективного управління в умовах кризи.

Розвиток державного управління в умовах суспільної нестабільності вимагає суттєвих змін у підходах до державного управління. Одним з головних викликів є посилення інституційної стійкості державних інституцій. Урядові структури повинні мати можливість швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому ефективність прийняття рішень. Це вимагає спрощення бюрократичних процедур, запровадження механізмів антикризового управління та створення оперативних центрів для координації дій у надзвичайних ситуаціях. Важливим аспектом модернізації є використання цифрових технологій.

Електронне урядування стає невід'ємною частиною сучасного державного управління. У часи нестабільності цифрові інструменти дозволяють громадянам отримати доступ до адміністративних послуг навіть тоді, коли традиційні канали зв'язку вже недоступні. Крім того, автоматизація процесів знижує ризик корупції, підвищує прозорість прийняття рішень і скорочує час, необхідний для їх ухвалення. Прикладом успішного використання цифрових технологій є впровадження платформи для моніторингу поширення захворювань під час пандемії. Такі рішення дозволили уряду швидко отримувати дані, приймати обґрунтовані рішення та координувати дії різних відомств. Подібні підходи можуть бути застосовані і в інших сферах, таких як управління природними ресурсами та ліквідація наслідків стихійних лих [2].

Комунікація з громадянами є ще одним ключовим елементом успішного державного управління в часи нестабільності. Суспільство повинно мати доступ до актуальної інформації про дії, плани та результати роботи уряду. Прозорість та регулярність інформації може допомогти зменшити недовіру до уряду та забезпечити підтримку громадянами його рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють соціальні мережі та онлайн-платформи, які дозволяють державним органам взаємодіяти з громадянами в режимі реального часу. Крім того, громадяни повинні бути активно залучені до процесу прийняття рішень [3].

Інклюзивність є однією з основних характеристик ефективного державного управління. Участь громадян у формуванні політики гарантує, що їхні інтереси будуть враховані, підвищує довіру до уряду та сприяє створенню більш справедливого суспільства. Розвиток людських ресурсів є ще одним важливим питанням. Управлінці потребують сучасних знань та навичок, зокрема вміння працювати з даними, аналізувати ризики та розробляти стратегії антикризового управління. Інвестиції в навчання та розвиток державних службовців мають бути пріоритетом для урядів. Іншою важливою сферою є зміцнення соціальної справедливості. Оскільки зазвичай саме соціально вразливі верстви населення найбільше страждають від відсутності безпеки, уряди повинні забезпечити рівний доступ до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Реалізація

програм соціальної допомоги може зменшити негативні наслідки кризи та послабити соціальну напругу. Нарешті, державне управління має зосередитися на довгостроковому розвитку. Важливо розробляти стратегії, які сприятимуть сталому розвитку суспільства, навіть під час кризи. Це включає в себе впровадження екологічно чистих рішень, просування інновацій та підтримку малого та середнього бізнесу.

Розвиток публічного управління та публічного адміністрування в умовах соціальної нестабільності є важливим викликом для сучасних держав. Виклики, що стоять перед світом, вимагають не лише державного реагування, а й стратегічного підходу до вирішення суспільних проблем. Реформування державних інституцій, впровадження цифрових технологій, розвиток людських ресурсів та відкритий діалог з громадянами є необхідними для забезпечення ефективного врядування. Особливу увагу слід приділяти підтримці вразливих груп населення та впровадженню політики соціальної справедливості. Кризи є одночасно і викликом, і можливістю для вдосконалення державного управління. Держава, яка здатна адаптуватися до нових умов, використовувати інновації та будувати довіру зі своїми громадянами, має можливість не лише подолати кризу, а й закласти основи для сталого розвитку в майбутньому.

Список використаної літератури

1. Гриців О. І. Тенденції публічного управління та адміністрування в сучасних умовах. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51482> (дата звернення: 18.12.2024).
2. Коваленко О. В. Розвиток сучасних форм комунікацій в системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023.
3. Рудзік Д. С. Розвиток кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства. *Державне управління удосконалення та розвиток*. 2024. № 5.

Шепелєв О. С.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Класичний приватний університет

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, позицій або цінностей між двома чи більше сторонами, що супроводжується напруженістю та прагненням кожної сторони відстояти свої інтереси. Конфлікти можуть виникати в будь-якій сфері життя, основними елементами конфлікту є: суб'єкти конфлікту – учасники, які мають протилежні інтереси або погляди; об'єкт конфлікту – причина протистояння, те, за що борються сторони; динаміка конфлікту – процес розвитку протистояння, який може включати ескалацію та розв'язання; результат конфлікту – може бути як позитивним (компроміс, покращення ситуації), так і негативним (загострення протистояння, руйнування відносин).

Конфлікти в органах місцевого самоврядування виникають через суперечності між різними групами інтересів, недостатню комунікацію, розподіл ресурсів, політичні протистояння тощо. Управління такими конфлік-

тами є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективного функціонування системи місцевої влади.

Для використання посадовими особами місцевого самоврядування допоміжного інструменту при роботі з конфліктами, які виникають у органі місцевого самоврядування, в тому числі для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зниження та / або усунення конфліктної напруги між посадовими особами місцевого самоврядування, іншими працівниками в органі місцевого самоврядування, Національним агентством з питань державної служби розроблено Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації дозволяють ознайомитися з такими етапами роботи з конфліктами як:

- 1) виявлення конфлікту;
- 2) діагностика конфлікту;
- 3) підготовка до втручання у конфлікт;
- 4) втручання у конфлікт;
- 5) завершення втручання в конфлікт та оцінка його результатів [1].

Перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту в системі органів місцевого самоврядування наступні:

1. Відсутність комунікації між працівниками органу місцевого самоврядування необхідної для виконання посадових обов'язків.
2. Відмова чи відсутність бажання працювати спільно над завданнями.
3. Напружена атмосфера у структурному підрозділі (органі місцевого самоврядування).
4. Обмін гострими, токсичними висловлюваннями, сварки, спілкування на підвищених тонах, використання образливих висловлювань, нецензурної лайки.
5. Знецінення одним працівником органу місцевого самоврядування праці іншого.
6. Надмірна увага до роботи іншого працівника органу місцевого самоврядування, особливо до того, з чим такий працівник не впорався, не виконав.
7. Засудження, виставлення одним працівником органу місцевого самоврядування в негативному світлі дій іншого.
8. Демонстративні дії, прояви агресивної поведінки.
9. Наявність ситуацій, коли один працівник органу місцевого самоврядування вносить пропозиції, ідеї, варіанти рішень, а інший їх одразу відхиляє без обговорення, дослідження, аргументації тощо.
10. Точкові, адресні, необґрунтовані зміни, уповільнення, штучні перешкоди у звичних процедурах, традиційних підходах у роботі тощо [2].

Для запобігання конфліктам у колективі безпосередньому керівнику рекомендується: сприяти участі працівників у навчанні основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів; забезпечувати чітке формулювання завдань, делегування та слідкувати за рівномірним навантажен-

ням працівників; узгодити внутрішні правила роботи та взаємодії в колективі, слідкувати за їх дотриманням; реагувати на конфлікти, слідкувати за їх повторним виникненням; не зловживати керівним становищем при врегулюванні конфліктів у колективі; пропагувати культуру управління емоціями, діалогу; уникати нотацій, не засуджувати, не знецінювати роботу працівників; демонструвати та впроваджувати у роботі колективу підхід прийняття рішень на основі порозуміння. Рекомендованими методами втручання у конфлікт можуть бути: перемовини; нейтральна оцінка; човникова дипломатія; медіація [3].

Отже, успішне управління конфліктами в органах місцевого самоврядування сприяє підвищенню довіри громади до системи органів місцевого самоврядування, соціально-економічної стабільності в громадах.

Список використаної літератури

1. Робота з конфліктами в органах місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia/roboata-z-konfliktamy-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 14.09.2024).

2. Рекомендований перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту. Додаток 1 до Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 17.06.2022 р. № 108-22/ДЗ.

3. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 17.06.2022 р. № 108-22/ДЗ.

Щербина О. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ОБМЕЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ В УКРАЇНІ

Існує два основні підходи до з'ясування сутності та виявлення особливостей цифровізації. Перший варіант концентрує увагу на технічних аспектах активізації поширення цифрових технологій на всі сфери суспільного розвитку та на всі процеси функціонування суспільства, що орієнтоване на покращення взаємодії учасників, запровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність та комунікацію. У другому випадку йдеться про суттєву зміну функціонування суспільства, формування інститутів на основі цифрових технологій, що призводить до зміни самої парадигми розвитку суспільства.

На думку С. Чорного характерними ознаки цифровізації є:

1) усі види контенту переходять з аналогових, фізичних і статичних у цифрові, водночас стають мобільними та персональними. Водночас індивід отримує можливість контролювати свій особистий контент, направляти інформаційні запити, формувати індивідуальну траєкторію інформаційної діяльності;

2) здійснюється перехід до простих технологій комунікації (технологія стає лише засобом, інструментом спілкування), головна характеристика засобу й технології – керованість;

3) комунікації стають гетерогенними: вертикальна, ієрархічна комунікація втрачає актуальність, відбувається перехід до мережевої структури комунікації [1].

Дослідник В. Сиротін виокремлює такі обмеження щодо цифровізації публічного управління:

- бюрократизація процесів. Публічний апарат може бути вкрай бюрократизованим, що ускладнює швидке впровадження нових цифрових технологій та процесів. Наявність складних процедур і документообігу може гальмувати цифровізацію;

- застарілість інфраструктури. Існування старих та застарілих інформаційних систем, які не забезпечують належного рівня інтероперабельності та безпеки. Оновлення та модернізація інфраструктури може бути складним завданням через великі витрати та існуючі процедури закупівель;

- культурні обмеження. Впровадження нових цифрових технологій в публічне управління може вимагати зміни культури організації, робочих процесів та ставлення до змін. Відчуття страху перед новими технологіями або супротив можуть гальмувати процес цифровізації;

- кадрові проблеми. Для успішної цифровізації публічного управління необхідні кваліфіковані ІТ-спеціалісти та працівники з цифровими компетенціями. Забезпечення наявності такого персоналу може бути проблемою в деяких країнах;

- кібербезпека та захист даних. Впровадження цифрових технологій у публічне управління вимагає посилення кібербезпеки та захисту даних громадян. Чим більше інформації переходить до цифрового простору, тим більшу увагу потрібно приділити захисту від кіберзагроз та злому;

- фінансові обмеження. Для впровадження цифрових технологій може знадобитися значні інвестиції, і окремі країни можуть бути обмежені фінансовими ресурсами для таких проєктів [2].

Дослідник О. Савченко виокремлює три групи проблем цифровізації публічного управління:

1. Проблеми систематизації та структурування: нормативне регулювання цифровізації, недостатня узгодженість процесів цифровізації на державному та регіональному рівнях, формування співпраці органів державної влади відповідно до впровадження принципу цифровізації в системі управління.

2. Організаційні та технологічні проблеми: непідготовленість технологічного обладнання та обладнання, низький рівень сучасних цифрових компетенцій та професійної кваліфікації державних службовців.

3. Проблеми забезпечення безпеки: проблеми інформаційної безпеки, проблеми забезпечення кібербезпеки [3, с. 107].

Дослідниця В. Крижанівська серед загроз цифровізації політичної участі зазначає: цифрову нерівність, інформаційну та кібербезпеку, маніпулювання Big Data, розширення спектру маніпулятивних та негативних технологій, побудову нової ідентичності (аватар у соціальних мережах),

деструктивні дії ботів, нові джерела легітимності та/або її підрив, співвідношення публічності, приватності й анонімності [4, с. 88].

Попри зазначені проблеми і обмеження цифровізації публічного управління слід зазначити, що спрощений доступ до адміністративних послуг та документів через Інтернет допомагає покращити якість життя громадян, сприяє транспарентності та ефективності державного управління, вдосконаленню взаємодії та підвищенню рівня задоволеності громадян державними послугами. Тому вирішення проблем і усунення перешкод в цій галузі є першочерговим завданням науковців і практиків.

Список використаної літератури

1. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2021. № 4. С. 224–229. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/107/96> (дата звернення: 14.09.2024).
2. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8.
3. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 102–108.
4. Крижанівська В. Цифровізація політичної участі: загрози та перспективи. *Грані. Соціологія*. 2021. Т. 24. № 9. С. 82–90.

Щуцький Д. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах реформування системи державного управління та децентралізації влади питання публічного управління сталим місцевим розвитком набуває особливої важливості. Децентралізація в Україні відкрила нові можливості для розвитку територіальних громад, надавши їм фінансову та управлінську автономію, однак водночас поставила перед місцевими органами влади нові виклики у сфері стратегічного планування, ефективного використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку.

Передача значних повноважень на місцевий рівень вимагає ефективних механізмів публічного управління, які забезпечать економічну, соціальну та екологічну стійкість територій. Важливо розробляти нові моделі управління, які сприятимуть інтегрованому розвитку громад.

Збільшення бюджетів громад завдяки реформі фінансової децентралізації дає можливість вкладати кошти у довгострокові проекти сталого розвитку. Водночас зростає відповідальність місцевої влади за ефективне управління ресурсами та їх раціональне використання.

Необхідно забезпечити економічне зростання, соціальну рівність та екологічну безпеку на місцевому рівні. Важливим завданням є мінімізація диспропорцій між регіонами, розширення можливостей для розвитку сільських територій. Україна взяла на себе зобов'язання відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) та євроінтеграційних процесів. Важ-

ливо враховувати досвід країн ЄС у впровадженні інноваційних моделей місцевого самоврядування, стратегічного планування та публічно-приватного партнерства.

Війна в Україні спричинила значні руйнування інфраструктури, зміни в соціально-економічній структурі регіонів та міграційні процеси, що вимагає нових підходів до управління місцевим розвитком. Сталий розвиток територіальних громад після війни має базуватися на залученні міжнародної допомоги, розвитку інвестиційного потенціалу та використанні сучасних управлінських технологій.

Публічне управління сталим місцевим розвитком в умовах децентралізації є стратегічним завданням державної політики України, яке вимагає ефективних механізмів управління, залучення громадськості, цифровізації процесів та інтеграції європейських практик. Враховуючи нові виклики, місцева влада має зосередитися на створенні прозорих механізмів управління, збалансованому розвитку громад та формуванні стійкої економічної моделі, яка забезпечить довгострокове процвітання регіонів.

Реформа децентралізації в Україні суттєво змінила систему публічного управління, надавши місцевим громадам більше повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності за сталий розвиток територій. Однак ефективність цієї реформи значною мірою залежить від якісного стратегічного планування, управлінської спроможності місцевої влади та здатності громад самостійно залучати інвестиції та розвивати місцеву економіку.

Передача повноважень на місцевий рівень сприяє гнучкості у прийнятті рішень та підвищенню відповідальності громад за власний розвиток. Реформа дає змогу ефективніше розподіляти ресурси та адаптувати політики під конкретні потреби територіальних громад. Сталий розвиток громад потребує прозорого управління фінансами, стратегічного планування та залучення місцевого бізнесу. Важливу роль відіграє публічно-приватне партнерство (PPP) як механізм залучення інвестицій та розвитку місцевої економіки.

Успішні громади розвивають економічну спроможність, соціальну інфраструктуру та впроваджують екологічні ініціативи. Особливу увагу слід приділяти стимулюванню малого та середнього бізнесу, розвитку інноваційної інфраструктури та ефективному використанню природних ресурсів. Використання цифрових технологій (e-government, відкриті дані, смарт-міста) дозволяє підвищити ефективність адміністративних процесів та покращити комунікацію між владою і громадянами.

Автоматизація послуг сприяє зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню прозорості роботи місцевих органів влади. Війна в Україні значно змінила пріоритети місцевого розвитку, вимагаючи адаптації стратегій управління до нових реалій. Післявоєнне відновлення потребує інноваційних підходів, залучення міжнародної підтримки та ефективного відновлення критичної інфраструктури.

Публічне управління сталим місцевим розвитком в умовах децентралізації має бути системним, стратегічно орієнтованим та заснованим на принципах ефективності, прозорості та інноваційного підходу.

Для подальшого успішного розвитку громад необхідно:

- розвивати фінансову спроможність та ефективне управління ресурсами;
- впроваджувати цифрові технології та інноваційні управлінські моделі;
- залучати громадян до процесів прийняття рішень та розвивати громадянське суспільство;
- формувати партнерства між державним, бізнесовим та громадським секторами;
- адаптувати місцеві стратегії до нових викликів, зокрема післявоєнного відновлення.

Передача повноважень на місцевий рівень сприяє підвищенню відповідальності громад за власний розвиток. Забезпечується гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє громадам швидше реагувати на місцеві виклики. Незважаючи на збільшення доходів місцевих бюджетів, необхідно підвищувати фінансову самостійність громад. Важливим є розвиток альтернативних джерел фінансування (державно-приватне партнерство, міжнародні гранти, інвестиції у місцеву економіку). Важливо посилити навчання управлінців, розвивати цифрові технології та підвищувати рівень стратегічного планування.

Реформа децентралізації в Україні значно посилила роль місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій. Передача повноважень на місця створила нові можливості для економічного зростання громад, але водночас виявила низку викликів, пов'язаних із фінансовою спроможністю, управлінською ефективністю та стратегічним плануванням.

Таким чином, ефективне публічне управління в умовах децентралізації є запорукою сталого розвитку територій, що сприятиме економічному зростанню, підвищенню якості життя населення та зміцненню місцевого самоврядування в Україні.

Юцкевич Я. С.

аспірант

Класичний приватний університет

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ

Становлення незалежної держави Україна супроводжувалося створенням власної системи соціального захисту населення від наявних соціальних і економічних загроз і ризиків, яка повинна була замінити чинну раніше систему соціального забезпечення. Нова система включає в себе соціальне страхування, що базується на страхових принципах, і соціальну допомогу, яка фінансується за рахунок перерозподілу бюджетних коштів.

Для населення України, яке працює, основним інститутом реалізації права на соціальний захист є соціальне страхування. Воно має захищати найманих працівників і самозайняте населення від найбільш значущих, серйозних і масштабних соціальних ризиків. Найчастіше під соціальним страхуванням розуміється «загальнообов'язкове державне соціальне страхування у вигляді системи прав, обов'язків і гарантій, яке передбачає надання соціального захисту у вигляді матеріального забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим ним органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел, передбачених законом».

Державна політика щодо соціального страхування є важливою складовою системи соціального захисту в Україні. Методологія такого дослідження включає в себе базові терміни, категорії, принципи та інструменти, які визначають правові, організаційні та фінансові механізми забезпечення соціальних гарантій для громадян. Розглядаючи ключові терміни та поняття, можна взяти до уваги такі: соціальне страхування, соціальний ризик, пенсійне страхування, медичне страхування, соціальні виплати тощо.

Найчастіше поняття «соціального страхування» пов'язують саме з соціальною політикою. В науковому дискурсі галузі державного управління під соціальною політикою розуміють комплекс заходів, який охоплює різноманітні напрями соціальної сфери суспільства і здійснюється державними та громадськими організаціями з метою підвищення добробуту й надання соціального захисту різним верствам населення. Проводячи соціальну політику, держава виконує такі функції:

- а) соціальне відтворення населення;
- б) регулятивну, яка полягає в намаганні держави стимулювати активну діяльність особистості, соціальних груп за допомогою правових, економічних, моральних важелів, внаслідок чого люди стають здатними до самоорганізації та самозахисту;
- в) соціально-захисну, з якою пов'язані соціальні гарантії держави, забезпечення соціальних прав громадян у разі зниження матеріального рівня життя, втрати роботи, працездатності, старіння, інших ситуацій, які супроводжують людину від народження до смерті;
- г) соціально-адаптивну, згідно з якою держава має дотримуватися принципу соціальної справедливості, враховувати в своїй політиці реакцію населення, громадську думку, підтримувати свій авторитет серед населення, впливати на формування ціннісної свідомості суспільства, узгоджувати інтереси, регулювати правовими засобами конфлікти в суспільстві, забезпечуючи його усталений розвиток.

Разом з тим поняття «соціального страхування» можна досить тісно пов'язати і розглядати в ракурсі соціального захисту. Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість науковців поняття “соціальний захист” розглядають у широкому та вузькому значеннях під кутом державної діяльності,

зокрема реалізацію певних організаційних заходів. Так, Н. Болотіна зазначає, що це поняття у широкому значенні – становить зміст соціальної функції держави і є системою економічних, юридичних, організаційних заходів щодо забезпечення основних соціальних прав людини і громадянина в державі. У вузькому значенні – становить власне соціально-захисну діяльність держави щодо убезпечення населення від негативних наслідків соціальних ризиків.

Водночас Т. Занфірова, С. Прилипко та О. Ярошенко переконані, що соціальний захист у широкому розумінні – діяльність держави, спрямована на забезпечення процесу формування й розвитку повноцінної особистості, виявлення й нейтралізацію негативних факторів, що впливають на цю особистість, створення умов для її самовизначення та утвердження в житті. У вузькому значенні – сукупність економічних і правових гарантій, які забезпечують додержання найважливіших соціальних прав громадян і досягнення соціально прийняттого рівня життя. Західна вчена І. Дудова висловлює відмінну від попередніх позицію, зазначаючи, що соціальний захист – набір певних рішень для забезпечення і допомоги фізичним особам, щоб уникнути великих екзистенціальних ризиків, які по суті стосуються безробіття, хвороби, старості та сім'ї. Отже, аналіз різних наукових підходів є можливість зробити висновок, що соціальний захист – це сукупність забезпечувальних державою, організаційних, соціальних, правових, економічних гарантій і заходів, спрямованих на задоволення матеріальних та духовних потреб соціально-незахищених верст населення.

Держава забезпечуючи таку форму захисту населення як соціальне страхування повинна дотримуватися певних принципів:

- принцип солідарності – передбачає, що більш забезпечені верстви населення сприяють допомозі малозабезпеченим через систему соціальних внесків;
- принцип універсальності – всі громадяни мають право на отримання соціальних виплат у разі настання соціальних ризиків;
- принцип справедливості – виплати та страхові компенсації повинні бути пропорційні до внесків осіб у систему соціального страхування;
- принцип солідарної відповідальності – це означає, що всі учасники системи (громадяни, роботодавці, держава) несуть відповідальність за забезпечення належного рівня соціального захисту.

Отже, враховуючи наукові напрацювання, аналіз досліджень щодо державної політики розвитку соціального страхування, можемо підсумувати, що соціальне страхування – це система державного або приватного страхування, що забезпечує громадян компенсацією втрат або зменшення доходів через певні соціальні ризики (безробіття, хвороба, нещасний випадок, інвалідність, пенсія за віком тощо). Воно базується на принципі солідарності і допомагає зменшити соціальні ризики для фізичних осіб. Формування і розвиток державної політики щодо соціального страхування в Україні потребує постійного вдосконалення, орієнтації на потреби населення, а також забезпечення стабільності фінансування соціальних програм. Зміцнення соціального страхування та підвищення ефективності його механізмів сприяє поліпшенню рівня життя громадян і забезпечує соціальну стабільність в державі.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Hatylo V.

Ph.D. of economic sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Business Administration
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

Denysov V.

applicant for the second (master's) level of education
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR OPTIMIZING INTERNAL BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES

The digitalization process is particularly important for Ukrainian enterprises amid economic challenges and global transformations faced by domestic companies. After numerous crisis periods and armed aggression, which led to significant changes in the market, Ukrainian businesses require innovative solutions for recovery and development. Digitalization becomes a key tool for improving production efficiency, reducing costs, and enhancing management, allowing adaptation to new market conditions and competitive environments. It opens new opportunities for the development of small and medium-sized enterprises while also enabling large companies to maintain stability and growth during periods of uncertainty.

Furthermore, in the context of globalization and Ukraine's integration into international economic structures, digitalization is essential for maintaining the competitiveness of domestic enterprises in the global market. Investment in digital technologies enables Ukrainian companies to enter new markets, improve communication with partners and customers, and enhance the quality of products and services. The implementation of modern information systems ensures transparency, control, and efficiency at all stages of business processes, which is particularly important for enterprises striving for sustainable development in today's economy.

Both domestic and foreign researchers address the issue of digitalization as a tool for optimizing internal business processes from various perspectives, taking into account the features and needs of specific economies as well as current technological trends. This issue is significant because digitalization contributes to increasing productivity, reducing costs, and enhancing the competitiveness of enterprises in the context of globalization and rapid economic changes.

In Ukraine, the topic of business digitalization is actively developing in the context of adapting enterprises to new economic conditions and in connection with the implementation of reforms in the business environment. One of the leading Ukrainian experts is Ivan Blank, the author of numerous works in the

field of enterprise management. He emphasizes the necessity of using automated systems to optimize internal processes, which allows for reducing costs and increasing efficiency. It is also worth noting the work of Oleg Solovey, who explores the role of digital technologies in increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises. In his research, he addresses the integration of information technologies into financial, production, and management processes, which is of great importance for the country's economy. Irina Bychkova also investigates the implementation of digital technologies in enterprise management practices, especially in the context of small and medium-sized businesses.

Foreign researchers widely study digitalization in the context of global changes, particularly in the context of the Fourth Industrial Revolution. One of the most renowned scholars in this field is Michael Porter, a professor at Harvard Business School, who in his works describes the importance of using information technologies to create competitive advantages. He believes that digitalization allows enterprises not only to optimize internal processes but also to change business strategies, making them more adaptive to market changes. Erik Brynjolfsson (MIT) studies the impact of digital technologies on the economy and business processes. He notes that the use of cutting-edge technologies can significantly accelerate the growth rate of a company and enhance its competitiveness by reducing operational process costs.

Geoffrey Parker and Clayton Christensen also actively explore the transformation of business models under the influence of digital technologies, particularly through the implementation of digital platforms and innovative solutions that change not only the internal processes of enterprises but also their business models on a global scale. Peter Weill, the author of works on corporate strategy and digital transformation, emphasizes the need for the integration of information technologies in enterprise management at all levels, ensuring efficiency, transparency, and decision-making speed.

Both domestic and foreign scholars emphasize the importance of digitalization for optimizing internal business processes. They highlight that the application of the latest technologies allows enterprises not only to reduce costs and increase productivity but also to create new business models that meet the demands of the modern market. In Ukraine, this issue is especially relevant in the context of adapting to rapidly changing economic conditions and integrating into international economic processes. Thus, digitalization becomes an important strategic tool for enhancing the competitiveness and stable development of enterprises.

Today, Ukraine is undergoing a transformation of its economy, particularly in terms of digitalizing business processes. The challenges faced by Ukrainian enterprises, such as high inflation, currency instability, and insufficient investment attractiveness, can be significantly reduced through the application of modern digital technologies. However, a full transition to digital solutions is still far from complete, and Ukrainian enterprises must more actively implement innovations to remain competitive in international markets.

One vivid example of the necessity of digitalization is data processing and management. According to researchers, Ukrainian enterprises lose up to 30% of potential profits due to inefficient information management and a lack of proper automation. According to PwC data, over 60% of Ukrainian companies report the need to integrate new digital technologies to improve their internal business processes. Enterprises that successfully use digitalization tools reduce the time spent on routine tasks by 20-30%, allowing them to focus on more important strategic aspects of business.

It should be understood that one of the main directions of digitalization is the automation of production and financial processes. Domestic manufacturing enterprises are increasingly implementing ERP systems (Enterprise Resource Planning systems) that reduce management costs and improve control over all stages of the production cycle. According to the IT Ukraine Association, by 2023, more than 40% of large Ukrainian enterprises are using automated management systems, which allows them to reduce operational costs by 15-20%.

At the same time, digitalization can become an important tool for small and medium-sized businesses. According to the European Business Association, over 30% of small enterprises in Ukraine have already begun implementing basic digital solutions –from online product and service registration to the use of modern payment systems. Such initiatives not only reduce operational costs but also improve the customer experience and help businesses respond more quickly to changes in market conditions. Enterprises that actively implement digital platforms to interact with clients increase their revenue by 10-15%, according to McKinsey research.

Researchers also emphasize that another important aspect of digitalization is its role in reducing logistics and supply chain costs. According to statistics, Ukrainian enterprises lose up to 20% of total costs annually due to inefficient logistics chains. The implementation of a supply chain management (SCM) system allows reducing these costs by up to 15%, automating the calculation of transportation costs, goods storage, and optimizing delivery routes. Unfortunately, not all enterprises are ready for a rapid transition to digital technologies. One of the significant barriers is the insufficient level of digital infrastructure in some regions of Ukraine, as well as the lack of digital competencies among employees. Only 35% of Ukrainian companies have employees qualified enough to use digital tools effectively. This highlights the need for more active implementation of training programs and skills enhancement so that enterprises can make the most of new technologies.

For digitalization to become a powerful development tool, Ukrainian enterprises must not only invest in innovative technologies but also develop strategies for integrating new solutions into their business processes. Moreover, state support is necessary to create conditions for the development of digital infrastructure and encourage enterprises to adopt new technologies through financial incentives and subsidies.

Thus, digitalization in Ukraine is not just a trend, but a necessity for enterprises of all sizes and sectors. It opens new opportunities for automation, re-

ducing costs, and improving efficiency, which is especially important for a country striving to integrate into the global economic space. Therefore, successful digitalization of internal business processes in Ukrainian enterprises is a key factor for their growth, stability, and competitiveness on the international stage.

References

1. Blank I. A. Enterprise Management: Theory and Practice. Kyiv : KNEU, 2019.
2. Solovey O. M. Digital Technologies in Enterprise Management. Kyiv : Naukova Dumka, 2020.
3. PwC. Digital Transformations in Ukraine: Status and Prospects. URL: <https://www.pwc.com/ua> (date of request: 18.10.2024).
4. IT Ukraine. *Innovations in Business Process Automation in Ukraine*. Kyiv : IT Ukraine Association, 2023.
5. McKinsey & Company. Digital Transformation in Business: Global Trends and Challenges. URL: <https://www.mckinsey.com> (date of request: 18.10.2024).
6. European Business Association. *Digitalization of Small and Medium Business in Ukraine: Opportunities and Challenges*. Kyiv : European Business Association, 2022.
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014.
9. McKinsey & Company. The Case for Digital Transformation in Business Operations. McKinsey Insights, 2020.
10. Weill P., Woerner S. L. What's Your Digital Business Model? Harvard Business Review Press, 2018.

Hatylo V.

Ph.D. of economic sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Business Administration
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT AND INTRODUCTION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESSES

The digitalization of management and the introduction of innovative technologies have become key factors determining the competitiveness of enterprises in the current global economic environment. For Ukraine, which is actively implementing digital technologies in various sectors of the economy, such transformations are a necessary step to ensure economic growth and adaptation to new conditions. Given the rapid growth of technological innovation, it is important to consider international experience to adapt best practices to Ukrainian realities. Innovative technologies, such as artificial intelligence, big data, business process automation, and blockchain, can significantly improve the efficiency of enterprise management, increase transparency, and reduce costs. This is especially true for Ukraine, which is facing a number of economic and political challenges.

Of course, digitalization of management and implementation of innovative technologies are among the main directions of modern development of organizations in the global business environment. In academic circles, this topic is gaining considerable attention, as digital technologies can change virtually every aspect of a company's operations, from internal operations to external interac-

tions with customers and suppliers. Scientists from different countries emphasize the importance of this process for improving management efficiency, flexibility of organizations and their competitiveness in the market.

According to V. Kozlov and O. Kovalev (2020), digitalization of management is a key factor for achieving efficiency, transparency and growth of enterprises in the globalized world. They note that digital technologies allow enterprises not only to automate internal processes but also to significantly improve interaction with customers and partners, reduce costs, and minimize the human factor in routine operations. Technologies such as artificial intelligence, cloud-based data management solutions, business process automation, and blockchain are actively changing the concept of management at all levels.

Other studies, such as Shevchenko (2021), emphasize that innovative technologies directly affect the organizational structure and corporate culture of enterprises. In particular, the use of big data technologies allows for more informed decision-making based on analytics, which increases the accuracy of forecasts and contributes to more efficient management of enterprise resources. In addition, automation and robotics technologies help to optimize production processes and reduce human resource costs, which is of particular importance for companies with large production chains.

According to O. Semenova and T. Petrova (2022), digitalization not only changes the way enterprises are managed, but also opens up new opportunities for business development in times of crisis and external economic shocks. They argue that digital platforms and innovative tools, such as ERP systems, can provide enterprises with accurate and timely data for prompt decision-making, which is critical for ensuring sustainable development in an unstable economic environment.

The study of foreign experience offered by foreign authors deserves special attention. For example, T. Ivanova (2023) notes that many European and Asian companies have long implemented innovative technologies in management processes, such as automated resource management systems (ERP), which integrate all aspects of business into a single digital platform, allowing for greater efficiency and accuracy of management decisions. In Ukraine, this process is at the stage of active development, but there are certain barriers related to insufficient digital infrastructure and insufficient staff readiness for change.

Thus, scholars emphasize that in order to succeed in the process of digitalization of management, it is important not only to introduce technologies but also to change the internal culture of the enterprise, orienting staff to use the latest digital tools. It also emphasizes the need to improve the skills of managers to effectively use such tools. In addition, it is important to implement data protection strategies, as the number of cyber risks increases with the growth of digital operations.

Thus, managing enterprises in the context of digitalization is becoming an extremely urgent task for many countries around the world. The introduction of the latest technologies into management processes can significantly improve business efficiency, increase the level of control over operations, and promote

innovative development. The experience of successful countries that actively use digital technologies allows us to draw conclusions about the necessary steps for effective digital transformation in Ukraine.

The application of the latest technologies in the management processes of US companies is primarily the introduction of technologies in large corporations such as Amazon and General Electric. Such solutions have helped to significantly reduce the cost of management processes. They use artificial intelligence (AI) to forecast demand, optimize logistics, and analyze staff performance. Germany is a country with a strong industrial sector, where digitalization is widely used through the «Industry 4.0» concept. Companies such as Siemens and Bosch are actively using the Internet of Things (IoT) to monitor production processes and automate them. By integrating all elements of production into a single digital ecosystem, they have significantly reduced costs and increased flexibility in production.

The use of Big Data and AI in China to optimize production processes has become the basis for the success of companies such as Alibaba and Huawei. In China, digitalization is supported at all levels of management, from planning to order processing, allowing companies to make quick and accurate demand forecasts and manage resources more efficiently. The use of robotics at Japanese enterprises, in particular in the automotive industry, can significantly reduce labor costs and improve the accuracy of production processes. Japanese companies are actively implementing advanced technologies to automate both production and management functions, ensuring continuous monitoring and improvement of results.

The research showed that the process of digitalization of enterprises in Ukraine is only gaining momentum, although some companies are already actively implementing digital tools to automate business processes. However, unlike in developed countries such as the US, Germany, and China, technologies for optimizing logistics, using big data, or artificial intelligence are not yet widespread in Ukraine.

It is worth noting that in most developed countries, the digitalization process is faster due to strong infrastructure and significant investments in technology. Thus, countries with a more developed digital infrastructure are actively experimenting with new technologies, which allows their businesses to be more flexible and competitive.

When studying this issue, it is necessary to take into account the existence of a number of challenges that Ukraine has faced. Many businesses in Ukraine are not yet ready for a deep digital transformation due to insufficient infrastructure and high costs of technology adoption. Ukrainian enterprises often lack sufficient funding to implement innovative technologies and do not have enough staff with the necessary qualifications.

Thus, first of all, it is necessary to increase funding for the implementation of the latest digital solutions at enterprises, which will optimize production processes and increase competitiveness. Particular attention should be paid to creating an infrastructure for startups, namely supporting innovative startups

working in the field of digital technologies, which in turn can be an important step to accelerate digitalization. Of course, for the successful implementation of new technologies, it is necessary to create conditions for the professional development of personnel in the field of digital technologies.

Thus, digital technologies are becoming a key tool for transforming management processes in business, allowing companies to significantly optimize their operations. The experience of other countries shows that the integration of such solutions can increase transparency, improve decision-making, and reduce costs. In Ukraine, it is important to focus on creating conditions for companies to quickly adapt to new technological realities, including the development of digital literacy and support for innovative initiatives in all sectors of the economy. The implementation of digital technologies in management processes has become essential for improving the efficiency of enterprises. Both Ukrainian and international companies face challenges in adapting to digital transformation, but the benefits of innovation outweigh these obstacles. As a result, businesses that invest in digitalization are better positioned to thrive in an increasingly competitive global market.

References

1. Kozlov V., Kovalev O. Digitalization of management: current state and prospects for the development of enterprises in Ukraine. *Bulletin of Economics*. 2020. № 34 (3). P. 45–56.
2. Shevchenko V. Innovative technologies in management processes: analysis of world experience and practice in Ukraine. *Scientific Bulletin of Management*. 2021. № 26 (4). P. 100–112.
3. Semenova O., Petrova T. Digital transformations as a driver of enterprise development in the context of globalization. *Ekonomika predpriyatiya*. 2022. № 38 (5). P. 78–90.
4. Ivanova T. Foreign experience of digitalization in enterprise management: lessons for Ukraine. *Journal of International Business*. 2023. № 44 (1). P. 123–136.
5. Barinova I. Analysis of digital transformation processes in enterprise management: theory and practice. *Innovation Management*. 2021. № 15 (3). P. 60–72.
6. Hryshchenko I., Palchyk V. Implementation of digital technologies in the management systems of enterprises. *Modern Management*. 2020. № 18 (2). P. 42–54.
7. Lebedeva A. Digital technologies in management: opportunities and challenges for business. *International Journal of Management*. 2022. № 29 (4). P. 150–164.

Shmygol N.

Warsaw University of Technology, Warsaw

Kieltyk M.

Faculty of International Relations, University of Warsaw, Warsaw

Antoniuk A.

Collegium Civitas, Warsaw

MECHANISM OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN ECOLOGICAL AGRICULTURE

Modern ecological agriculture faces numerous challenges, such as climate change, depletion of natural resources, soil fertility loss, and the need to comply with strict environmental standards. In this context, traditional management approaches become ineffective as they fail to account for rapid technological ad-

vancements, increasing demands for sustainable development, and the need for flexibility in an unstable market environment. Innovative management allows not only responding to current problems but also anticipating them, creating sustainable and adaptive farming systems. It is crucial that such an approach is systemic and ensures a balance between ecological, economic, and social aspects, as well as includes mechanisms for monitoring, implementing innovations, and evaluating their effectiveness. Thus, the need for a clear, structured mechanism of innovative management in ecological agriculture is driven by the tasks of optimizing processes, increasing their effectiveness, and achieving sustainable development.

To effectively solve the challenges of managing ecological agriculture, it is important to clearly define what an innovative mechanism represents in this context, as its essence lies not only in the application of new technologies but also in ensuring the systematic coordination of all management elements. Similar to a clock mechanism, the innovative management mechanism consists of numerous components – methods, tools, technologies, and indicators – that interact to achieve a common goal. Each element performs its specific function: like gears, springs, and a pendulum in a clock, they ensure the system moves in harmony with the changing environment. This mechanism not only regulates processes but also timely identifies problems (similar to an alarm clock), balancing between sustainability, innovation, and economic efficiency. The innovative mechanism of ecological agriculture can be defined as a complex of interconnected subsystems, tools, and approaches aimed at managing ecologically safe and sustainable development through the integration of digitalization, innovative technologies, and strategic methods.

The mechanism of innovative management in ecological agriculture includes several key subsystems that work as a unified system. Each subsystem has its specific role aimed at achieving sustainable and effective management at both the macro and micro levels. The structure of these subsystems includes interconnected components that ensure the integration of strategies, monitoring, operational management, and feedback.

Macro-level subsystems focus on government and regional-level management, coordination with international organizations, and the creation of a legal and regulatory framework for implementing innovations in agriculture. These subsystems play a key role in organizing, financing, and monitoring the implementation of ecological and innovative practices at the country or regional level.

Table 1

Subsystems of the Mechanism at the Macro Level

Subsystem	Goal and Objectives	Examples of Tools
Strategic Management	Coordination with government and international structures, development of long-term strategies.	– Government programs and laws. – International initiatives and standards.
Monitoring and Analytics	Assessment of the state of ecological agriculture at the national level. Using data for forecasting.	– National databases and monitoring systems. – Use of big data (Big Data) and AI.

Table continuation 1

Operational Management	Implementation of policies and strategies at the state level, management of financing and support.	– Subsidy distribution system. – Programs to support sustainable technologies.
Feedback and Adaptation	Assessment of results, analysis of effectiveness, adjustment of state policies and strategies.	– KPI evaluation. – Reports on the implementation of innovations and their outcomes.

At the micro-level, management focuses on specific farms and enterprises, where the key tasks are the introduction of innovative technologies, resource management, and process monitoring. An important component here is the operational work on implementing strategies and promptly responding to changes.

Table 2

Subsystems of the Mechanism at the Micro Level

Subsystem	Goal and Objectives	Examples of Tools
Strategic Management	Defining and implementing development strategies at the farm level, transitioning to high-tech and sustainable agriculture.	– Development of sustainable development strategies. – Planning the introduction of innovative technologies and methods.
Monitoring and Analytics	Data collection and processing using digital technologies to track the state of the farm.	– Sensors for monitoring soil, crop yield, water quality. – Programs for data analysis and forecasting.
Operational Management	Implementation of innovations at the enterprise level, managing production processes and resources.	– Production automation programs. – Staff training on the use of new technologies and methods.
Feedback and Adaptation	Assessment of results and adjustment of activities at the farm level, introducing new solutions as needed.	– Reports on innovation implementation results. – Periodic analysis and strategy adjustment based on collected data.

Each subsystem of the management mechanism at both the macro and micro levels plays an important role in ensuring the sustainability and innovativeness of agriculture. At the macro level, issues of strategic planning, monitoring, and creating a regulatory framework are addressed, while at the micro level, the focus is on introducing innovative solutions, managing processes at the farm level, and responding to changes. The accurate interaction of these subsystems allows for effective management of agriculture in the context of sustainable development and digitalization.

Innovative management of ecological agriculture represents a key factor for the sustainable development of the agricultural sector in the face of global challenges such as climate change, depletion of natural resources, and the growing demand for eco-friendly products. The introduction of innovative methods and management technologies at both the macro and micro levels opens up significant prospects for achieving long-term sustainability and competitiveness of ecological farms. At the macro level, the creation and implementation of strategies aimed at integrating innovations in agriculture, enhancing monitoring, and controlling eco-

logical situations allow not only improving the quality and safety of agricultural products but also ensuring interaction with international standards and trends. The development and implementation of national and international innovation support programs help agriculture adapt to changing conditions and stimulate the development of new technologies and methods, which, in turn, contributes to the creation of sustainable economic and ecological systems. At the micro level, the integration of innovative technologies such as automation, the use of digital solutions for monitoring and resource management, significantly improves the efficiency of farms. These technologies provide more precise management, cost reduction, and enhanced ecological sustainability, allowing not only for increased profitability but also minimizing negative environmental impacts. The introduction of innovative solutions at the farm level enables flexible responses to changes in the market situation and consumer demands, which, in a highly competitive environment, is an important advantage. The prospects of such a management mechanism lie in its ability to ensure a harmonious combination of ecological sustainability, economic efficiency, and social responsibility. In the future, this will allow agriculture not only to survive in the face of global changes but also to actively develop, offering sustainable and innovative solutions to ensure food security and environmental protection. Thus, the successful implementation of the innovative management mechanism for ecological agriculture will be an important step toward creating highly efficient and sustainable agricultural systems that can meet the needs of modern society without harming ecosystems.

References:

1. Belinska Y., Matvejciuk L., Shmygol N., Pulina T., Antoniuk D. EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 628. № 1. P. 012030.
2. Шмиголь Н., Владыслава Ł. Оцінювання розвитку органічного землеробства в Україні та Польщі. *Управління змінами та інновації*. 2022. № (3). С. 48–54.

Sobczyk-Kolbuch A.

Dr., professor, Dean of International Relations
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im.
Wojciecha Korfatego w Katowicach)

Trokhymets O.

Dr.Sc., Professor,
Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing
Classic Private University

Ruprich M.

Dr., professor,
Dean of Postgraduate Studies
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im.
Wojciecha Korfatego w Katowicach)

MANAGEMENT OF BEHAVIOURAL INSIGHTS FOR MODERN MARKETING STRATEGIES

In an era where consumer behaviour is increasingly complex and dynamic, the ability to systematically manage behavioural insights has become a critical component of precision marketing. Behavioural insights, derived from cog-

nitive psychology, data analytics, and artificial intelligence (AI), enable businesses to understand consumer motivations, predict purchasing patterns, and tailor marketing strategies with unprecedented accuracy. The integration of these insights into marketing management enhances customer engagement, optimizes resource allocation, and drives higher conversion rates. The primary goal of this article is to examine the strategic management of behavioural insights in precision marketing. Specifically, it aims to explore the foundations of behavioural Insights (analysing the psychological and data-driven mechanisms that shape consumer decision-making) By synthesizing scientific research and industry best practices, this article provides a comprehensive framework for marketers to leverage behavioural insights effectively, ensuring precision-driven, ethical, and impactful marketing strategies.

Managing Behavioural Insights for Precision Marketing

Managing a modern enterprise requires the use of new techniques and expanding the scope of information collected regarding consumer behaviour. Behavioural profiling techniques used in other areas are also beginning to become particularly important in management, including marketing management focused on the personalization of marketing activities targeted at specific market segments and, as a result, also at individual consumers. (Utpala 2019, Lindstorm 2011, 2016) Using data-driven insights to tailor marketing campaigns is one of the most important strategies for contemporary companies, because the changes of market dynamics are so rapid and unpredictable, that all , even slightly visible changes in consumer behaviour, may help in finding the effectiveness in marketing strategies. By tapping into psychology, it can be better understood what makes our customers tick and apply those insights to drive better engagement, boost conversions, and build stronger customer relationships. (Pandey, 2024) It is certain that psychological principles can elevate company marketing strategy.

In the contemporary digital marketplace, behavioural segmentation has emerged as a critical strategy for marketers seeking to enhance customer engagement and optimize marketing performance. Behavioural segmentation involves categorizing consumers based on their interactions with products, services, and digital platforms, enabling the implementation of highly personalized marketing campaigns. Leveraging advanced data analytics, artificial intelligence (AI), and machine learning (ML), businesses can derive actionable insights to drive customer-centric marketing strategies. Behavioural segmentation relies on the premise that consumer actions and decision-making patterns provide a more accurate predictor of future behaviour than traditional demographic segmentation. These segments may include categories such as:

- *Purchase Behaviour Segmentation*: classifying customers based on buying patterns, including frequency, recency, and average transaction value,
- *Usage-Based Segmentation*: differentiating users by their interaction levels with a product or service (e.g., heavy, moderate, or light users),
- *Loyalty-Based Segmentation*: Identifying repeat customers and distinguishing them from one-time purchasers,

- *Engagement Segmentation*: Analysing how consumers interact with digital content, social media, and email marketing campaigns,
- *Needs-Based Segmentation*: Understanding the motivations and problem-solving behaviours of different customer cohorts.

Personalization, driven by behavioural segmentation, allows marketers to tailor content, recommendations, and promotions to individual consumers. There are several key methodologies that companies (businesses) may use (Zane, 2024):

- *Predictive Analytics*: AI-driven predictive models analyse historical consumer behaviour to anticipate future actions. These insights enable businesses to implement proactive marketing strategies, such as recommending products before the consumer explicitly expresses interest;
- *Dynamic Content Personalization*: Websites, email campaigns, and mobile applications adjust content dynamically based on user preferences, past behaviour, and browsing history;
- *Real-Time Customer Journey Optimization*: AI-driven tools monitor customer interactions in real time and modify engagement strategies accordingly, such as offering personalized discounts or targeted advertising at optimal moments;
- *Omnichannel Personalization*: By integrating behavioural data across multiple touchpoints – such as websites, social media, email, and in-store interactions – businesses create a seamless and consistent customer experience.

Empirical studies indicate that personalized marketing campaigns significantly outperform generic approaches. Research has demonstrated that personalized email marketing achieves transaction rates 6 times higher than non-personalized alternatives, behavioural segmentation improves ad targeting accuracy by up to 50%, reducing customer acquisition costs and finally businesses leveraging AI-driven personalization experience revenue growth 5-10% higher than competitors relying on traditional marketing strategies. Behavioural segmentation and data-driven personalization represent the cornerstone of modern marketing strategies. As the digital ecosystem continues to evolve, the strategic application of behavioural insights will remain integral to competitive advantage in the marketplace.

References

1. Batat W. *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience, and the 7Es*. London : Routledge, 2019.
2. Dholakia U. *Prized to Influence, Sell & Satisfy: Lessons from Behavioral Economics for Pricing Success*. 2019.
3. Harhut N. *Using Behavioral Science in Marketing: Drive Customer Action and Loyalty by Prompting Instinctive Responses*. 2021.
4. Lindstrom M. *Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends*. 2016.
5. Lindstrom M. *Shopping Carts Will Track Consumers' Every Move*, Harvard Business Review. 2011.
6. Pandey S. *Behavioral Science and Marketing: Using Psychological Insights to Boost Customer Engagement*. 2024.
7. Zane L. *The Power of Instinct: The New Rules of Persuasion in Business and Life*, FT Financial Times. 2024.

Алтанський О. І.

аспірант

НУ «Запорізька політехніка»

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

НУ «Запорізька політехніка»

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОСНАЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Машинобудування є однією з основних галузей реального сектору економіки, яка забезпечує та стимулює загальний розвиток держави та підвищує потенціал до постійної та безперервної модернізації економічної моделі України. Розвиток машинобудівної промисловості сприяє економічному, технологічному та соціальному прогресу країни. Основними напрямками його впливу є:

- розвиток у супутніх галузях промисловості за рахунок споживання їх продукції або використання сучасного обладнання, як продукту діяльності машинобудування, що допомагає працювати ефективніше та підвищувати їх конкурентоздатність.

- створення замкнених виробничих циклів, поглиблення та розширення коопераційних зв'язках між українськими підприємствами;

- розвиток внутрішнього ринку збуту споживчих і промислових товарів власного виробництва;

- зростання частки товарів з високою доданою вартістю у загальному експорті товарів;

- загальна активізація виробничої діяльності, що призведе до збільшення прибутків підприємств, які можуть бути спрямовані на технічне переозброєння та модернізацію виробництв, впровадження штучного інтелекту та нових цифрових технологій;

- створення додаткових робочих місць у машинобудівній і супутніх галузях та підвищення кваліфікації спеціалістів, що в свою чергу сприяє розвитку інженерних і технічних навчальних закладів.

Однією з головних проблем впровадження інноваційного розвитку підприємств та машинобудівної галузі в цілому є спроможність забезпечення належного рівня фінансового ресурсу для здійснення процесів інвестиційного характеру.

Фінансові ресурси підприємства – це сукупність власних, залучених і позикових коштів, які використовуються для забезпечення господарської діяльності, розвитку та фінансової стабільності підприємства.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів є:

- власні кошти підприємства (прибуток, амортизація, реалізація активів);

- залучені кошти (банківські кредити, випуск акцій, облігацій);

- державна підтримка (гранти, дотації, податкові пільги);

– іноземні інвестиції (спільні підприємства, венчурний капітал).

Аналізуючи офіційні дані державної статистики України за період 2018-2023 років щодо капітальних інвестицій за джерелами фінансування та за видами економічної діяльності (табл. 1), чітко просліджується головна проблематика вітчизняних підприємств – фінансове навантаження на здійснення інвестиційних вкладень покладено виключно на самого суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Капітальні інвестиції машинобудування (Код за КВЕД-2010/26+27+28+29+30) за джерелами фінансування, тис. грн

Період, р.	обсяг капітальних інвестицій	коштів державного бюджету	коштів місцевих бюджетів	власних коштів підприємств та організацій	кредитів банків та інших позик
2023	6 953 177	149 112	-	6 747 642	к/с*
2022	5 741 706	к/с	-	4 917 796	к/с
2021	9 964 096	-	-	9 807 380	118 063
2020	6 799 605	-	-	6 315 388	-
2019	10 966 201	-	-	10 790 432	22 437
2018	12 490 218	-	-	12 229 562	105 072

*к/с – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації

Так, у 2022 році, після повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну, кількість капітальних інвестицій у галузь машинобудування була зменшена майже вдвічі у порівнянні з періодом 2018-2019 років, що свідчить про неспроможність вітчизняних підприємств здійснювати інвестиційну діяльність у розвиток власного виробництва, а також значні втрати виробничих потужностей або повне зупинення діяльності внаслідок окупації або зазнаних руйнувань. Виходячи з наведених даних основним джерелом формування інвестиційного капіталу завжди залишаються власні кошти підприємств та організацій, що складає 93-98% від загального обсягу капітальних інвестицій в машинобудування.

Незважаючи на появу сьогодні нових військових напрямків в машинобудуванні, направлених на забезпечення обороноздатності держави, національні та іноземні інвестори не поспішають вкладати кошти в інвестиційні проекти на території України, враховуючі високі військові ризики (руйнування або повне знищення активів), віддаючи перевагу підприємствам Європейського союзу або релокації за кордон виробничих потужностей українських виробників. А відтак збільшується витік інвестиційного капіталу за кордон. Інший чинник – це слабкий державний інститут розвитку реального сектору економіки. Сьогоднішня державна підтримка здебільшого направлена на підтримку суб'єктів мікропідприємництва, малого або середнього підприємництва, а передбачені доступні державні бюджет-

ні кошти не покривають тих значних витрат на технологічне переоснащення, які потребує машинобудування.

Враховуючи, що потенційно така тенденція збережеться на протязі всього періоду військовий стану та деякий час поствійськового періоду, вітчизняні підприємства мають розробити та впровадити заходи по технологічному оновленню виробничих потужностей шляхом самофінансування.

Такі заходи мають бути направлені на:

1. Підвищення ефективності управління оборотним капіталом:

- оптимізація запасів – придбання сировини та комплектуючих виключно для реалізації виробничих планів згідно портфелю діючих замовлень, зменшення витрат на зберігання сировини та комплектуючих;

- скорочення дебіторської заборгованості – контроль за оплатою рахунків, робота з боржниками;

- вигідні умови співпраці з постачальниками – використання гнучких фінансових схем для зменшення навантаження на бюджет, в тому числі використання таких банківських продуктів, як акредитиви, банківські гарантії, вексельні розрахунки, факторинг, форфейтинг.

2. Використання внутрішніх інвестиційних резервів:

- продаж або модернізація неефективних активів – реалізація застарілих машин, непотрібних виробничих приміщень;

- інвестування у персонал – підвищення кваліфікації працівників для підвищення продуктивності;

- впровадження цифрових технологій – скорочення витрат на управління виробництвом та логістику.

3. Підвищення рентабельності та фінансової стійкості:

- оптимізація виробничих процесів – впровадження енергоефективних технологій, автоматизація;

- збільшення обсягів реалізації продукції – вихід на нові ринки, покращення якості продукції;

- впровадження інновацій – створення нових конкурентоспроможних розробок для залучення клієнтів.

4. Оптимізація використання власних фінансових ресурсів:

- реінвестування прибутку – спрямування чистого прибутку на оновлення обладнання та технологій.

- ефективне використання амортизаційного фонду – накопичення коштів для модернізації основних засобів.

- зменшення непродуктивних витрат – мінімізація витрат на утримання застарілого обладнання, скорочення адміністративних витрат.

Другим основним елементом фінансування інвестиційних заходів підприємств машинобудування має бути державна підтримка. Пріоритетами державного впливу на розвиток машинобудівної галузі в Україні мають бути:

- розробка програм з компенсації банкам за рахунок держбюджету частини відсоткової ставки при кредитуванні інвестиційних програм підприємств;

- надання державних гарантій за комерційними кредитами на інноваційні проекти;
- створення пільгових умов оподаткування, з зобов'язанням вкладення вивільнених коштів в технічне переоснащення виробництва;
- прямі державні інвестиції, насамперед в державні підприємства оборонного та стратегічного значення;
- державне регулювання та створення відповідних гарантій отримання доходів, прибутків від вкладених коштів, формування певних методів та форм державного страхування діяльності для заохочення іноземних інвесторів.

Можна зробити висновок, що інвестиційно-інноваційні процеси у машинобудуванні України здійснюються повільними темпами. Інвестиційні вкладення у машинобудівні підприємства незначні та не відповідають сьогоdnішнім потребам. Враховуючи, що станом на сьогодні більшість підприємств машинобудування працюють на грані самозабезпечення, можливість повноцінної реалізації оновлення технологічного оснащення за рахунок власних коштів підприємств є вкрай низькою. Такий економічний стан підприємств не дає можливості модернізувати виробництво та випускати конкурентоспроможну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це, в свою чергу, блокує цикл природного самостійного розвитку підприємства.

У таких умовах формування організаційно-економічних механізмів залучення зовнішніх інвестицій у машинобудування та підвищення привабливості інвестиційного клімату залишається головним пріоритетом, як на державному рівні, так і на рівні кожного окремого підприємства.

Антонюк А. А.

кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

Савельєв А. Ф.

студент магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Дослідження витоків ділового адміністрування виявляє ключові передумови: виділення управлінських функцій, створення спеціалізованих підрозділів, формування груп помічників керівника та забезпечення взаємодії між працівниками і підрозділами. Згідно із класичними поглядами, у 1880-1920 роках були закладені принципові засади ділового адміністрування - це наукове управління Ф.Тейлора, функціональний підхід до менеджменту А. Файоля та бюрократична теорія М. Вебера. Адміністрування, за класичним визначенням, є процесом розподілу, закріплення і виконання прав, обов'язків і відповідальності на основі планування, регламентації та контролю.

Формалізованим підходом до сучасного трактування адміністративної діяльності є її представлення як виду управлінської роботи, спрямованої на організацію і керівництво процесами. Управлінська діяльність визначає професійну спрямованість і координує інші види діяльності для досягнення цілей та виконання функцій, здійснюється свідомо й орієнтована на ефективність. Адміністративна діяльність є її частиною та передбачає виконання завдань працівниками апарату управління відповідно до посадових обов'язків.

Так, Österle та ін. розглядають ділове адміністрування як впорядкований процес із 9 ключовими етапами: 1. Візуалізація системи – створення схеми процедур, наприклад, стратегічної карти. 2. Забезпечення вимірюваності – використання показників для оцінки ефективності виконання. 3. Регулярний звіт – оцінка роботи системи для забезпечення її функціональності. 4. Прийняття рішень – адаптація до змін для підтримки актуальності процесу. 5. Узгодження заходів із процедурами – концентрація ресурсів на ключових діях. 6. Управління підприємствами – розвиток потенціалу для підвищення ефективності. 7. Спілкування – чітке інформування про процедури. 8. Єдність організації – залучення працівників до досягнення спільних цілей. 9. Винагорода за результат – мотивація досягнень [1-3]. За М.П. Войнаренком та О.М. Костюком, «бізнес-адміністрування – це діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професійності та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії» [4, с. 50].

Триваюча військова агресія негативно впливає на побудову ефективного бізнес-адміністрування підприємств. Разом з тим, в Україні упродовж тривалого довоєнного часу системи бізнес-адміністрування характеризуються ієрархічністю, лінійно-функціональними структурами та спрямованістю на вирішення застарілих завдань. Відсутність належних функцій прогнозування, стратегічного планування, маркетингу, управління власністю, фінансами, інноваціями, персоналом та економічною безпекою ускладнює адаптацію до змін у середовищі. Служби моніторингу, контролінгу та управління конкурентоспроможністю здебільшого не організовані, що знижує ефективність управління.

Недосконалість систем бізнес-адміністрування в Україні та обмежені ресурси уповільнюють модернізацію підприємств і посилюють їхню вразливість до криз. За даними сервісу "Lead Scanner", із загальної кількості суб'єктів господарювання 12831, основним видом діяльності яких є 55.1 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, 5422 суб'єкти знаходяться в стані припинення своєї діяльності, а питома вага

суб'єктів, що припинили свою діяльність, серед фізичних осіб-підприємців є значно вищою та становить 46,6% від загальної кількості ФОП за цим видом діяльності, ніж серед юридичних осіб (13,2%) [5]. Серед основних проблем слабого бізнес-адміністрування вітчизняних підприємств можна зазначити: 1. Відсутність стратегічних функцій – зокрема прогнозування та фінансового менеджменту. 2. Криза корпоративних відносин – більшість підприємств працюють збитково, що обмежує можливості вдосконалення систем управління. 3. Бар'єри перетворень – часові та фінансові обмеження, що посилюють кризові явища.

Отже, об'єктивні чинники, пов'язані із післявоєнною відбудовою економіки, загостренням конкурентної боротьби на європейському ринку, виступають у якості передумов активізації та підвищення компетентностей управлінців у побудові ефективних бізнес-систем та адміністрування ними засобами стратегування, генерування й впровадження змін, цифровізації та соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаної літератури

1. Österle H., Becker J., Frank U., Hess T., Karagiannis D., Krcmar H., Loos P., Mertens P. et al. Memorandum on design-oriented information systems research. *European Journal of Information Systems, Taylor & Francis Journals*. 2011. № 20 (1). P. 7–10.
2. Strelcow W., Padafet I., Shmygol N. Examining the Management of Job Engagement and Job Decisions' Impact on Local Government Officials' Perception of Prestige. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. № 27 (3). P. 17–27.
3. Shmygol N., Antoniuk A., Shmygol Y., Kuzmin V. Регуляція та дерегуляція: баланс між керованістю та свободою підприємницької діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6.
4. Войнаренко М., Костюк О. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4 (9). С. 49–51.
5. LEAD SCANNER - пошуковик клієнтів. URL: <https://leadscanner.com.ua/-result?company=true&fop=true&email=false&phone=false&primarykveds=55.1,55.10,55.10.0,55.11,55.11.0,55.12,55.12.0> (дата звернення: 12.09.2024).

Безземельна Т. О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОТЯГОМ ОСТАННІХ ТРИДЦЯТИ РОКІВ

Міжнародна консалтингова компанія «Bain & Company» щорічно, починаючи з 1993 року, проводить опитування менеджерів різних рівнів управління в Сполучених Штатах, Канаді, Мексиці, Бразилії, Великобританії, Німеччині, Іспанії, Франції, Індії та Китаї з метою визначення 25 найпопулярніших управлінських інструментів і технік. Протягом 32 років спостережень укладачі рейтингу дійшли висновку, що популярність будь-якого окремого інструменту може зростати та падати, але коли певний інструмент використовується відповідно до визначених цілей і наявних ресурсів, це забезпечує досягнення компанією значного успіху.

Серед головних тенденцій застосування управлінських інструментів можна виокремити такі:

- скорочення кількості використовуваних менеджерами інструментів (наприклад, у 1993 році 88% компаній використовували інструмент «Заяви про мету, місію та бачення», у 2014 році – 38%, у 2023 – 28%);
- підвищення рівня задоволеності від використання інструментів, які відповідають потребам компанії;
- взаємозв'язок між зростанням рівня задоволеності від використання певного управлінського інструменту з подальшим зростанням показника його використання;
- підвищення майстерності у застосуванні певних інструментів [1; 2].

Слід також відзначити, що за 30 років склад TOP-10 інструментів суттєво змінився, що обумовлено низкою технологічних, соціальних, економічних і політичних чинників. Так, серед найбільш популярних інструментів у 2023 році були «Цифрова трансформація», «Програми управління досвідом клієнтів» і «Управління ланцюгом постачань» (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільш популярні інструменти управління та частка їх застосування*

Найменування інструменту	1993 р.	Найменування інструменту	2014 р.	Найменування інструменту	2023 р.
	Користування, %		Користування, %		Користування, %
Заяви про мету, місію та бачення	88	Управління зв'язками з клієнтами	46	Цифрова трансформація	46
Задоволення клієнтів	86	Бенчмаркінг	44	Програми управління досвідом клієнтів	45
Загальне управління якістю	72	Системи залучення працівників	44	Управління ланцюгом постачань	40
Аналіз конкурентів	71	Стратегічне планування	44	Програми різноманітності, справедливості та інклюзії	38
Бенчмаркінг	70	Аутсорсинг	41	Системи залучення працівників	38
Плата за ефективність	70	Збалансована система показників	38	Гнучкі моделі роботи	36
Реінжиніринг бізнес-процесів	67	Заяви про мету, місію та бачення	38	Загальне управління якістю	36
Стратегічні альянси	62	Управління ланцюгом поставок	36	Штучний інтелект та машинне навчання	35

Скорочення три-валості циклу	55	Управління змінами	34	Екологічні, соціальні та урядові програми	31
Самокеровані команди	55	Сегментування ринку	30	Динамічне стратегічне планування та бюджетування	27

*Складено авторкою за [1; 2]

Цифрова трансформація – це спосіб інтеграції цифрових технологій у стратегію та діяльність організації. Мета застосування цього інструменту полягає в тому, щоб значно розширити конкурентні переваги та прискорити прибуткове зростання. Програми управління досвідом клієнтів – це те, як компанія контролює свою взаємодію з клієнтами. Використовуючи надійні показники та замкнуті системи зворотного зв'язку, компанії змінюють клієнтський досвід для збільшення зростання, прибутковості та конкурентних переваг. Управління ланцюгом поставок – це система, яка синхронізує зусилля всіх сторін – постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів, клієнтів тощо, залучених до задоволення потреб клієнта. Інструмент дає можливість налагоджувати тісніші стосунки між усіма ланками ланцюжка створення вартості, щоб доставляти потрібні продукти в потрібні місця в потрібний час. Мета полягає в тому, щоб встановити такі міцні зв'язки та довіру між усіма сторонами, щоб вони могли ефективно функціонувати як єдине ціле, узгоджене для оптимізації бізнес-процесів і досягнення повного задоволення клієнтів.

Інструментами, які залишаються популярними протягом 30 років, є: «Збалансована система показників», «Заяви про мету, місію та бачення», «Реінжиніринг бізнес-процесів», «Системи залучення працівників», «Динамічне стратегічне планування та бюджетування». Новими інструментами при цьому виступають: «Програми різноманітності, справедливості та інклюзії», «Штучний інтелект», «Екологічні, соціальні та урядові програми», «Web3», «Декарбонізація», «Стратегії зацікавлених сторін», «Гнучке управління», «Дизайн-мислення» [1].

На відміну від попередніх опитувань, жоден із інструментів, які активно використовувалися у 2023 році, не отримав низьких оцінок задоволеності (оцінки в межах 4,0–4,3 бали з максимально можливих п'яти балів). Тобто менеджери використовували інструменти не тому, що вони популярні, а тому що вони були доцільними для компанії в тих умовах, що склалися на ринку в певний момент часу.

Список використаної літератури

1. Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management Tools & Trends 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (date of request: 23.10.2024).

2. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends. Five key trends emerged from Bain's survey of 1,268 managers. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (date of request: 23.10.2024).

Богуславський В. В.

аспірант

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства змушені адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, використовуючи диверсифікацію як стратегію розвитку. Диверсифіковані бізнес-структури, що включають різні напрями діяльності, забезпечують гнучкість, стійкість до кризових явищ та розширення ринкових можливостей.

Однак ефективне функціонування таких структур потребує чітко налагодженої організаційно-економічної взаємодії, яка забезпечує координацію між підрозділами, оптимізацію ресурсів та створення синергії між різними бізнес-напрямами. Основні аспекти:

1. Зростання ролі диверсифікації. У нестабільних економічних умовах підприємства змушені розширювати сферу діяльності для мінімізації ризиків та підвищення фінансової стійкості.

2. Виклики управління. Диверсифіковані бізнес-структури стикаються з проблемами скоординованого управління, ефективного розподілу фінансових і матеріальних ресурсів та синхронізації стратегічних цілей.

3. Необхідність нових моделей взаємодії. Традиційні управлінські підходи не завжди ефективні для компаній, що працюють у кількох секторах економіки, тому потрібні інноваційні механізми організаційно-економічної взаємодії.

4. Розвиток цифрових технологій. Використання Big Data, AI, ERP-систем дозволяє покращити координацію між підрозділами та підвищити ефективність управління диверсифікованими структурами.

5. Інтеграція у світові виробничі ланцюги. Для конкурентоспроможності на міжнародному рівні бізнес-структурам необхідно налагоджувати ефективні моделі кооперації, партнерства та корпоративного управління.

Таким чином, формування організаційно-економічної взаємодії диверсифікованих бізнес-структур є ключовим фактором їхньої стійкості, ефективності та здатності адаптуватися до викликів сучасного ринку. Дослідження цієї теми є актуальним для розробки механізмів, що сприятимуть збалансованому розвитку підприємств, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Формування організаційно-економічної взаємодії диверсифікованих бізнес-структур є важливим чинником їхньої стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Дослідження показало, що успішне функціонування таких структур можливе лише за умови скоординованого управління, оптимального використання ресурсів та синергії між різними напрямами діяльності. Основні напрями дослідження:

Необхідність стратегічного управління. Диверсифіковані бізнес-структури потребують чіткої організаційної моделі, що забезпечує

взаємодію між різними підрозділами, узгодженість корпоративних цілей і стратегій.

Оптимізація фінансових потоків. Важливо розробити ефективні фінансово-економічні механізми для збалансованого розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами, що сприятиме зниженню ризиків та підвищенню загальної ефективності.

Впровадження цифрових технологій. Використання Big Data, ERP-систем, штучного інтелекту дозволяє покращити координацію між підрозділами, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та автоматизувати ключові бізнес-процеси.

Система мотивації та корпоративної культури. Для ефективної взаємодії диверсифікованих структур необхідно формувати єдину корпоративну культуру, розвивати системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що працює в різних бізнес-сегментах.

Розвиток партнерства та міжнародної кооперації. У сучасних умовах інтеграція у глобальні виробничі ланцюги є важливим фактором успішного розвитку диверсифікованих компаній. Необхідно активно розвивати мережі партнерств, стратегічних альянсів і кластерних об'єднань.

Гнучкість та адаптивність. В умовах високої ринкової турбулентності важливо розробити механізми, що дозволяють швидко переключатися між різними секторами, масштабувати бізнес-напрями та адаптувати організаційну структуру відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та ефективної взаємодії між різними бізнес-напрямами. Диверсифіковані бізнес-структури, що об'єднують кілька галузей або напрямків діяльності в рамках однієї корпорації, холдингу або групи компаній, потребують ефективного механізму організаційно-економічної взаємодії. Це дозволяє забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, координацію управлінських рішень та узгодженість стратегічних цілей.

Таким чином, ефективне управління організаційно-економічною взаємодією диверсифікованих бізнес-структур сприяє підвищенню їхньої стійкості до кризових явищ, максимізації синергетичного ефекту та довгостроковому зростанню. Для цього необхідно поєднувати стратегічний підхід, інноваційні технології та сучасні методи управління, що дозволить адаптуватися до викликів глобального ринку та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Формування бізнес-структур є стратегічним процесом, який визначає ефективність функціонування компаній, їхню конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до ринкових змін. Розвиток сучасних бізнес-структур потребує чіткої організаційної моделі, фінансової стійкості, гнучкого управління ресурсами та інноваційного підходу.

Формування бізнес-структур є динамічним процесом, який вимагає комплексного підходу, включаючи ефективне управління, фінансову стійкість, інноваційність та маркетингові стратегії. Для успішного розвитку компаній необхідно: оптимально обирати організаційну модель

відповідно до ринкових умов, використовувати цифрові технології для підвищення ефективності бізнесу, розвивати фінансову стійкість та залучати стратегічні інвестиції, формувати конкурентні переваги через інновації та ефективний маркетинг, інтегруватися у міжнародні бізнес-процеси для забезпечення довгострокової стабільності.

Васильченко М. І.

аспірант

Класичний приватний університет

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасні заклади вищої освіти (ЗВО) функціонують в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації освітніх процесів, цифровізації та змін у суспільних запитах щодо освіти. У цих умовах ефективна маркетингова стратегія розвитку стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності університетів, залучення абітурієнтів та партнерів, розвитку міжнародної співпраці та підвищення іміджу закладу.

В Україні та світі спостерігається посилення конкуренції між університетами за студентів, фінансування та міжнародні гранти. ЗВО, які не мають чіткої маркетингової стратегії, втрачають позиції на ринку освітніх послуг.

Випускники потребують освіти, яка відповідає сучасним вимогам ринку праці. Важливо враховувати нові тренди у сфері професійного розвитку, попит на цифрові навички та гнучкі освітні програми. Онлайн-курси, дистанційне навчання та освітні платформи стали серйозними конкурентами традиційним університетам.

Ефективний цифровий маркетинг та бренд-менеджмент допомагають ЗВО адаптуватися до нових реалій. Успішні світові університети активно розвивають міжнародну мобільність студентів, академічну співпрацю та партнерські програми. В Україні необхідно вдосконалювати стратегію просування ЗВО на міжнародному рівні.

Зменшення державного фінансування вимагає пошуку альтернативних ресурсів: залучення інвесторів та бізнес-партнерів; створення інноваційних навчальних програм на основі ринку праці; активне використання грантів та міжнародних фондів.

Формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії розвитку закладів вищої освіти є необхідною умовою їхнього виживання та розвитку в сучасному конкурентному середовищі. Університети мають використовувати інноваційні маркетингові підходи, цифрові технології, активну комунікацію з абітурієнтами та міжнародне співробітництво. Це забезпечить збільшення кількості студентів, фінансову стабільність, підвищення репутації та інтеграцію української освіти у світовий освітній простір.

Розвиток маркетингової стратегії закладів вищої освіти (ЗВО) є необхідною умовою їхньої конкурентоспроможності у сучасному освітньо-

ому середовищі. Дослідження показало, що ефективна маркетингова стратегія дозволяє залучати нових студентів, розширювати міжнародну співпрацю, зміцнювати імідж університету та забезпечувати фінансову стабільність.

ЗВО повинні розробляти довгострокові маркетингові стратегії, які враховують цільові аудиторії, тенденції ринку праці та міжнародний контекст. Важливо орієнтуватися на персоналізовані освітні програми, партнерські проекти та інноваційні освітні моделі.

Успішна маркетингова стратегія повинна включати інтернет-маркетинг, соціальні мережі, контент-менеджмент та SMM. Використання штучного інтелекту, Big Data та CRM-систем допомагає автоматизувати комунікацію з потенційними студентами.

Важливими елементами маркетингової стратегії є позиціонування університету, створення унікальних освітніх програм та активне залучення випускників до PR-кампаній. Університети мають активно брати участь у міжнародних рейтингах, форумах, наукових конференціях для зміцнення своєї репутації.

Розширення партнерських відносин із європейськими та світовими університетами сприяє покращенню конкурентоспроможності українських ЗВО. Важливо впроваджувати освітні програми англійською мовою, створювати комфортні умови для іноземних студентів та розвивати двосторонні обміни.

Окрім державного фінансування, університети мають активніше залучати гранти, партнерські інвестиції та кошти від бізнесу. Популяризація дистанційного навчання, курсів підвищення кваліфікації та корпоративного навчання дозволяє університетам отримувати додаткові джерела доходу.

Маркетингова стратегія розвитку ЗВО є ключовим фактором їхнього успіху та адаптації до сучасних викликів. Інноваційні маркетингові інструменти, цифрові технології, міжнародна співпраця та ефективне управління брендом дозволять залучити більше студентів, підвищити якість освіти та забезпечити фінансову стабільність закладів вищої освіти. Це, своєю чергою, сприятиме розвитку національної освітньої системи та її інтеграції у світовий освітній простір.

Маркетингова стратегія розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) є ключовим інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності, залучення студентів та інтеграції у міжнародний освітній простір. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зміни вимог ринку праці ЗВО повинні адаптувати свої маркетингові підходи, впроваджуючи сучасні технології та орієнтуючись на потреби абітурієнтів та роботодавців.

Маркетинг у сфері освіти повинен включати брендинг університету, формування позитивного іміджу, роботу з цільовими аудиторіями та міжнародне позиціонування. Важливим є поєднання цифрового маркетингу, особистої комунікації та корпоративного партнерства.

Для підвищення привабливості ЗВО необхідно зміцнювати партнерські зв'язки з міжнародними університетами, розвивати двосторонні

освітні програми та забезпечувати мобільність студентів і викладачів. Викладання англійською мовою, подвійні дипломи та участь у світових рейтингах сприяють інтеграції в глобальний освітній простір. Важливим є формування унікальної місії та цінностей ЗВО, що відображатимуть його особливості та конкурентні переваги. Активна участь у соціальних ініціативах, волонтерських проєктах та екологічних програмах підвищує рівень довіри до університету.

Маркетингова стратегія має враховувати потреби ринку праці, впроваджувати дуальну освіту та сприяти працевлаштуванню випускників. Співпраця з бізнесом у форматі спільних досліджень, стажувань та освітніх програм дозволяє ЗВО відповідати сучасним викликам.

Джалалов Г. Л.

аспірант

Класичний приватний університет

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності промислові регіони стикаються з викликами ефективного управління, необхідністю інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Саме тому особливу роль відіграють бізнес-інтегровані структури – системи, що об'єднують підприємства, наукові установи, державні органи та фінансові організації з метою підвищення ефективності та сталого розвитку регіональної економіки.

Промислові регіони відіграють ключову роль у розвитку національної економіки, проте вони часто стикаються з проблемами технологічного оновлення, зниження конкурентоспроможності та нестачею інвестицій. Одним із ефективних способів подолання цих викликів є формування бізнес-інтегрованих структур (БІС), які сприяють консолідації ресурсів, оптимізації виробничих процесів та активному впровадженню інновацій.

Розвиток промислових регіонів є одним із ключових чинників економічного зростання країни. У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності традиційні методи управління промисловими підприємствами потребують модернізації. Важливу роль у цьому процесі відіграють бізнес-інтегровані структури (БІС), які сприяють об'єднанню ресурсів, оптимізації виробництва та формуванню інноваційної екосистеми. Бізнес-інтегровані структури (БІС) включають кластерні об'єднання, промислово-логістичні комплекси, технологічні парки та консорціуми підприємств. Вони створюють синергію між великими промисловими компаніями, малим та середнім бізнесом, освітніми та дослідницькими установами, що сприяє прискоренню інноваційного розвитку.

Ефективне управління бізнес-інтегрованими структурами передбачає:

1. Організаційно-управлінську модель – визначення ролей і відповідальності учасників, розробка стратегій розвитку;

2. Інституційні механізми – державно-приватне партнерство, фінансова підтримка з боку держави та міжнародних інституцій;

3. Цифровізацію та інноваційні технології – використання Big Data, IoT, штучного інтелекту для моніторингу та оптимізації виробництва;

Економічну ефективність – механізми стимулювання підприємств через податкові пільги, гранти та субсидії.

Серед основних факторів можна виділити: економічні умови – рівень інвестицій, фінансова підтримка малого і середнього бізнесу, державні програми розвитку; інноваційний потенціал – наявність R&D центрів, інтеграція науки та виробництва; логістична інфраструктура – доступ до транспортних вузлів, розвинена система логістичних хабів; регуляторна політика – податкова система, антикорупційні заходи, підтримка експорту.

В умовах євроінтеграції Україна має можливості розвивати бізнес-інтегровані структури за такими напрямками:

- формування національних індустріальних кластерів у сфері машинобудування, IT, аграрного сектору;

- розширення інвестиційних можливостей через міжнародні фонди та програми ЄС;

- створення спеціальних економічних зон для залучення інвесторів і підтримки експортно-орієнтованих підприємств.

Отже, механізм управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у промислових регіонах базується на взаємодії державного сектору, бізнесу, науки та фінансових інституцій. Для ефективного управління необхідно створювати сприятливе середовище для інвесторів, стимулювати цифрову трансформацію та підтримувати інноваційний розвиток. Україна має всі передумови для активного формування таких структур, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових регіонів та їх сталому розвитку.

Ефективне управління розвитком бізнес-інтегрованих структур потребує застосування комплексного механізму, що включає такі складові:

Організаційно-управлінська модель (визначення ролей учасників (державні органи, підприємства, наукові установи, фінансові інститути), розробка стратегій розвитку регіональних БІС, запровадження механізмів координації діяльності учасників).

Інституційні механізми (державно-приватне партнерство для залучення інвестицій, податкові стимули та фінансова підтримка інноваційних підприємств, розвиток регуляторної бази для підтримки БІС).

Фінансово-економічні механізми (гранти та субсидії для підприємств, що входять до складу БІС, кредитування інноваційних виробництв, формування фондів ризикового капіталу).

Механізм управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у промислових регіонах базується на комплексному підході, що включає організаційно-управлінські, фінансово-економічні, інституційні та інноваційні механізми. Україна має всі передумови для активного впровадження та розвитку таких структур, що сприятиме підвищенню конкурентос-

проможності промислових регіонів, залученню інвестицій та формуванню інноваційної економіки.

Розвиток БІС потребує ефективної державної політики, залучення бізнесу до спільних проектів та підтримки інноваційного середовища. Це стане запорукою сталого економічного розвитку та зміцнення позицій України на світовому ринку.

Розвиток БІС у промислових регіонах України має значний потенціал, зокрема через формування індустріальних кластерів, технологічних парків та спеціальних економічних зон. Проте, для досягнення довгострокової стійкості необхідно вирішити низку викликів, зокрема бюрократичні перешкоди, недосконалу інфраструктуру та нестачу кваліфікованих кадрів.

Таким чином, управління розвитком БІС повинно ґрунтуватися на стратегічному плануванні, ефективній взаємодії між усіма зацікавленими сторонами та підтримці інноваційних процесів. Лише за таких умов промислові регіони зможуть адаптуватися до сучасних викликів, забезпечити сталий економічний розвиток та інтеграцію у світові виробничі ланцюги.

Дихановський Д. Д.

здобувач освіти

Класичний приватний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Питання конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти набувають великого значення з огляду на поширення тенденцій транснаціоналізації навчання, навчання протягом всього життя, створення глобального інформаційного суспільства. Ринок праці висуває нові вимоги до рівня знань і вмінь молодих фахівців, що призводить до суттєвих змін в інтересах і очікуваннях абітурієнтів стосовно якості вищої освіти. Для того, щоб відповідати запитам ринку й займати прийнятну конкурентну позицію на ньому кожен заклад вищої освіти повинен формувати, розвивати й управляти своїм конкурентним потенціалом, використовуючи наявний маркетинговий інструментарій.

Науковець М. Портер [5] характеризує конкурентоспроможність як здатність послуги або суб'єкта ринкових відносин «виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами». За останні 25 років сутність конкурентоспроможності набула більш глибокого змісту, зважаючи на значну кількість чинників, що впливають на її формування.

Значна кількість науковців розглядають конкурентоспроможність як похідну від використання ключових чинників успіху на ринку. До них належать Л. Прус [3], К. Кравченко [2], Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко [1]. Серед таких чинників науковці зазначають фінансово-економічні, маркетингові, матеріально-технічні, кадрові й соціально-політичні показники діяльності.

Отже, конкурентоспроможність можна вважати здатність суб'єкта господарювання задовольняти потреби споживачів за умов якомога повного використання наявного ресурсного потенціалу з метою створення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які в змозі забезпечити завоювання й утримання лідируючих позицій на ринку.

Щодо змісту конкурентоспроможності закладів вищої освіти (далі – ЗВО) вважаємо доцільним таке визначення: це здатність створювати й надавати якісні освітні послуги. При цьому створення таких послуг передбачає наявність потужного ресурсного потенціалу: досвідченого професорсько-викладацького складу, матеріально-технічної та інформаційної бази, партнерських відносин з суб'єктами ринку праці. Надання освітніх послуг, окрім використання вже згаданого ресурсного потенціалу, повинно передбачати використання сучасних маркетингових технологій щодо просування послуг на ринку, здійснення масштабної профорієнтаційної роботи серед абітурієнтів, забезпечення економічного й соціального ефектів від господарської діяльності.

Таблиця 1

Чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти

Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Рівень доходів населення	Вартість навчання
Кон'юнктура ринку праці	Якість освіти
Демографічна ситуація	Склад спеціальностей
Оцінка рівня підготовки випускників роботодавцями	Масштаб мережі філій
Обсяг державного замовлення	Матеріально-технічна база
Конкуренція з боку іноземних ЗВО	Фінансове забезпечення
Податкова політика держави	Професорсько-викладацький склад
Інфляційні процеси	Форми й методи навчання
Форми конкурентної боротьби	Спектр освітніх послуг
НТП	Міжнародні зв'язки
Імідж і престиж ЗВО	Працевлаштування випускників
Законодавча база	Вступна кампанія
Політична ситуація в країні	Забезпеченість літературою
Державна освітня політика	Якість комп'ютерних комунікацій
Доступність кредитного фінансування	Інтернет-сайт підтримки навчальних програм
Економічний розвиток регіону	Адаптаційні можливості ЗВО
Відносини з регіональною владою	Реклама
Темпи росту ринку	Профорієнтаційна робота
Ліцензування та акредитація	Система пільг
Інтереси й вимоги споживачів освітніх послуг	Інноваційна діяльність

З метою визначення основних підходів до формування конкурентоспроможності ЗВО необхідно виявити найбільш вагомі чинники, що на неї впливають. Так, на думку І. Царенко чинниками, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО є: науково-освітній потенціал; матеріально-

технічна база; спектр освітніх послуг; ціна навчання; форми навчання; просування освітніх послуг на ринку; загальна популярність і репутація; швидкість реагування на зміни запитів споживачів (абітурієнтів і роботодавців); інноваційний потенціал і його реалізація; престижність спеціальностей; інтенсивність закордонних зв'язків; фінансова забезпеченість (стійкість) розвитку; конкурентний статус; конкурентоспроможність фахівців, підготовку яких здійснює ЗВО; якість освіти; оцінка рівня підготовки випускників роботодавцями; внутрішньо корпоративне середовище [4, с. 122].

Враховуючи вищезазначену думку, а також інших авторів наукових праць з цієї тематики, пропонуємо такий перелік чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти представлений у таблиці 1.

Список використаної літератури

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
2. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3 (15). URL: <http://nvd.luguniv.-edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту*. 2006. № 2. С. 114–123.
4. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 122–125.
5. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance. *Harvard Business Review*. 1990. March-April. 21 p. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата звернення: 15.09.2024).

Доновський Д. В.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

Соріна О. О.

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, що характеризує здатність підприємства забезпечувати переваги на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів та реалізації стратегій. Як вказують науковці [1; 2; 4], конкурентоспроможність відображає ефективність господарської діяльності, якість товарів та послуг, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На рівні підприємства конкурентоспроможність визначають через поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників:

- внутрішні чинники включають ресурси, технології, управлінську структуру, маркетинг, інновації;
- зовнішні чинники охоплюють ринкове середовище, рівень конкуренції, споживчі вподобання та державну політику.

Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності полягає у врахуванні всіх вищезазначених елементів для подальшого формування ефективної стратегії розвитку.

Згідно з науковими дослідженнями [2; 3], методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати за різними критеріями.

Так, за способом оцінки виділяють якісні та кількісні методи. Якісні методи ґрунтуються на суб'єктивній оцінці, застосуванні експертних підходів та інтерв'ю. Вони дозволяють проводити глибокий аналіз, однак відзначаються меншою об'єктивністю.

В основу кількісних методів покладено розрахунок інтегральних показників, індексів або статистичних коефіцієнтів.

За охопленням аспектів оцінки виділяють спеціалізовані (фінансові, маркетингові) та комплексні методи. Спеціалізовані методи орієнтовані на детальну характеристику окремих сторін діяльності: так, при використанні фінансових методів аналізують коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, а також проводять порівняння результатів із конкурентами; при використанні маркетингових методів оцінюють ринкову частку, конкурентоздатність продукції чи послуг, рівень задоволеності клієнтів, тощо. В цілому спеціалізовані методи відзначаються високим рівнем деталізації, проте вони не враховують вплив на конкурентоспроможність інших факторів, тому така оцінка є неповною.

Комплексні методи охоплюють кілька аспектів одночасно, формуючи загальну картину. Наприклад, метод SWOT-аналізу враховує сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. PESTEL – вплив різних груп чинників зовнішнього середовища. Ці методи забезпечують більш ґрунтовний аналіз, але потребують значних обсягів достовірної інформації.

За формою представлення результатів виділяють матричні, графічні, індексні та аналітичні методи:

- матричні методи, такі як матриця BCG, використовують таблиці для візуалізації висновків. Вони є зручними для порівнянь, проте можуть мати спрощений характер представлення даних;

- графічні методи візуалізують дані у формі діаграм або графіків, забезпечуючи наочність, однак вони можуть виявитися складними у реалізації за наявності великого обсягу показників, що оцінюються;

- індексні методи представляють результати у вигляді числових індексів (таких, наприклад, як індекс глобальної конкурентоспроможності, GCI). Вони забезпечують зручність інтерпретації даних, але вимагають великого обсягу інформації для проведення оцінки;

- аналітичні методи базуються на побудові економетричних моделей чи прогнозуванні, що гарантує точність результатів, але потребує складної реалізації.

За можливістю прийняття рішень виділяють тактичні та стратегічні методи. Тактичні методи спрямовані на проведення короткотермінової оцінки

для ухвалення оперативних рішень (наприклад, для аналізу цін конкурентів чи обсягу продажів компанії). Їхньою перевагою є швидкість отримання результату, а недоліком – зосередженість оцінки лише на поточній ситуації.

Стратегічні методи використовуються для довгострокового прогнозування і планування, як-от сценарне моделювання чи визначення конкурентних переваг. Вони забезпечують перспективну ефективність, але потребують більше часу на реалізацію. Таким чином, кожен із методів має свої переваги та обмеження, тому найкращий підхід – це їхнє комбінування залежно від особливостей об'єкту аналізу та цілей проведення останнього [5, 6].

Для забезпечення успіху в умовах сучасного ринку підприємствам необхідно не лише оцінювати свої сильні та слабкі сторони, але й розуміти вплив зовнішніх факторів і адаптуватися до них. Використання різних методів оцінки конкурентоспроможності, таких як кількісні, якісні, спеціалізовані чи комплексні, дає змогу обрати підхід, який найбільш точно відображає ситуацію. Успішна реалізація стратегій розвитку залежить від здатності підприємства інтегрувати результати аналізу в планування, інноваційну діяльність та управлінські процеси. Тільки всебічний підхід, що враховує як поточні, так і перспективні цілі, дозволяє ефективно реагувати на виклики ринкового середовища й утримувати конкурентні позиції.

Список використаної літератури

1. Синяк М. Р., Калач Г. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С. 144–148.
2. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. С. 12–17.
3. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності. *БізнесІнформ*. 2020. № 6. С. 291–297.
4. Шишковський С. В., Одінцова О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 1–6.
5. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–10.
6. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В., Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1–7.

Журило М. О.

аспірант
НУ «Запорізька політехніка»

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Машинобудування є базовою галуззю багатьох розвинених країн й належить ключова роль в підтримці науково-технічного прогресу. Машинобудування забезпечує інші галузі засобами виробництва та формує високий рівень доданої вартості, сприяє накопиченню капіталу.

З початком повномасштабних бойових дій машинобудівні підприємства України зустріли нові виклики такі як:

- безпекові ризики (руйнувань в наслідок безпосередньо бойових дій, втрата контролю за активами та ін.);

- лімітоване постачання енергоресурсів (в наслідок пошкодження об'єктів генерації на транспортування електроенергії, об'єктів газодобування та ін.);

- міграційні процеси які супроводжують масове переміщення населення в наслідок бойових дій, що в свою чергу призводить до дефіциту робочої сили як на певних територіях так і на території України в цілому;

- зміна логістичних шляхів та процесів (виключення за логістичних ланцюгів авіаційного транспорту на території України, в наслідок постійних руйнувань портової інфраструктури зменшився доступ до морської логістики, основними шляхами переміщення товарів залишилися автомобільні та залізничні перевезення які здійснюються за західному кордоні України і залежать як від погодних умов, так і політичних процесів в країнах сусідах);

- введення міжнародних санкцій як що до країн(підприємств) споживачів продукції, так і країн(підприємств) постачальників матеріалів та комплектуючих.

З метою адаптації та забезпечення функціонування підприємства були змушені формувати оновлені стратегії розвитку, які включали в себе процеси імпортозаміщення щодо матеріалів, та компонентів постачання на підприємство яких стало неможливим в наслідок обмежувальних заходів, а також запровадження переорієнтації номенклатури продукції, яку вони виробляли, з зміщенням акценту на продукцію військового та подвійного призначення (а саме виготовлення продукції власної розробки, або як підрядники для підприємств військової спрямованості).

Процеси імпортозаміщення, є критично необхідними для підприємств які втратили можливість виготовлення кінцевого продукту в наслідок обмежувальних заходів як з боку України, так і з боку країн постачальників. Складовими цього процесу, є як пошук інших постачальників критичних матеріалів та комплектуючих, так і виготовлення їх на власних потужностях підприємств.

Основним фактором, який стимулює підприємства змінювати номенклатуру є суттєве збільшення попиту на продукцію військового спрямування в період воєнного часу.

У зв'язку з критичними пошкодженнями енергетики в наслідок ракетних ударів та безпосередньо бойових дій фіксується підвищений попит на продукцію машинобудування (виготовлення трансформаторів, обладнання для компресорних газових станцій, альтернативних джерел енергії, систем накопичення та зберігання енергії тощо).

Зміна номенклатури продукції, та процеси імпортозаміщення вимагають від підприємств відповідного рівня науково-технічних розробок. Створення нових продуктів військового призначення, не типових для цивільних машинобудівних підприємств України потребує належного рівня забезпечен-

ня інвестицій, який дасть змогу злагоджено і поетапно впроваджувати інновації та забезпечувати достатній рівень фінансово-економічної безпеки.

Основні напрямки інвестицій машинобудівних підприємств в процесі переходу з випуску цивільної продукції на військову:

- інвестиції в переоснащення виробництва (придбання обладнання, виготовлення або придбання оснащення та інструментарію тощо);

- інвестиції в людський капітал (навчання персоналу, додаткова мотивація особливо тієї частини персоналу яка приймає участь в процесі впровадження інновацій, впровадження програм підтримки персоналу які б зменшували до мінімуму плинність кадрів);

- інвестиція в капітальне будівництво (створення більш оптимальних виробничих ділянок, їх захист від бойових дій).

Базуючись на статистичних даних останніх років більш ніж 90% інвестицій в машинобудуванні України є власні кошти підприємств. В умовах війни така тенденція є загрозливою для галузі в цілому, і є відображенням низької активності держави та іноземних інвесторів в процесі розвитку машинобудування.

Можна зробити висновки що на даний час машинобудівні підприємства України самостійно намагаються впроваджувати інновації та інвестують в цей процес власні кошти. Деякі машинобудівельні підприємства, які не адаптуються до існуючих виробничих умов та ігнорують питання забезпечення кваліфікованим персоналом, згортають свою виробничу діяльність і перетворюються фактично на донорів для інших підприємств які активно поводять себе на ринку праці. Воєнний час спонукає менеджмент формувати стратегії розвитку підприємств та інвестувати у розширення виробництва продукції військового призначення. Однак цей процес повинен відбуватися з урахуванням можливої зворотної трансформації виробництва и переходу з випуску продукції військового призначення на випуск продукції цивільного призначення. Припинення бойових дій в майбутньому може призвести до суттєвого падіння попиту на військову продукцію. Припинення бойових дій з часом може призвести до відновлення економічних зав'язків, пом'якшення обмежувальних заходів, що призведе до відновлення попиту на продукцію машинобудівних підприємств України. При формуванні середньо та довгострокових планів розвитку підприємств менеджменту необхідно враховувати всі можливі сценарії трансформації у воєнний та повоєнний періоди. Інвестиційні плани необхідно формувати на основі універсальних проектів які дозволять швидко і з мінімальними витратами проводити трансформацію виробництва.

Зеленко О. В.

здобувач третього рівня вищої освіти

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах економічної нестабільності, політичної невизначеності та швидких технологічних змін підприємства стикаються з численними ризи-

ками, які впливають на трудовий потенціал. Своєчасна діагностика ризиків дозволяє зменшити їхній вплив та забезпечити стійкість поточної діяльності.

Проблемами діагностики та управління ризиками займаються такі вчені як Т. Городня, Б. Кабаці, Н. Міценко [1], В. Фалько [2], А. Лой [3]. Систематизуючи результати досліджень цих та інших авторів варто зауважити, що до основних ризиків для трудового потенціалу підприємств належать:

1. Втрата ключових працівників. Така проблема може виникнути внаслідок демотивації людини, через конкурентні пропозиції інших підприємств, а також внаслідок недостатнього фінансового стимулювання. Це призведе до втрати сукупних компетенції трудового потенціалу та зниження продуктивності праці.

2. Низька мотивація персоналу – ризик, який сьогодні є особливо актуальним для українських підприємств в умовах воєнного стану. Зазначена проблема виникає внаслідок слабкої корпоративної культури, невизнання керівництвом досягнень рядових працівників та високий рівень стресу. Окрім вже зазначеного у першому пункті зниження продуктивності, негативні тенденції можна буде спостерігати у залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

3. Плинність кадрів – це третя проблема, причиною виникнення якої можуть бути неналежні умови праці, відсутність перспектив кар'єрного зростання. Негативними наслідками стануть витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів – ризик, причиною виникнення якого можуть бути недостатні інвестиції у навчання та розвиток персоналу, відтік талантів за межі регіону розташування підприємства. Україна, яка перебуває третій рік у стані війни, переживає кризу на ринку праці, при цьому спостерігаються диспропорції між попитом роботодавців та пропозицією від вільної робочої сили, що шукає роботу. Наслідками такої кризової ситуації є уповільнення інновацій, зниження конкурентоспроможності підприємств та хитке фінансово-економічне становище.

5. Нестабільність зовнішнього середовища – це проблема, яка, на жаль, повністю реалізувалась для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Загальні причини її виникнення – це економічні кризи, зміна законодавства, глобальні виклики (наприклад, пандемія Covid-19). В нашій країні основна причина нестабільності зовнішнього середовища – війна. Наслідки реалізації такого ризику: необхідність адаптації до нових умов, зниження довіри рядового персоналу, що працевлаштований на підприємстві на постійній основі.

Методи діагностики ризиків для трудового потенціалу підприємства також можна згрупувати, серед таких:

1) аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; зокрема, мова йде про дослідження ринкових тенденцій та економічних показників, а також про оцінку стану корпоративної культури та організаційних процесів;

2) аналіз параметрів формування трудового потенціалу підприємства: визначення сильних та слабких сторін штатних працівників, можливості та загрози їх професійного розвитку, які генеруються зовнішнім середовищем;

3) моніторинг ключових показників ефективності управління персоналом, до яких належать: рівень плинності кадрів, ступінь (%) реалізації планів з навчання та розвитку персоналу;

4) соціологічні дослідження за допомогою анкетування працівників щодо рівня задоволеності роботою, а також оцінювання їх залученості та мотивації;

5) прогнозування ризиків із застосуванням HR-аналітики для оцінки ймовірності виникнення ризиків (наприклад, втрати співробітників).

Шляхи мінімізації ризиків управління трудовим потенціалом підприємства також передбачають декілька напрямків діяльності, а саме: формування стабільного колективу шляхом впровадження прозорої системи мотивації та розробки програм розвитку кар'єри; інвестиції в навчання та розвиток співробітників за рахунок організації тренінгів підвищення кваліфікації та створення внутрішнього кадрового резерву; сучасні підходи до управління персоналом, зокрема перехід на гнучкий графік роботи та підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників; створення ефективної корпоративної культури через формування довіри між керівництвом і працівниками та підтримку командної роботи; застосування HRM-систем для моніторингу ризиків персоналу та автоматизація процесів оцінки ефективності поточної діяльності.

Діагностика ризиків трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності є важливим інструментом для забезпечення їхньої стійкості. Поєднання аналітичних методів, технологій та стратегічного підходу дозволяє мінімізувати їх вплив, зберегти ключових співробітників та адаптуватися до швидкоплинних змін.

Список використаної літератури

1. Городня Т., Кабаці Б., Міценко Н. Діагностика трудового потенціалу у формування внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74, С. 41–48. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1439> (дата звернення: 13.08.2024).

2. Фалько В. В. Оцінка професійних ризиків для працівників машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р.* Миколаїв: МНАУ, 2021, С. 21–25. URL: <http://dspace.mnau.-edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10690/1/21-25.pdf> (дата звернення: 13.08.2024).

3. Лой А. В. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу підприємства торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 47–56. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Anna-V.-Loi-47-56.pdf (дата звернення: 13.08.2024).

Карпенко А. В.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри
економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»;
директор
ГС «Запорізький кластер «ІАМ»

Карпенко О. В.

аспірант
Національний університет «Запорізька політехніка»

Сніжко Є. М.

магістр
Національний університет «Запорізька політехніка»

**БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Війна спричинила масштабні економічні потрясіння та значно поглибила тривалі внутрішні виклики, що вимагає формування комплексного підходу до стабілізації, відновлення та подальшого розвитку економіки України. Досвід та висновки експертів доводять, що відновлення країни базується на трьох ключових напрямках: стабілізація макроекономічної ситуації, структурні реформи та інтеграція в глобальну економіку. Процеси стабілізації, відновлення та економічного розвитку України залежать від активної підтримки міжнародних партнерів, ефективних внутрішніх реформ і здатності українського бізнесу адаптуватися до нових реалій та інтеграції в глобальні економічні процеси. Вагома роль у цих змінах припадає на підприємництво, яке є основним рушієм економічного відновлення, створення робочих місць та формування доданої вартості.

У сучасних умовах підтримка бізнесу та його адаптація до нових викликів стають ключовими факторами економічного зростання та інтеграції у світові ринки. Суттєву роль у консолідації та підтримці підприємництва, створюючи платформу для взаємодії, обміну досвідом та доступу до нових ринків здійснюють бізнес-об'єднання. Вони сприяють розвитку спільних проєктів, залученню інвестицій, покращенню комунікацій між бізнесом та державними органами, а також забезпеченню участі у міжнародних торгових та інвестиційних процесах. В умовах економічних викликів та обмежених ресурсів для окремих компаній, бізнес-об'єднання можуть стати важливими інструментами для забезпечення інтеграції українських підприємств у міжнародні економічні процеси.

Бізнес-об'єднання завжди були інструментом для кооперації підприємців, спільного вирішення проблем, захисту інтересів і розвитку торгівлі. Їхні перші форми виникли ще в середньовічній Європі, де ремісничі цехи й торговельні гільдії стали прообразами сучасних організацій [1].

Сучасні бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у підтримці, розвитку та просуванні інтересів підприємців у всьому світі. Зокрема, Європейський Союз та США демонструє ефективність таких об'єднань у сприянні діалогу між бізнесом і владою, формуючи сприятливе середовище для

розвитку підприємництва, в т.ч. в частині лобіювання та зменшення податкових і регуляторних бар'єрів, а також сприянні розширенню міжнародної торгівлі.

Бізнес-об'єднання функціонують як незалежні соціально-економічні системи, які об'єднують підприємців навколо спільних цілей і сприяють їхньому розвитку. Вони створюються на засадах добровільності та рівноправності, мають юридично оформлену організацію зі статутом та формальними регламентами, а також чітко артикульовану місію, цінності та стратегічні цілі. Незалежність від органів влади дозволяє бізнес-об'єднанням уникати впливу політичних процесів і зосереджуватися на вирішенні виключно економічних завдань. Фінансування їхньої діяльності здійснюється переважно за рахунок членських внесків, доповнених статутною комерційною діяльністю, що забезпечує фінансову стійкість. Управління організацією відбувається демократично: обрані представники визначають основні політики та обирають посадових осіб для їхньої реалізації. Такий підхід гарантує прозорість і дозволяє ефективно координувати інтереси членів, забезпечуючи сприятливе середовище для розвитку бізнесу та обміну досвідом [2].

Бізнес-об'єднання відіграють важливу роль в економічному розвитку країни, об'єднуючи мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), які є ключовою складовою сучасних економік. Завдяки своїй чисельності та динамічності, ММСП забезпечують створення нових робочих місць, генерують додану вартість, сприяють розширенню експорту, впроваджують і поширюють інновації. Усе це робить їх потужним рушієм економічного зростання, сприяє підвищенню добробуту населення та забезпечує зростання конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні [3]. Відповідно бізнес-об'єднання виконують важливі функції в економіці (рис. 1).



Рис. 1. Основні функції членських бізнес-об'єднань

Бізнес-об'єднання відіграють важливу роль у розвитку підприємств та захисті їхніх прав. Вони забезпечують своїх членів консультаціями, надають актуальну інформацію, організовують форуми, зустрічі та інші платформи для обміну досвідом і встановлення ділових контактів. Окрім цього, такі організації часто допомагають з оптимізацією ресурсів через спільні закупівлі, що дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Крім того, вони сприяють створенню сприятливого бізнес-середовища, стимулюють співпрацю між компаніями, а також формують ефективний діалог між бізнесом, владою та суспільством [4].

Бізнес-об'єднання стають сьогодні ключовим фактором розвитку сектору ММСП, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як конфлікт в Україні. Ефективне їх функціонування забезпечує важливий канал для державно-приватного діалогу та сприяє захисту інтересів найбільш уразливих підприємств. БО надають необхідну підтримку своїм членам, допомагаючи їм долати кризові моменти, через пропозицію послуг, орієнтованих на реальні потреби, що забезпечує їхню стійкість і довгострокову життєздатність [5].

Міжнародний досвід, свідчить, що міцні та представницькі бізнес-об'єднання, які активно співпрацюють з урядами, здатні значно поліпшити бізнес-клімат. У цих країнах саме завдяки розвитку таких відносин між державою та бізнесом вдалося створити сприятливі умови для економічного зростання та стабільності.

Основними формами БО в Україні є торговельні палати, асоціації, організації роботодавців та їхні об'єднання, а також різноманітні корпоративні структури, такі як компанії, корпорації та консорціуми. Додатково, до можливих форм організацій відносяться державні чи муніципальні підприємства, благодійні організації, громадські об'єднання, а також дорадчі установи при органах влади. Наприклад, Український кластерний альянс об'єднує понад 50 кластерів з різних регіонів України, координує їх діяльність, лобіює їх сприйняття в суспільстві та розвиток як у межах національної економіки, так і за кордоном.

Таким чином, визначено, що бізнес-об'єднання є організаціями, які об'єднують бізнеси певної галузі (або сектору) або за локальною ознакою для досягнення спільних цілей. Такі організації можуть суттєво впливати на корпоративну стійкість компаній всередині об'єднання, а також створювати потужніші ефекти, що поширюються на ширші системи, ніж сама організація. Завдяки координації дій і наданню підтримки своїм членам, оскільки їх масштаб може варіюватися від локальних (на рівні міста, району чи області) до загальнонаціональних, бізнес-об'єднання позитивно впливають на розвиток економіки на різних рівнях. Незалежно від рівня та сфери діяльності, вони надають численні переваги підприємствам, які стали їх членами, зокрема підтримку в розвитку бізнесу, доступ до важливої інформації, можливості для кооперації та розширення ділових зв'язків, фо-

рмування ланцюгів доданої вартості, а також посилення позицій на ринку (зокрема і закордонних) через колективні дії.

Список використаної літератури

1. Венжик К. Як бізнес-об'єднання рухають підприємництво: від середньовічної Європи до сучасної України. URL: <https://platforma-msb.org/tag/biznes-ob-yednannya-uk/> (дата звернення: 13.08.2024).

2. Верба В., Жильцова О., Мальцев Е., Мальцева О., Сапожкова О., Стародубська М., Файзуліна Е., Ієвлєв Д. Зміцнення членських бізнес-об'єднань: посібник. 2024. 266 с.

3. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Відновлення та розвиток України у площині діяльності бізнес-об'єднань. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія / за ред. : А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Т. 12. 347 с.

4. Федець І. Участь підприємців у бізнес-об'єднаннях як інструмент захисту своїх прав. *Консультативна робота*. 2019. 36 с. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work (дата звернення: 13.08.2024).

5. Федець І. Стан розвитку членських бізнес-об'єднань в Україні. *Аналітичний звіт*. Київ : Програма розвитку ООН. 2021. 132 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Development_of_BMO_in_Ukraine_Report_UA.pdf (дата звернення: 13.08.2024).

Карпуніна М. С.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Металургійна галузь стає стратегічним сектором промисловості національної економіки, а тому стимулювання стратегічних зрушень та виробничої модернізації на металургійних підприємствах має носити інтенсивний характер для досягнення соціо-еколого-економічного ефекту у суміжних галузях національної економіки – будівництві, машинобудуванні, дорожньо-транспортного комплексу, енергетиці – створення нових робочих місць.

Це сприятиме формуванню передумов для стійкого економічного зростання країни у напрямку сталого та інклюзивного розвитку.

На сьогодні понад 70% металургійного фонду України потребує модернізації – лише виробництво устаткування для оновлення технологічної бази вимагає близько 200 млн т українського прокату. У середньостроковій перспективі розширення внутрішнього споживання металопродукції можливе за рахунок заміни зношених нафтогазопроводів та трубопроводів у ЖКГ. За умови здійснення у майбутньому виваженої політики модернізації та реструктуризації української економіки активними споживачами української металопродукції можуть стати авіабудівні підприємства, підприємства сільськогосподарського машинобудування та суднобудування.

Ще однією перешкодою і ризиком щодо поступового зниження конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі можна вважати той факт, що основні роботи з модернізації металургійної галузі України переважно проводилися на низьких технологічних переділах (підготовка

сировини та виробництво напівфабрикатів).

Очевидно, що українські металурги свідомо позиціонували себе як виробники напівфабрикатів та поспішали скористатися позитивною кон'юктурою на світовому ринку. Тим більше, що високорозвинуті держави не прагнуть розміщувати на своїй території підприємства, які можуть зашкодити стану навколишнього природного середовища. За цих умов стратегія українських металургів виявилася явно програшною.

Тому необхідно мати такий механізм розвитку галузі, що забезпечить перехід від підтримки старих потужностей до розвитку на базі нових виробництв та змін в системі управління, які володіють потенціалом сталого (постійного, відтворювального, стійкого) розвитку. Зрозуміло, перехід до моделі сталого розвитку зажадає часу, але вже сьогодні потрібно створювати для нього певні умови, що робить за необхідне реалізацію механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством.

Організаційно-економічний механізм управління процесом ресурсозбереження має базуватися на таких засадах: якісні зміни у динаміці використання виробничих ресурсів; зміна співвідношень у темпах зростання кінцевого продукту витрат живої та упреждженої праці; досягнення за рядом видів ресурсів негативної прирістної ресурсоемності; зростання ресурсозберігаючого ефекту від застосування нової техніки і технологій; трансформацію витрат на природоохоронну діяльність у важливий фактор економічного зростання; активну зміну первинних матеріалів і ресурсів вторинними, створення індустрії переробки відходів виробництва і споживання; досягнення синергетичного ефекту від зміни первинних матеріалів і ресурсів вторинними.

Комплексно-ефективна система у сфері управління процесом ресурсозбереження металургійної галузі передбачає формування взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами галузі.

Пропонується формування взаємозв'язків між підприємством-виробником продукції металургійної галузі, яке функціонує на основі відтворювального процесу продуктивних сил національної економіки – ресурсів, сировини та матеріалів, та підприємством-споживачем металопродукції/вторинної сировини/відходів від підприємства-виробника. Підприємство-споживач може бути суб'єктом металургійної або суміжної до неї галузі.

Такий взаємозв'язок дозволяє за рахунок ресурсозберігаючих технологій зберегти продуктивні (вичерпні) сили національної економіки й економіки регіону та досягти синергетичного ефекту у виробництві продукції й отриманні прибутку, валового внутрішнього продукту або валового регіонального продукту.

Ефективність співпраці підприємств визначається функціонуванням Інноваційно-технологічним інвестиційним Фондом безпеки, головною метою створення якого полягає у цільовому фінансуванні інноваційного оновлення та технологічної модернізації підприємств, а також стимулюванню впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Також діяльність Фонду передбачає інвестування проектів ресурсозбереження та енергетичної безпеки на підприємствах.

У рамках державної політики підтримки металургійної галузі виявлені стратегічні заходи її розвитку у напрямках стимулювання розвитку конкурентного середовища; державної підтримки та інституційного забезпечення; структурної модернізації виробництва; ресурсо- та енергозбереження; інноваційно-інвестиційної підтримки; наукового розвитку. Виявлені стратегічні завдання розвитку металургійної галузі вимагають формулювання та дотримання принципів державної політики підтримки металургійної галузі, які мають узгоджуватися із принципами відповідно до запропонованої Концепції до стратегії розвитку металургійної галузі України в умовах реалізації механізму ресурсозбереження.

Визначено, як науково-практичні рекомендації вдосконалення державної політики підтримки металургійної галузі України при реалізації механізмів ресурсозбереження, пріоритетні напрями та цілі державної політики підтримки розвитку металургійної галузі на етапах реанімування, модернізації та публічно-приватного розвитку та інтеграції та технологічного оновлення реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження в рамках Концепції державна політика підтримки розвитку металургійної галузі забезпечує послідовність політик (екологічної, енергетичної) державної підтримки ресурсозбереження (енергозбереження).

Ефективність державного регулювання у напрямку підтримки розвитку металургійної галузі в умовах реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження досягається за рахунок запровадження та реалізації системи державного контролю процесу ресурсозбереження на підприємствах галузі, основними компонентами якої є система управління безпекою ресурсовикористання, система управління попитом національної економіки ресурсами та система управління енергетичним сектором.

Кожушаний С. І.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

Пуліна Т. В.

завідувач кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор

Національний університет «Запорізька політехніка»

Іванченко А. В.

кандидат наук з державного управління

Національний університет «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В HR-СФЕРІ

В умовах військового стану українські компанії стикаються з безліччю проблем, які стосуються забезпеченості кадрами, адже в міру розгортання війни на території України та посилення мобілізації кожного року відбувається скорочення зайнятого населення, що в підсумку може стати серйозною загрозою для розвитку українського бізнесу. На рис. 1. Наведена динаміка зайнятого населення за останні десять років.

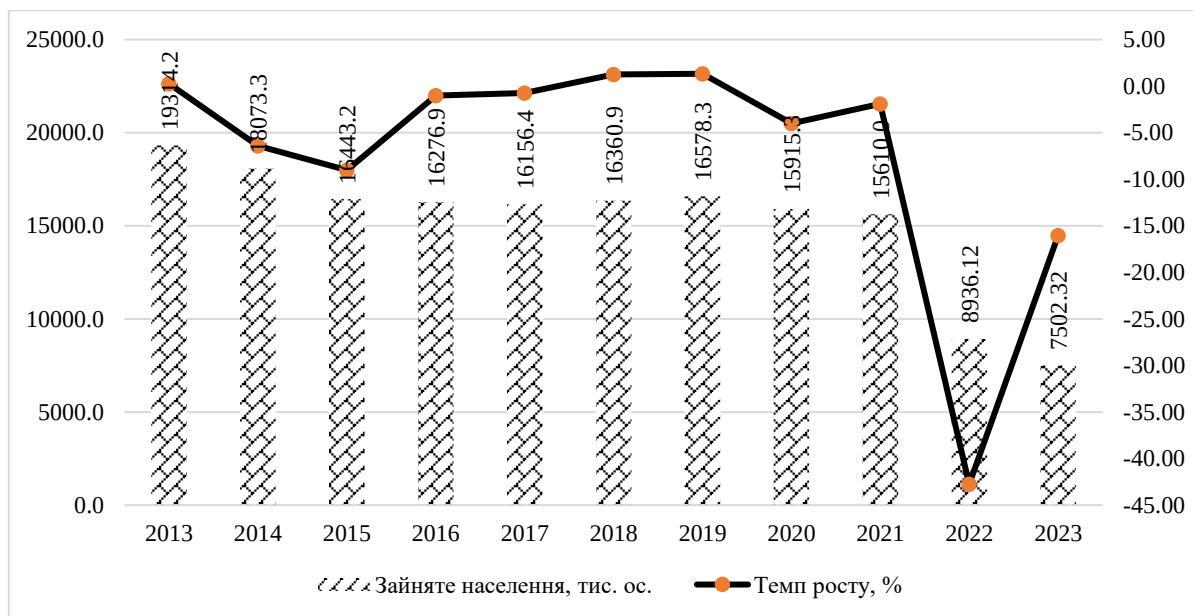


Рис. 1. Динаміка зайнятого населення в Україні за період 2013-2023 рр, тис. осіб
Джерело: [1-2]

Аналізуючи дані рис. 1., видно, що в Україні в період 2022-2023 рр. значно зменшилась кількість зайнятого населення – 42,75% в 2022 році в порівнянні з показниками 2021, що було викликано початком війни та масовим виїздом українців закордон. Ще однією причиною зменшення зайнятості населення стала мобілізація чоловіків, через яку відбулись звільнення з роботи та більшість чоловіків перейшли на фріланс, що вплинуло на загальну статистику зайнятості. Саме така ситуація на ринку праці в Україні створює значні ризики в HR-сфері, адже з кожним роком знайти працівника стає дедалі важче, не говорячи вже і про його кваліфікацію.

На рис. 2. наведено порівняльну динаміку щодо кількості компаній, які публікували оголошення про відкриті вакансії в період військового стану в Україні.

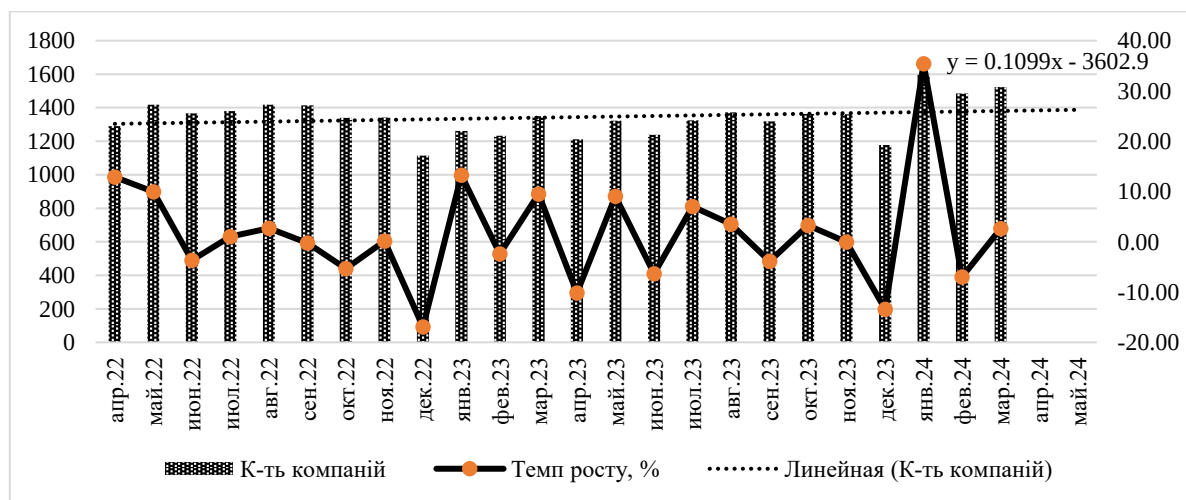


Рис. 2. Динаміка опублікованих вакансій компаніями в Україні за період 2022-2024 рр.
Джерело: [3]

Аналізуючи дані рис.2, що з кожним роком війни в Україні зростає кількість нових вакансій, що свідчить про кадрову потребу вітчизняних компаній та наростаючу кризу на ринку праці. Саме ризик пов'язаний із зменшенням зайнятого населення з однієї сторони та підвищення попиту з іншої сторони є найбільшим викликом для українських HR-спеціалістів та власне бізнесу.

Досліджуючи роботи українських та зарубіжних дослідників щодо розуміння HR-ризиків, слід зазначити, що даний ризик виникає внаслідок впливу несприятливих факторів з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування окремої підсистеми HR-менеджменту та підприємства в цілому, а також сприяють формуванню невизначеності [4-5].

Отож, було досліджено, що основними HR-ризиками в Україні є нестача кадрів, яка може призвести до занепаду українського бізнесу. Для подолання цього ризику рекомендується використовувати сучасні технології штучного інтелекту, які допоможуть частково замінити людину на певних операцій та мінімізують втрату персоналу. На сьогодні більшість світових компаній активно використовують ШІ для того щоб оптимізувати людську працю та зменшити кадрові ризики, які пов'язані зі звільненням, виходом на пенсію, материнством. Для цього вони замінюють людську працю на ШІ, особливо в таких професіях як оператори, на місце яких впроваджують чат-боти. На основі дослідження міжнародних компаній вже в 2030 році свою роботу можуть втратити близько 300 млн. чол, через заміну їх на штучний інтелект [6]. На рис. 3 наведено частку інтеграції ШІ в галузі економіки.

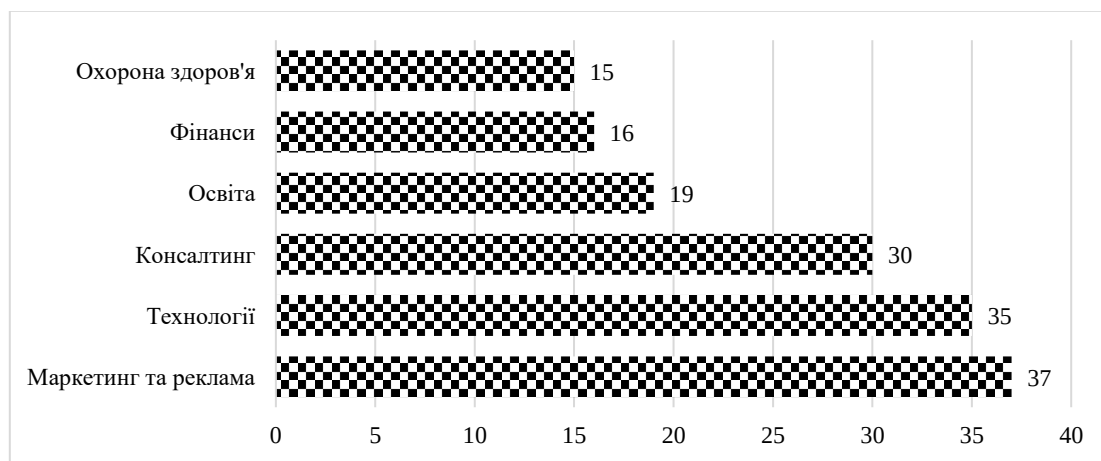


Рис. 3. Частка впровадження ШІ в світові галузі економіки станом на 2024 рік, %
Джерело: [6]

Аналізуючи дані рис. 3, ми бачимо, що найбільше ШІ інтегровано в галузь маркетингу та реклами (37%), технологій (35%) та консалтингу (30%), де працівників доповнюють чат-боти, які роблять аналітику в рази швидше та якісніше ніж це може зробити людина.

Розвиток ІІІ є вигідним українським компаніям та власне HR-спеціалістам, що власне дозволить подолати кадрову кризу в Україні та мінімізувати кадрові ризики, які виникли в умовах війни. На рис. 4 наведена авторська блок-схема управління кадровими ризиками в українських компаніях.

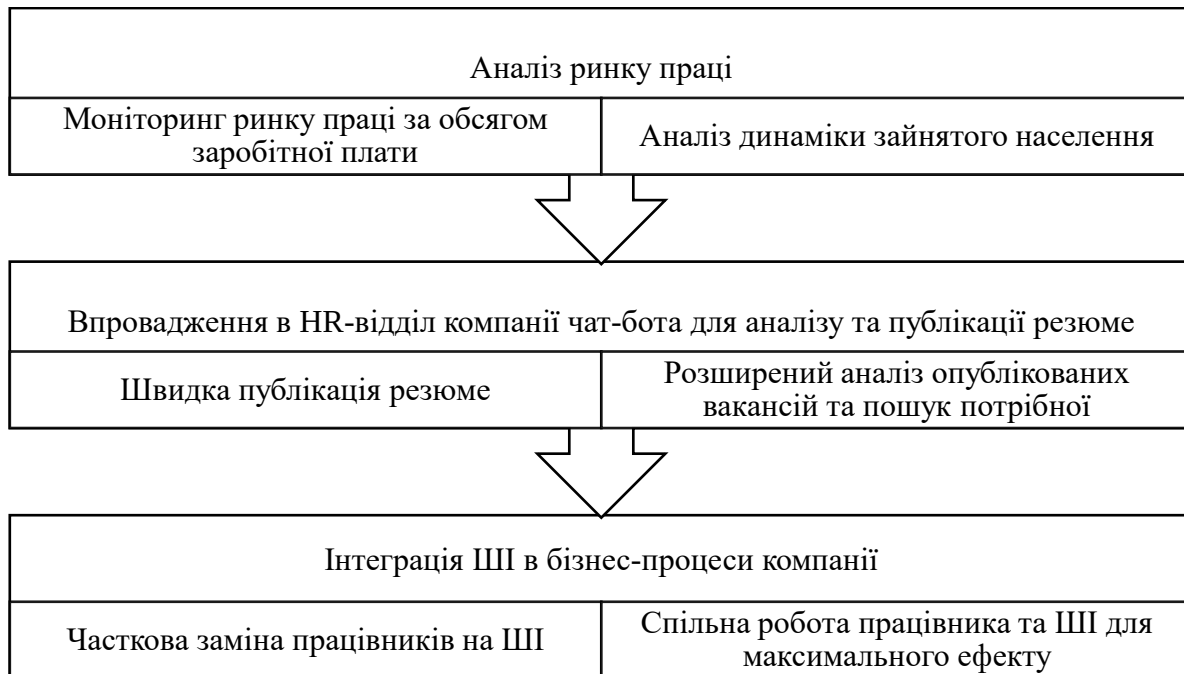


Рис. 4. Система управління HR-ризиками в умовах військового стану в Україні
Складено автором

Отож, запропонована схема управління HR-ризиками включає в себе постійний моніторинг ситуації на ринку праці для того, щоб бути готовим до будь-яких змін та вчасно на них реагувати. Впровадження чат-боту в HR-відділ компанії дозволить працівникам швидко публікувати резюме та шукати потрібних працівників за опублікованими вакансіями, адже людська праця займе значно більше часу ніж ІІІ. Також для мінімізації кадрових ризиків українських компаніях доцільно почати впровадження ІІІ в бізнес-процеси, тут маєтись на увазі часткова заміна працівника на ІІІ в контексті консультацій, аналізу даних, формування прогнозів та іншої аналітичної роботи. Комплексно запропонована система управління кадровими ризиками має на меті впровадження технологій в діяльність українських компаній, які дозволяють їм компенсувати нестачу працівників та зменшити вплив наростаючої кадрової кризи. Саме технології є одним із найбільш ефективніших способів подолання HR-ризиків, який не тільки вирішить проблему українських компаній із відсутністю працівників, але й дозволить оптимізувати їхні бізнес-процеси та покращити фінансові результати.

Список використаної літератури

1. Населення України та економіка: якщо в Україні будуть створюватися умови для відновлення економіки та виникати нові робочі місця, то українців стане більше. URL: <https://svit.kpi.ua/2023/07/12/> (дата звернення: 25.11.2024).

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).

3. На тисячу вакансій більше, ніж торік, та активність miltech. Огляд IT-ринку праці, березень 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2024/> (дата звернення: 25.11.2024).

4. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 87–92.

5. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 32. С. 123–136.

6. Justin McGill. URL: AI Replacing Jobs Statistics <https://contentdetector.ai/articles/ai-replacing-jobs-statistics/> (дата звернення: 26.11.2024).

Кокоріна В. І.

викладач кафедри менеджменту

Класичний приватний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Підходи щодо формування та впровадження стратегії організації, її головна мета змінюється з огляду на посилення конкуренції на ринку, технологічних змін у виробництві, загальносвітових тенденцій економічного розвитку. На великих підприємствах у прийнятті ключових рішень (що стосуються майбутнього компанії, нових програм тощо) беруть участь корпоративний менеджмент, керівники окремих підприємств, голови функціональних підрозділів корпорації (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, кадрів та ін.).

Згідно зі Словником української мови одним із визначення стратегії є «спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь» [3, с. 982]. Дане слово має давньогрецьке походження (дав.-гр. *στратηγία*, *страта тегів* – мистецтво полководця) і спочатку було пов'язане із військовою справою. Згідно із трактуванням, наведеним вище, дане слово стало використовуватися в теорії ігор у значення планування дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки противників (опонентів).

Серед українських вчених, які зробили свій внесок в розвиток теорії і практики стратегічного менеджменту і розвитку організації, варто відзначити О. Шубіна [4], Ю. Голляка [2].

Так, за О. Шубіним [4, с. 507] управління починається з визначення стратегії. Основна її мета – довести, яким може бути у майбутньому суб'єкт. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку події. Не маючи розробленої стратегії, вище керівництво змушене управляти у «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що лобіюють. Звідси стратегічне планування розглядається завжди позитивно, тому що воно дає можливість здійснювати стратегічне управління.

Тобто, стратегія – це напрям діяльності підприємств, а стратегічне управління – це системна сукупність видів управлінської діяльності з планування, здійснення і підтримки комплексу процесів щодо розробки і реалізації стратегії [4, с. 509].

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності [1, с. 109]. Корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого підприємство створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти: перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії; другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне положення та вертикальний розподіл; третій – акцентує увагу на тому, як підприємство управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках корпоративної ієрархії.

Виокремлюють такі корпоративні стратегії:

1. Стратегія підтримки – спрямована на збереження стабільності, коли фірма не поступається своїми позиціями, але і не покращує. Таку стратегію називають «стратегією обмеженого зростання», яка характерна для зрілих галузей, де швидкість інновації і технології не висока.

2. Стратегія скорочення – спрямована на поступове скорочення обсягів виробництва (надання послуг). Таку стратегію частіше називають «стратегією останнього засобу»

3. Стратегії зростання фірми – здійснюється шляхом поетапного значного підвищення рівня цільових показників над рівнем попереднього року.

Корпоративна стратегія має поєднувати у собі чотири найважливіших напрямки:

Освоєння і зміцнення позицій в нових галузях. Головне у корпоративній стратегії диверсифікованої компанії – визначити види напрямків діяльності та їх кількість; тобто, визначитися, в яких галузях буде працювати підприємство, і яким чином – в межах новоствореної організації або чинній. Цей елемент корпоративної стратегії визначає масштаб (кількість галузей) і характер диверсифікації.

Підвищення продуктивності діяльності основних підрозділів. У міру зміцнення загального стану компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на посиленні довгострокових конкурентних позицій і підвищення прибутковості всіх підрозділів. В цілому, ця стратегія полягає в забезпеченні зростання найперспективніших підрозділів та сталого функціонування інших, в оздоровленні збиткових, але перспективних підрозділів, у відділенні непривабливих або не відповідають довгостроковим планам.

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б корпорації високу прибутковість. Важливо усвідомити що, поняття «стратегія» і її розуміння змінювалося поряд з ускладненням умов ведення бізнесу.

Список використаної літератури

1. Андросова О. Ф. Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. *Економічний простір*. 2018. № 137. С. 106–113.
2. Голляк Ю. Б. Інноваційні перетворення української економіки в контексті міжнародної конкуренції. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 7 (61). С. 43–55.
3. Словник української мови : в 11 т. АН УРСР. Інститут мовознавства / за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 4. 1980 с.
4. Шубін О. О. Стратегія управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2003. Т. 2. № 4. С. 505–510.

Корякіна О. Б.

аспірантка

Національний університет «Запорізька політехніка»

ЯКІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Якість у машинобудуванні – це сукупність властивостей продукції, що забезпечують її здатність виконувати задані функції, відповідати стандартам і задовольняти потреби споживачів. Особлива увага в даній галузі приділяється енергоефективності, оптимізації технологічних процесів, контролю точності та надійності виробів на всіх етапах виробництва [1]. У виробничому менеджменті якість охоплює весь цикл створення продукції, включаючи планування, моніторинг та управління витратами на якість, що впливають на ефективність підприємства та конкурентоспроможність продукції.

Якість є стратегічним активом, що безпосередньо впливає на ефективність підприємств, формуючи довгострокову конкурентоспроможність, зростання продуктивності та задоволення потреб споживачів:

- висока якість продукції впливає на зменшення кількості браку та відходів, сприяє підвищенню продуктивності, за рахунок стандартів якості ISO підприємства досягають більш точного виконання процесів, що знижує виробничі витрати;

- якісна продукція створює позитивний імідж підприємства на ринку, залучає нових клієнтів і сприяє утриманню постійних, що актуально в умовах глобалізації, коли споживачі мають широкий вибір і звертають увагу на стандарти якості;

- покращення якості продукції знижує витрати на повернення товарів, рекламації та гарантій не обслуговування, що дозволяє підприємствам спрямовувати ресурси на розвиток і інновації. Компанії, що застосовують TQM, показують зростання рентабельності за рахунок зменшення операційних витрат;

- якість продукції безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, стимулює лояльність до бренду та формує довгострокові стосунки зі споживачами, що є одним із основних чинників для повторних продажів та рекомендацій;

- низька якість продукції може призвести до репутаційних втрат, штрафів і навіть судових позовів.

Однак, управління якістю у машинобудівній галузі стикається з низкою суттєвих викликів. По-перше, впровадження цифрових технологій Industry 4.0, таких як IoT, AI та аналітика великих даних, сприяє оптимізації процесів якості, але вимагає значних інвестицій та адаптації персоналу. По-друге, в умовах глобалізації виробники зобов'язані враховувати екологічні стандарти. Це ускладнює забезпечення якості через потребу модернізації обладнання та переходу до «зелених» технологій. Третім аспектом є те, що українські машинобудівні підприємства змушені змагатися з глобальними виробниками, що використовують сучасні методи TQM. За даними досліджень, відсутність сучасних систем управління якістю є однією з причин зниження конкурентоспроможності [2]. І останнє – на багатьох підприємствах існує брак мотивації до впровадження нових підходів, культурні бар'єри та, як наслідок, опір змінам.

Надважливою серед вище перелічених є інтеграція Total Quality Management (TQM) з технологіями Industry 4.0, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління якістю через автоматизацію, аналіз даних та використання AI. Industry 4.0 надає інструменти для моніторингу в реальному часі, прогнозування дефектів, зниження витрат і забезпечення персоналізованих підходів до контролю якості. Поєднання TQM з цифровими технологіями сприяє швидшій адаптації до змін ринку, інтеграції ланцюгів постачання та забезпечує конкурентоспроможність компаній на глобальному рівні [3-9].

Приклади інтеграції принципів TQM із технологіями Industry 4.0 у компаніях, що демонструють ефективність такої взаємодії наведено в табл. 1 [10-12].

Стратегічно важливим для машинобудівних підприємств є формування Моделі інтеграції Industry 4.0 та TQM, оскільки дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і підвищувати свою конкурентоспроможність, поєднує принципи управління якістю з сучасними цифровими технологіями, створюючи підхід, що підвищує продуктивність, забезпечує гнучкість і гарантує якість продукції (рис. 1).

Таблиця 1

Приклади інтеграції принципів TQM із технологіями Industry 4.0

Компанія	Приклад
Смарт-завод Audi	Компанія Audi впровадила технології Industry 4.0, такі як модульна збірка, аналіз великих даних, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML). Завдяки цим технологіям, які інтегровані з принципами TQM, Audi забезпечує гнучкість виробництва, контроль якості та безпечні умови праці
Сталий розвиток у Whirlpool	Whirlpool використовує IoT та машинне навчання для моніторингу використання ресурсів і зменшення відходів на глобальних заводах. Ці інструменти, об'єднані з підходом TQM до постійного вдосконалення, допомогли досягти нульових відходів у декількох виробничих точках, знизити витрати та підвищити екологічну ефективність

Хмарні технології Volkswagen	Volkswagen у співпраці з Microsoft створив «Volkswagen Automotive Cloud». Ця хмарна платформа використовує прогноз, не технічне обслуговування та аналітику для оптимізації виробничих процесів і підвищення якості продукції. Інтеграція дозволяє компанії забезпечувати надійність продукції та задоволення клієнтів
Роботи в логістиці DHL	Компанія DHL використовує автономних мобільних роботів Fetch Robotics для автоматизації процесів у складах. Роботи, інтегровані з технологіями Industry 4.0, знижують ризик помилок, підвищують продуктивність і якість обслуговування, реалізуючи принципи TQM у логістичних операціях
Автоматизація виробничих процесів в БІ-БУС Україна	Компанія, яка спеціалізується на гідравліці, пневматиці, мехатроніці та інноваційних системах впроваджує автоматизацію виробничих процесів, інтегруючи TQM із технологіями штучного інтелекту та Інтернету речей. Це підвищує ефективність виробництва та якість продукції, забезпечуючи стійке управління бізнес-процесами

Основні елементи даної моделі інтеграції:

1. Цифрові технології Industry 4.0:

- інтернет речей (IoT), що дає змогу відстежувати виробничі процеси в реальному часі;
- штучний інтелект (AI), який активно використовується для прогнозування несправностей, аналізу даних про якість та оптимізації виробничих процесів;
- великі дані (Big Data), які забезпечують аналіз великих обсягів інформації для прийняття рішень, заснованих на даних;
- робототехніка підвищує точність та швидкість виконання виробничих операцій.

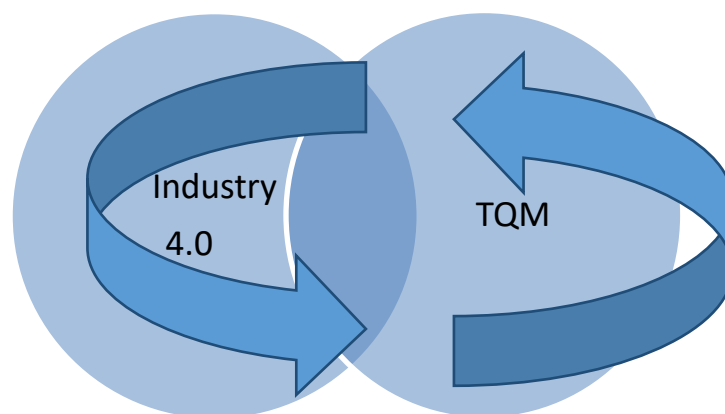


Рис. 1. Модель інтеграції Industry 4.0 та TQM

2. Принципи TQM: орієнтація на клієнта та удосконалення продукції відповідно до вимог споживачів; постійне вдосконалення завдяки використанню даних від Industry 4.0 для ідентифікації слабких місць та оптимізації процесів; залучення співробітників. Інструменти Industry 4.0 (наприклад, інтерактивні панелі) полегшують обмін знаннями між працівниками.

Отже, у сучасному машинобудуванні управління якістю стає вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція Total Quality Management (TQM) з технологіями Industry 4.0 створює синергію між стратегіями TQM та інноваційними технологіями, що сприяє більш ефективному управлінню якістю та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Список використаної літератури

1. Осадчук О. П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eacaa8b6-27a8-4a83-ae33-9ada5c92-d31a/content> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 12. С. 252–258.
3. Aichouni A. B. E., Silva C., Ferreira L. M. D. F. A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities. *Sustainability*. 2024. № 16 (20). Art. 9108.
4. Nguyen T., Nguyen K., Tucek D. Total Quality Management 4.0 Framework: Present and Future. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*. 2023. № 16 (3). P. 311–322.
5. Fonseca L., Amaral A., Oliveira J. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*. 2021. № 13 (6). Art. 3107.
6. Saihi A., Awad M., Ben-Daya M. Quality 4.0: leveraging Industry 4.0 technologies to improve quality management practices – a systematic review. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2023. № 40 (2). P. 628–650.
7. Baran E., Korkusuz Polat T. Classification of Industry 4.0 for Total Quality Management: A Review. *Sustainability*. 2022. № 14. Art. 3329.
8. Zaidin N. H. M., Diah M. N. M., Sorooshian S. Quality management in industry 4.0 era. *Journal of Management and Science*. 2018. № 8 (2). P. 182–191.
9. Elg M., Birch-Jensen A., Gremyr I., Martin J., Melin U. Digitalisation and quality management: problems and prospects. *Production Planning & Control*. 2020. № 32 (12). P. 990–1003.
10. Manufacturing 4.0 explained in detail, its key features, use cases, and real-life smart factory examples. URL: <https://intelliarts.com/blog/manufacturing-4-0/> (date of request: 16.10.2024).
11. Industry 4.0: 7 Real-World Examples of Digital Manufacturing in Action. URL: <https://amfg.ai/2019/03/28/industry-4-0-7-real-world-examples-of-digital-manufacturing-in-action/> (date of request: 16.10.2024).
12. БІБУС Україна. URL: <https://www.bibus.ua/> (date of request: 16.10.2024).

Кулаков О. О.

кандидат економічних наук, Ph.D. in Economics, докторант
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИВАННЯМ У ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

Енергетичний комплекс України, це наразі найважливіша складова економічної безпеки, що є основою її енергетичної безпеки і забезпечує функціонування різних галузей економіки країни. В українській енергетиці існує багато проблем, що пов'язані з руйнуванням устаткування і недо-

статністю фінансових ресурсів для відновлення. Для їх вирішення потрібний системний підхід, що складається із залучення інвестицій, покращення галузевого управління і надійна державна інноваційна політика.

Визначення стратегічних напрямів економічного розвитку національної економіки сприятиме визначенню відповідних цільових показників стратегії енергозабезпечення, зокрема перегляду попиту на енергоресурси. З одного боку, розвиток енергетичного комплексу України не повинен стримувати зростання валового внутрішнього продукту через підвищення цін на енергетичні ресурси та відволікання інвестицій на фінансування нерентабельного виробництва, а з іншого – зростання економіки стає передумовою модернізації енергетичного комплексу України. Тому важливим є погодження пріоритетів енергетичної та економічної стратегії України, причому енергетична стратегія України має бути похідною, а також постійно редагуватися.

Сучасним проблемам розвитку управління паливно-енергетичним комплексом присвячено ряд публікацій вітчизняних вчених-економістів, таких як Савченко М. В. [1, с. 266], Бусарєв Д. В. [2, с. 61], Ляшенко В. І. [3, с. 21].

Метою статті є аналіз сучасних викликів розвитку управління інвестуванням у відновлення та розвиток енергетичного комплексу України з урахуванням закордонного досвіду.

Дослідження показують те, що країни ЄС не зупиняються на досягнутому тому, що далі інвестують саме у відновлювану енергетику.

Швеція планує повністю відмовитися від викопного палива, зараз 98% населення отримують теплову енергію з біомаси та твердих побутових відходів.

Згідно з оцінками вчених зараз у світі нараховується близько 150 вже реалізованих і запланованих проєктів із повного переходу на відновлювану енергетику, які поділяються на декілька категорій, таких як регіональні, міські, державні, проєкти у бізнесі та житловому фонді.

У кількох містах США, таких як Бурлінгтон, Аспен і Вермонт вже повністю перейшли на альтернативну енергетику; Ванкувер (Канада) також буде повністю переходити на відновлювані джерела енергії.

В Ісландії вже досягнуто 85% теплової енергії та 100% виробництва електроенергії за рахунок відновлюваних джерел енергії.

В енергетичному комплексі національної економіки гідроелектростанції посідають третє місце після атомних і теплових електростанцій.

Україна має великий потенціал використання ресурсів малих річок, що становить приблизно 28% загального гідропотенціалу всіх рік України.

Швидкими темпами сьогодні в Україні розвивається сонячна енергетика. Україна займає сьоме місце серед європейських країн за темпами впровадження сонячної енергетики.

Сьогодні завдяки своїм природно-кліматичним особливостям Україна сьогодні володіє значним потенціалом використання енергії вітру, який мають узбережжя Азовського і Чорного морів, а також Карпати.

Зараз також одним із найперспективніших напрямів в українській альтернативній енергетиці є виробництво твердого біопалива.

У 2018 році Україна з Ісландією домовилися спільно розвивати геотермальну енергетику. Сьогодні великі запаси термальних вод виявлено на території Полтавської, Чернігівської, Харківської областей, Закарпаття та Прикарпаття.

Ключові негативні тенденції у сфері інвестиційного забезпечення безпеки відновлення та розвитку енергетичного комплексу України:

1) неповне або несвоєчасне задоволення затребуваних обсягів у паливно-енергетичних ресурсах національних економік країн-споживачів як інструмент впливу на державну політику країнами-виробниками таких ресурсів;

2) неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів країнами-виробниками та країнами-споживачами;

3) нечесна конкуренція при боротьбі за транспортні маршрути, зокрема на морських шляхах;

4) вплив геополітичних інтересів на процеси міжнародного співробітництва в сфері інвестиційного забезпечення безпеки відновлення та розвитку енергетичного комплексу України;

5) посилення впливу нафтових та газових картелів;

6) недостатня підтримка відновлюваної енергетики.

Щоб ставити великі завдання для національної економіки і освоювати нові ринки, необхідно розвивати активне інвестування у відновлювану енергетику. Використання відновлюваної енергетики в національній економіці є вагомим кроком на шляху до стабільності національної економіки. У подальшому необхідне дослідження шляхів залучення іноземних інвестицій для інвестування у відновлення та розвиток енергетичного комплексу України.

Список використаної літератури

1. Савченко М. В., Філіпчук О. С. Методичний інструментарій аналізу й оцінки фінансового потенціалу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 265–275.

2. Бусарєв Д. В. Паливно-енергетичний комплекс: пріоритетність забезпечення економічної безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6. С. 60–63.

3. Ляшенко В. І., Осадча Н. В., Шевченко В. Г. Світові тенденції розвитку атомно-енергетичного комплексу та їх вплив на атомно-промисловий комплекс України. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 20–35.

Кутідзе А. М.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кризові явища у світовій економіці, поява нових моделей ведення бізнесу замість традиційних, розвиток сучасних інформаційних технологій –

все це потребує від організацій швидкого реагування. Організаційний розвиток має враховувати всі ці тенденції і давати можливість компенсувати їх негативні прояви та використовувати надані ними можливості за рахунок оптимального використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Сучасна політична та економічна ситуація в Україні змушує бізнес формувати нові підходи до управління, щоб забезпечити їх виживання, підвищити конкурентоспроможність. Тому актуальним є визначення технологій управління організаційним розвитком підприємства.

Організаційний розвиток - це безперервний, багатовекторний, нелінійний, інтегруючий багатовимірні локальні зміни в технологіях менеджменту і поведінці співробітників, процес переходу підприємства до нового якісного стану за рахунок зміни кількості, якості підсистем, що входять до нього, та зв'язків між ними, що підвищує його конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі [1, с.47]. Таке визначення інтегрує різні аспекти організаційного розвитку: розвиток організації як такої (злиття, поглинання, зміна форм власності), розвиток функцій менеджменту – «організація» (впровадження нових систем управління процесами та операціями, управління якістю тощо та ін.), вдосконалення організаційної структури.

Організаційний розвиток також визначають як загальносистемний процес планомірних змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових організаційних вимірів, як зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство, культура, структура, системи інформації та винагород, а також робочі політики та процедури [2]. Управління організаційним розвитком потребує визначення цілей управління, об'єкту управління та його елементів, методів впливу на об'єкт та його складові, обсяги необхідних ресурсів тощо. Для прийняття відповідних управлінських рішень необхідна розробка технології управління – організації дій у просторі та часі для здійснення цілеспрямованого й узгодженого впливу на об'єкт.

Технологія управління – це сукупність методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці, які покладені на менеджерів усіх рівнів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в частині прийняття ефективних управлінських рішень із забезпеченням циклічного характеру [3]. В першу чергу, технологія управління передбачає прийняття конкретного рішення про початок процесу організаційного розвитку, після чого проводиться оцінка рівня організаційного розвитку, виявлення проблем у роботі організації та визначення інструментів та заходів, які можуть бути використані для їх усунення. Реалізація плану повинна супроводжуватись постійним моніторингом.

Організаційний розвиток стосується змін у стратегії, структурі, процесах. Це передбачає системний підхід, фокусування на всій організаційній системі та визначення того, які ж елементи (підрозділи, сфери діяльності) потребують першочергових змін. Тому організаційний розвиток поєднує в

собі методи та інструменти стратегічного менеджменту, HR-менеджменту, операційного менеджменту та управління змінами.

Як правило, класифікація заходів організаційного розвитку охоплює дії у сфері людських ресурсів, техноструктурні процеси, процедури HRM та втручання у стратегічні зміни [4]. Так, наприклад, втручання у процеси управління людьми можуть передбачати такі заходи як індивідуальні впливи, створення команди, формування команди, втручання в міжгрупові відносини. Актуальними інструментами є техноструктурні інтервенції – програми змін, що спрямовані на технологію та структуру організації. До таких відносяться організаційний дизайн, реінжиніринг, управління якістю, дизайн роботи.

Заходи з управління людськими ресурсами можуть передбачати управління ефективністю, розвиток талантів, оздоровчі заходи та інше.

Найбільш складним процесом є втручання в стратегічні зміни. Виділяють наступні види змін, проведення яких потребує розробки специфічних технологій для кожного бізнесу:

- трансформаційні зміни (процес, який передбачає зміну основного характеру організації, її структури та методи роботи);
- безперервні зміни (вдосконалення організації, шляхом внесення невеликих поступових змін, наприклад, організація, що навчається);
- трансорганізаційні зміни охоплюють зміни, які виходять за рамки однієї організації (злиття, об'єднання, поглинання, створення стратегічних мереж).

Організаційний розвиток – це системна та послідовна діяльність з удосконалення внутрішніх процесів компанії. В умовах турбулентного зовнішнього середовища, щоб бути ефективними, організаціям необхідно бути готовими до використання технологій організаційного розвитку.

Список використаної літератури

1. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
2. Burke W. W., Bradford D. L. The Crisis in OD. URL: https://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879811/0787981184.pdf (date of request: 13.08.2024).
3. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?-or=1&z=7120> (дата звернення: 05.08.2024).
4. Що таке організаційний розвиток? Повне керівництво. URL: <https://ukr.pritula-academy/tpost/rteyh8za31-scho-take-organzatsinii-rozvitok-povne-k> (дата звернення: 05.08.2024).

Лютий С. В.

кандидат економічних наук, доцент, викладач
Запорізький будівельний коледж гуманітарних
та соціально-економічних дисциплін

ЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ РИНКОВОЇ СИСТЕМИ

Глобалізація суттєво впливає на економіку кожної країни, зокрема й на розвиток промислового сектору України. Умови відкритих ринків, між-

народної конкуренції та технологічних інновацій змушують українську економіку адаптуватися до нових реалій. Важливим аспектом цього процесу є вибір відповідної економічної моделі розвитку промисловості, яка б сприяла стійкому економічному зростанню.

Розвиток промисловості в умовах глобалізації може здійснюватися за різними економічними моделями, кожна з яких має свої переваги та виклики.

1. Індустріально-орієнтована модель. Основний акцент на розвитку важкої та легкої промисловості. Державна підтримка стратегічних галузей (металургія, машинобудування, енергетика). Висока залежність від світових цін на сировину.

2. Інноваційно-технологічна модель. Орієнтація на наукоємні технології та високотехнологічне виробництво. Стимулювання стартапів та розвитку ІТ-сектору. Високі витрати на наукові дослідження та впровадження інновацій.

3. Експортно-орієнтована модель. Підтримка виробництва, орієнтованого на зовнішні ринки. Створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій. Ризик надмірної залежності від міжнародного попиту.

4. Змішана модель. Поєднання індустріального, інноваційного та експортного підходів. Гнучкість у реагуванні на глобальні економічні зміни. Висока потреба в ефективному державному регулюванні.

Україна стикається з низкою викликів у виборі оптимальної економічної моделі: застаріла виробнича база, що потребує модернізації, високий рівень корупції, який ускладнює залучення інвестицій, залежність від експорту сировини, що робить економіку вразливою до коливань світових ринків, недостатнє фінансування наукових досліджень та інновацій.

Розвиток ІТ-галузі та цифрових технологій, що може стати драйвером економічного зростання. Поглиблення євроінтеграційних процесів, що відкриває доступ до нових ринків. Диверсифікація виробництва та підтримка малого та середнього бізнесу.

Для успішного розвитку промисловості України в умовах глобалізації необхідно застосовувати змішану модель, яка враховуватиме специфіку національної економіки та світові тенденції. Головними завданнями є модернізація виробництва, стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення сприятливих умов для залучення інвестицій. Лише комплексний підхід дозволить Україні інтегруватися у світову ринкову систему на конкурентоспроможних умовах.

Розвиток промисловості України в умовах глобалізації світової ринкової системи є ключовим фактором економічного зростання, конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги. Аналіз економічних моделей розвитку промисловості свідчить, що Україна потребує модернізації виробничого сектору, активного залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та адаптації до міжнародних стандартів.

Традиційна сировинно-орієнтована модель економіки є неефективною в довгостроковій перспективі. Україна має зосередитися на розвитку високотехнологічних галузей, автоматизації виробництва та цифровізації промис-

ловості (Industry 4.0). Важливим є розширення співпраці з ЄС, США та країнами Азії, залучення іноземних інвестицій та участь у глобальних виробничих ланцюгах.

Для підвищення експорту необхідно спрощувати митні процедури, адаптувати законодавство до міжнародних стандартів та покращувати інфраструктуру. Важливо запроваджувати державні програми стимулювання промисловості, підтримку R&D (досліджень і розробок), фінансові інструменти для модернізації підприємств.

Пріоритетним напрямом має стати розвиток державно-приватного партнерства та сприяння розвитку промислових кластерів. Світові тренди вимагають перехід на енергоефективне виробництво, впровадження альтернативних джерел енергії та екологічних стандартів.

Українська промисловість має адаптуватися до вимог Європейського зеленого курсу (Green Deal), що дозволить отримати додаткові інвестиції та уникнути експортних бар'єрів. Впровадження штучного інтелекту, роботизації, автоматизації виробництва дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити витрати.

Україна має розвивати внутрішню інноваційну екосистему та стратегії, орієнтовані на промисловий сектор.

Напрями удосконалення економічної моделі розвитку промисловості України:

- диверсифікація промисловості – розширення виробничих секторів, зменшення залежності від експорту сировини;
- розвиток промислових кластерів – формування регіональних центрів виробництва, які співпрацюють з наукою та бізнесом;
- інвестиції в інновації та технологічне оновлення – створення сприятливих умов для розвитку високотехнологічних підприємств;
- експортна стратегія – інтеграція у світові ланцюги постачання, розвиток логістичної інфраструктури;
- екологічна модернізація – стимулювання зеленої промисловості, перехід на енергоефективні технології.

Таким чином, країна має перейти від ресурсно-орієнтованої моделі економіки до інноваційно-індустріального розвитку, що дозволить створити конкурентоспроможну промисловість, адаптовану до глобальних економічних викликів. Це можливо завдяки державній підтримці, залученню інвестицій, інтеграції у світові ринки та впровадженню сучасних технологій, що сприятиме сталому економічному зростанню та підвищенню добробуту країни.

Мажара В. С.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) – це концепція стратегічного управління, яка допомагає організаціям перетворюва-

ти свої стратегічні цілі у конкретні операційні завдання через систему показників, розподілених за чотирма основними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчанням і розвитком [1].

Основна мета BSC – забезпечення балансу між довгостроковими й короткостроковими цілями, фінансовими та не фінансовими показниками, а також внутрішніми та зовнішніми факторами успішності бізнесу. Вона дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з оперативною діяльністю, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок та контроль над реалізацією стратегії.

Особливості BSC:

- включення фінансових і не фінансових аспектів діяльності підприємства (рис. 1) [2];

- інтеграція довго- і короткострокових цілей, що полягає в забезпеченні їх взаємопов'язаності через стратегічні карти, показники та ініціативи, що дозволяють організації досягати як негайних результатів, так і сталого розвитку;

- орієнтація на причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями в BSC є ключовою концепцією. Ці зв'язки забезпечують логічну послідовність дій, де успішне виконання однієї цілі сприяє досягненню іншої.

Основні аспекти причинно-наслідкових зв'язків у BSC:

1. Побудова стратегічної карти, яка демонструє взаємозв'язок між цілями різних перспектив BSC.

2. Пріоритизація ключових цілей. Причинно-наслідкові зв'язки допомагають визначити, які цілі є основоположними для досягнення інших.

3. Контроль і вимірювання впливу. Причинно-наслідковий підхід забезпечує можливість вимірювати, як досягнення певної мети впливає на реалізацію інших.

4. Підтримка інтегрованого мислення. Взаємозв'язки стимулюють інтегроване мислення, яке дозволяє організації уникати фрагментації зусиль і зосереджувати ресурси на ініціативах, що дають максимальний вплив на стратегію.

5. Адаптація до змін. Розуміння взаємозв'язків дозволяє організації швидше адаптуватися до зовнішніх змін, оскільки можна переглянути окремі цілі або коригувати їх, не втрачаючи загальної стратегії.



Рис. 1. Показники BSC

Важливо відзначити, що BSC впроваджується вже після розробки стратегії компанії, слугує інструментом для управління та контролю реалізації стратегічних цілей, допомагаючи топ-менеджерам зосереджувати зусилля на досягненні пріоритетів. Цей інструмент демонструє, як оптимально організувати діяльність компанії, орієнтуючись на стратегічні цілі.

Етапи впровадження BSC представлені на рис. 2 [2].

Перевагами впровадження BSC на підприємстві є [3]:

- підвищення ефективності стратегічного управління;
- поліпшення комунікації між різними рівнями організації;
- збільшення прозорості у досягненні цілей;
- орієнтація на розвиток нематеріальних активів (компетенції співробітників, інновацій).

Поруч із цим можна виділити і недоліки її впровадження [4]:

- складність адаптації до специфіки підприємства;
- високі витрати часу та ресурсів на розробку і підтримку системи;
- розриви між теоретичними стратегіями та практичними діями на рівні операційного управління;
- ризик концентрації на короткострокових завданнях замість довгострокової стратегії.

BSC не є сталою системою, оскільки її основна мета – це підтримка адаптивного управління організацією в умовах динамічного середовища. Еволюція BSC зумовлена кількома основними факторами:

1. Зміна зовнішнього середовища через технологічний прогрес, зміни в регуляційному полі, глобалізацію та нові виклики, як-от стале управління чи цифрова трансформація. Відповідно, система показників потребує адаптації для відображення нових умов і пріоритетів.

2. Еволюція стратегій компаній з часом. Компанії можуть переходити від цілей зростання до цілей оптимізації витрат, сталого розвитку або технологічної інновації. BSC еволюціонує, щоб підтримувати ці нові стратегічні фокуси.

3. Новітні технології, такі як штучний інтелект та аналітика великих даних, розширюють можливості BSC, дозволяючи більш глибокий аналіз і прогнозування, що впливає на структуру та зміст системи показників.

4. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, інтеграція нових управлінських моделей та інновацій, таких як Agile- або Lean-підходи, впливають на структуру BSC, змушуючи переглядати показники ефективності.

5. Зростання ролі не фінансових показників. Зі збільшенням уваги до соціальної відповідальності, ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) стають важливими компонентами BSC, що вимагає доповнення традиційних фінансових метрик новими, більш комплексними показниками.

6. Зворотний зв'язок і навчання. Одним із принципів BSC є періодичний перегляд і коригування метрик, що дозволяє організації враховувати досвід і результати, адаптуючи систему до нових реалій.



Рис. 2. Етапи впровадження BSC

Отже, еволюція BSC зумовлена потребою забезпечувати актуальність та ефективність системи управління в умовах змін, одночасно підтримуючи стратегічну гнучкість організації. Сучасні інтерпретації та розвиток ідей BSC зосереджені на розширенні базової концепції чотирьох перспектив, вони інтегрують нові підходи до стратегії, адаптивного управління, сталого розвитку та використання аналітики даних [5; 6]. Зокрема:

- у багатьох сучасних реалізаціях BSC додається п'ята перспектива, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські показники;
- нові підходи BSC включають використання аналітичних інструментів та платформ, які дозволяють організаціям швидко аналізувати дані та оновлювати стратегічні карти в реальному часі;
- в умовах динамічних ринків BSC все частіше використовується як адаптивний інструмент, який дозволяє організаціям реагувати на зміни та переглядати ключові показники у відповідь на виклики;
- велика увага приділяється розвитку людського капіталу, культивуванню інновацій та вдосконаленню корпоративної культури, які вважаються основою для досягнення цілей інших перспектив.

Список використаної літератури

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
2. Нестеренко К. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-rokazatelej-bsc> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Гевко О., Кушнір О. Переваги застосування збалансованої системи показників у сучасних умовах. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7791/2/Conf-_2012_Hevko_O-Advantages_of_application_of_63-64.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

4. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_192_203.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

5. Kumar S., Lim W. M., Sureka R. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *RevManagSci*. 2024. № 18. P. 2397–2439

6. Fabac R. Digital Balanced Scorecard Systemas a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*. 2022. № 14(15). Art. 9690.

Маляренко Я.

аспірант

НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТА ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Запорізький регіон, будучи одним із провідних промислових центрів України, стикається з безпрецедентними викликами через триваючий військовий конфлікт. Промислова інфраструктура регіону зазнала значних руйнувань, багато підприємств було знищено або перенесено, що суттєво зменшило економічний потенціал Запорізької області. З початку повномасштабного вторгнення обсяги промислового виробництва в регіоні скоротилися більш ніж на 50%, а майже 85% сільськогосподарських земель опинилися на тимчасово окупованих територіях. Особливо постраждала фінансова спроможність окупованих і прифронтових громад.

Для підтримки громад із меншими доходами держава використовує механізм горизонтального вирівнювання, заснований на значенні індексу податкоспроможності відповідного бюджету (стаття 99 Бюджетного кодексу). Якщо індекс податкоспроможності менший за 0.9, місцеві бюджети отримують базову дотацію (80% суми, необхідної для досягнення індексу 0.9). Якщо індекс перевищує 1.1, реверсна дотація (50% суми, що перевищує показник 1.1) передається до державного бюджету, стаючи джерелом фінансування базових дотацій. Громади з індексом між 0.9 та 1.1 не отримують і не передають коштів у рамках цього механізму. У 2023 році понад 95% громад Запорізької області отримали базові дотації. Загальний обсяг цих дотацій зріс утричі порівняно з 2021 роком, тоді як реверсні дотації скоротилися з 766 млн грн до нуля [1].

Кластерний підхід до економічного та регіонального розвитку є однією з ключових концепцій сучасної економічної теорії. Його основи були закладені Майклом Портером у 1990-х роках, коли він визначив кластер як географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, постачальників, науково-дослідних установ і пов'язаних організацій у певній галузі [4]. Основною ідеєю підходу є те, що така концентрація сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності учасників кластеру завдяки ефектам масштабу, обміну знаннями та спільній інфраструктурі. Кластери створюють синергію між учасниками, дозволяючи їм досягати результатів, які були б недосяжними в умовах ізольованого функціонування.

Однією з переваг кластерного підходу є його здатність стимулювати інноваційну діяльність. У межах кластеру компанії, університети та науково-дослідні інститути мають змогу співпрацювати в рамках спільних проєктів, обмінюватися ідеями та швидко адаптувати новітні технології. Наприклад, дослідження показують, що регіони з розвиненими кластерними структурами мають вищий рівень інноваційності завдяки більшій кількості патентів і наукових публікацій на душу населення. Це також сприяє розвитку малих і середніх підприємств, які отримують доступ до спеціалізованих ресурсів, нових ринків і технологічних знань, що в іншому випадку були б для них недосяжними.

Кластерний підхід також забезпечує інтеграцію соціальних і екологічних аспектів у регіональний розвиток. Завдяки міжгалузевій співпраці в кластері можна створювати замкнені виробничі цикли, які мінімізують відходи та зменшують негативний вплив на довкілля. Це особливо актуально для промислових регіонів, таких як Запорізька область, де традиційно висока концентрація важкої промисловості. Наприклад, у межах кластеру можна впроваджувати технології переробки промислових відходів або використовувати вторинні ресурси, що дозволяє підвищити екологічну стійкість регіону. Окрім цього, кластерний підхід підтримує розвиток людського капіталу завдяки інтеграції освітніх і виробничих програм, створенню технопарків і бізнес-інкубаторів.

Кластерний підхід до регіонального розвитку пропонує перспективну стратегію для післявоєнного відновлення та промислового пожвавлення. Цей підхід передбачає створення взаємопов'язаних мереж підприємств, науково-дослідних установ та організацій підтримки в межах певних галузей. У межах кластерного підходу необхідно паралельно вирішувати кілька завдань: вдосконалення існуючих виробничих чи бізнесових структур для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та якості шляхом впровадження замкнених, безвідходних і екологічно стійких процесів відповідно до міжнародних стандартів; стимулювання розроблення та комерціалізації інновацій; розвиток науково-освітньої сфери шляхом створення інтегрованих науково-освітньо-виробничих комплексів, бізнес-інкубаторів і технопарків; а також вирішення соціальних викликів, включаючи питання післявоєнного відновлення [2]. Управління військовим відновленням потребує комплексної інтеграції заходів безпеки з промисловими стратегіями розвитку.

Сучасні стратегії розвитку кластерів наголошують на важливості цифрової трансформації та інтеграції інновацій. Промислові кластери Запорізької області можуть отримати значні переваги від впровадження передових виробничих технологій і заходів кібербезпеки. Дослідження показують, що цифрово трансформовані промислові кластери демонструють продуктивність на 45% вищу порівняно з традиційними виробничими організаціями [3].

З огляду на триваючу окупацію значної частини Запорізької області, решта територій, що перебувають під контролем української влади, ймовірно, буде змушена створювати співпрацюючі кластери разом із підприємствами сусідньої Дніпропетровської області. Така співпраця може стати стратегічною необхідністю, дозволяючи обом регіонам об'єднати свої промислові та економічні ресурси для вирішення спільних викликів. Інтеграція ресурсів, експертизи та інфраструктури двох регіонів дозволить створити більш стійкі та конкурентоспроможні кластери, здатні забезпечити виробництво та інновації в умовах кризи. Дніпропетровська область, відома своїм диверсифікованим промисловим потенціалом та сучасними технологічними підприємствами, може надати необхідну підтримку для збереження економічної стійкості Запорізького регіону. Така співпраця допоможе мінімізувати руйнування ланцюгів постачання, спричинене окупацією, та зміцнити колективну здатність регіонів адаптуватися до змін у геополітичних реаліях.

Таке міжрегіональне кластерне об'єднання не лише забезпечить безперервність промислової діяльності, але й сприятиме довгостроковій економічній інтеграції та розвитку. Об'єднуючи свої потужності, регіони зможуть створити спеціалізовані кластери в таких секторах, як металургія, машинобудування та енергетика, використовуючи розвинену технологічну інфраструктуру Дніпропетровщини та історичний досвід Запорізького регіону в галузі важкої промисловості. Ці кластери також сприятимуть розвитку інноваційних екосистем, підсилюючи співпрацю між університетами та промисловими підприємствами обох регіонів. Крім того, такі спільні зусилля можуть стати прикладом для ширшої регіональної інтеграції в межах України, демонструючи, як міжрегіональні партнерства можуть подолати виклики, спричинені окупацією та конфліктом. У довгостроковій перспективі цей підхід може закласти основу для більш стійкого економічного відновлення та зростання у південно-східній частині країни.

Отже, кластерний підхід до управління військовим відновленням та промисловим розвитком Запорізької області пропонує структуровану основу для сталого відновлення. Ця стратегія не лише задовольняє нагальні потреби відбудови, але й створює основи для довгострокової стійкості та конкурентних переваг регіону в післявоєнний період.

Список використаної літератури

1. Березюк К. 75% громад Запоріжжя фінансово неспроможні. URL: <https://www.chesno.org/post/5933/> (дата звернення: 25.10.2024).
2. Руденко-Сударєва Л. В. Соціально-економічні стратегії регіонального розвитку: кластерний підхід. *Наукові праці НДФІ*. 2012. № 4 (61). С. 159–168. URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_12_04_159_uk.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
3. Kuzmin O., Stanasiuk N., Olikhovska M. Application of cluster approach to the development of industrial potential: Innovative policy and management support. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2017. № 4 (1). P. 41–48.
4. Porter M. *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 2011. URL: <https://www.perlego.com/book/778561/competitive-advantage-of-nations-creating-and-sustaining-superior-performance-pdf> (date of request: 25.10.2024).

Нечаєва І. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Барановська Д. В.

студентка магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Інновації генерують позитивні структурні зміни в економіці та суспільстві, сприяють підвищенню продуктивності економіки, зайнятості населення, зміцненню його спроможності конкурувати в глобальному середовищі з економіками інших країн світу, забезпечують стійкі темпи зростання в довготривалій період [1].

Інноваційний розвиток є необоротним процесом переходу з одного стану в інший, що характеризується сукупністю відповідних змін, які обумовлені впровадженням інноваційних перетворень, які, в свою чергу, приводять до формування нових властивостей системи, змін її якісного стану, зростання здібностей, компетенцій, потенціалу та рівня ефективності діяльності, формування передумов опору руйнівним силам зовнішнього та внутрішнього середовища.

У свою чергу, потенціал інноваційного розвитку підприємства – це спроможність створювати, виготовляти і комерціалізувати інноваційні розробки, які вирішують існуючі чи прогнозовані проблеми споживачів [3, с. 101].

Стратегія інноваційного розвитку підприємства – комплекс дій щодо переходу його в новий стан з новими характеристиками, шляхом впровадження інновацій різного спрямування (продуктових, технологічних, маркетингових, управлінських, організаційних, логістичних), що на відміну від існуючих стає основою підвищення конкурентоспроможності та позиціонування товарів на споживчих ринках [4, с.156].

Вибір конкретної стратегії інноваційного розвитку підприємства має базуватися на наявному інноваційному потенціалі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та цілей розвитку самого підприємства.

Серед основних передумов, що підтримують управління інноваціями та формування оптимальної стратегії інноваційного розвитку, можна виділити наступні [2, с.96]:

- специфіка та рівень складності управління інноваціями відповідно до галузевої приналежності підприємства;
- наявний інноваційний потенціал підприємства;
- масштабність інноваційної діяльності та тип інноваційності самого підприємства;
- вплив факторів зовнішнього середовища.

На рис. 1 наведено процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності підприємств визначається численними факторами. Аналіз їхньої природи, причин виникнення та впливу на різні сфери діяльності утворює основу інноваційної стратегії. Проте передбачити всі фактори, особливо негативні ситуації в процесі інноваційних перетворень, неможливо, адже вони часто не залежать від бізнесу і складно піддаються прогнозуванню. Це створює потребу у механізмі, який забезпечить прийняття нестандартних рішень в організаційному та управлінському плані відповідно до потреб виробництва.

Ключовими факторами для формування стратегії інноваційного розвитку є відповідний вибір пріоритетних напрямків розвитку та ефективне виконання інноваційної програми.

Представлена модель включає необхідні умови для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, як-то оцінка інноваційного потенціалу та зовнішнього середовища. Якість обраної стратегії прямо пов'язана з якістю проведеної оцінки цих двох аспектів.

Успіх підприємства на ринку залежить від обґрунтування та вибору оптимальної стратегії.

Отже, стратегія інноваційного розвитку визначає орієнтири для майбутнього, задає напрям подальшого розвитку та визначає заходи й програми для його підтримки.

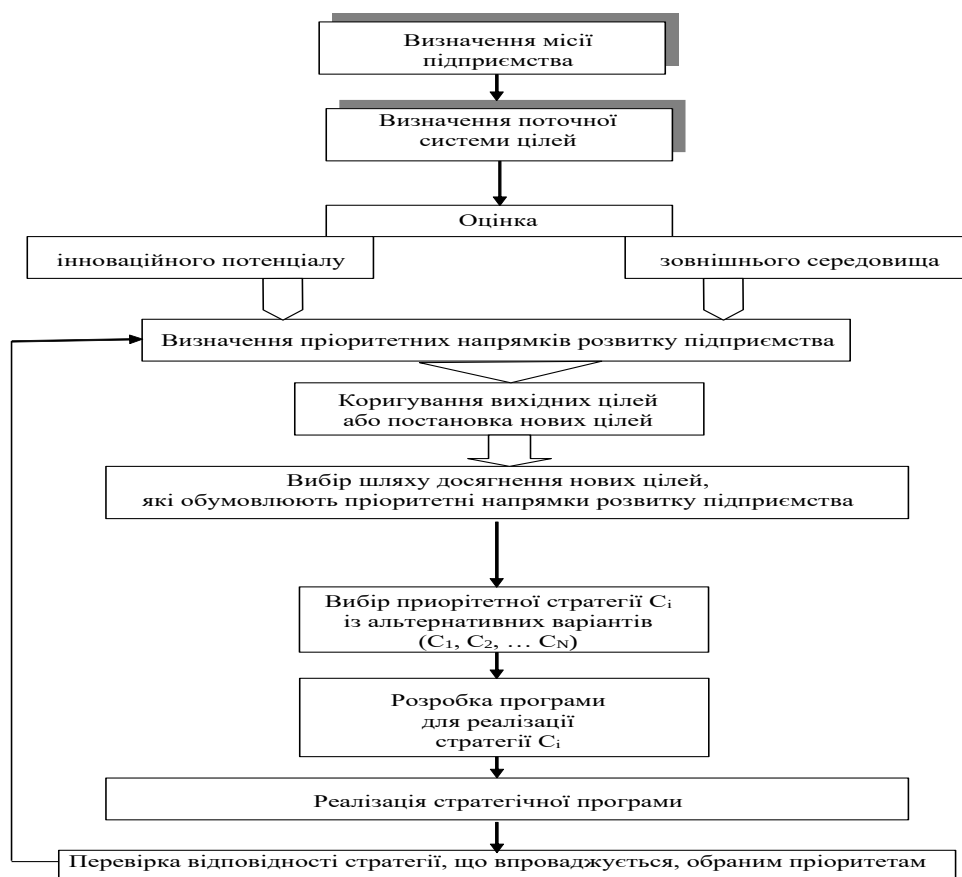


Рис. 1. Процес формування, обґрунтування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Процес вибору оптимальної стратегії є складним завданням. В сучасних умовах на ухвалення стратегічного рішення впливає не лише ретельна оцінка зовнішнього середовища та можливостей підприємства, але й компетентність особи, що займається прийняттям цього рішення. Часто особистість підприємця відіграє вирішальну роль в стратегічному управлінні підприємством, що значно підвищує суб'єктивність у прийнятті рішень щодо стратегії.

Список використаної літератури

1. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 97–107. URL: [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
2. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро: Ліра, 2020. 206 с.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 96–104.
4. Шарко В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: маркетингові та логістичні механізми забезпечення: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Вінниця: Рогальська І. О., 2020. 455 с.

Нечаєва І. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гаврилюк М. А.

студент магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ DEI

У сучасному світі питання гендерної рівності та інклюзивності набувають значення для успішного функціонування підприємств. Програми Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, що є важливим у контексті сучасної економіки, яка потребує інновацій. Попри законодавче забезпечення рівних прав, гендерна нерівність залишається проблемою ринку праці України, де жінки стикаються з обмеженнями у кар'єрі, різницею в оплаті праці та відсутністю рівних можливостей, що перешкоджає сталому економічному розвитку.

Гендерна нерівність на ринку праці проявляється у значній різниці в оплаті праці, де жінки отримують менше за чоловіків на аналогічних посадах, займаючи здебільшого низькооплачувані позиції в соціальних сферах, тоді як чоловіки домінують у високоприбуткових галузях. Сегрегація за статтю виражається у горизонтальному розподілі професій та вертикальних обмеженнях кар'єрного зростання через «скляну стелю», що знижує представництво жінок на керівних посадах. Дискримінація в працевлаштуванні та упередження щодо жіночої продуктивності через сімейні

обов'язки, обмежений доступ до ресурсів для розвитку та підприємництва, складнощі поєднання роботи й сім'ї, а також недостатня участь жінок у політичних і економічних рішеннях підсилюють нерівність. Попри існування відповідних законів, брак системної підтримки та механізмів їх реалізації ускладнює подолання цих проблем.

Впровадження DEI-програм із фокусом на гендерну рівність надає підприємствам низку переваг: гендерно різноманітні колективи демонструють вищу інноваційність і продуктивність, сприяють зміцненню довіри партнерів і суспільства, а також допомагають залучати й утримувати талановиті кадри, зокрема жінок із великим потенціалом.

При впровадженні DEI необхідно враховувати, що ці програми мають певні недоліки та існують аргументи «проти» впровадження цих програм: високі витрати на впровадження; опір змінам у колективі; загроза ефекту «зворотної дискримінації»; втрата фокусу на кваліфікації; складність вимірювання результатів; культурні та соціальні особливості; ризик поверхневого підходу; потреба в тривалому навчанні та адаптації; ризик політизації.

В табл. 1 наведено можливі шляхи впровадження програм DEI на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 1

Шляхи впровадження програм DEI

Шляхи впровадження	Заходи впровадження
Освіта та тренінги	Розробка освітніх програм для керівників та працівників, спрямованих на підвищення обізнаності про важливість гендерної рівності
Адаптація політик та процедур	Розробка та впровадження політик, які гарантують рівний доступ до можливостей розвитку та кар'єрного зростання для жінок і чоловіків
Моніторинг та оцінка результатів	Створення системи моніторингу впровадження програм DEI та їхнього впливу на роботу підприємств

У дослідженні [1] опитали чоловіків-лідерів, які підтримували інклюзивність. Результати вказали на три основні перешкоди, з якими стикаються чоловіки:

- апатія (байдужість) - 74% опитаних чоловіків,
- страх - 74% опитаних чоловіків;
- реальне або уявне незнання - 51% опитаних чоловіків.

Для подолання апатії чоловіків до гендерної рівності організації повинні показувати, як упередження негативно впливають на них, наголошувати на перевагах рівності для всіх і уникати подання показників у форматі «чоловіки проти жінок», щоб уникнути мислення про гру з нульовим результатом. Чоловіків слід заохочувати брати участь у гендерних дискусіях, створювати для них безпечні умови навчання та демонструвати роль чоловіків, які виступають за рівність, підкреслюючи, що інклюзивне лідерство сприяє кар'єрному зростанню. Програми, такі як MARC, ефективно під-

вищують обізнаність, відповідальність, емпатію та готовність підтримувати ініціативи DEI, сприяючи трансформації робочого середовища [2-4].

Чотири основні фактори, що впливають на залученість чоловіків до DEI-програм: ставлення менеджерів до тренінгів, очікування позитивного впливу на спільноту, актуальність для поточної роботи, небажання сприймати мислення за принципом «гри з нульовою сумою» [5-10].

Два ключові аспекти, які сигналізують про позитивні зміни в робочих середовищах – це поглиблення розмов про інклюзію та зобов'язання до дій.

Виходячи з вищевикладеного в роботі запропоновано формування Програми створення гендерно-інклюзивного робочого середовища (рис. 1) [11].

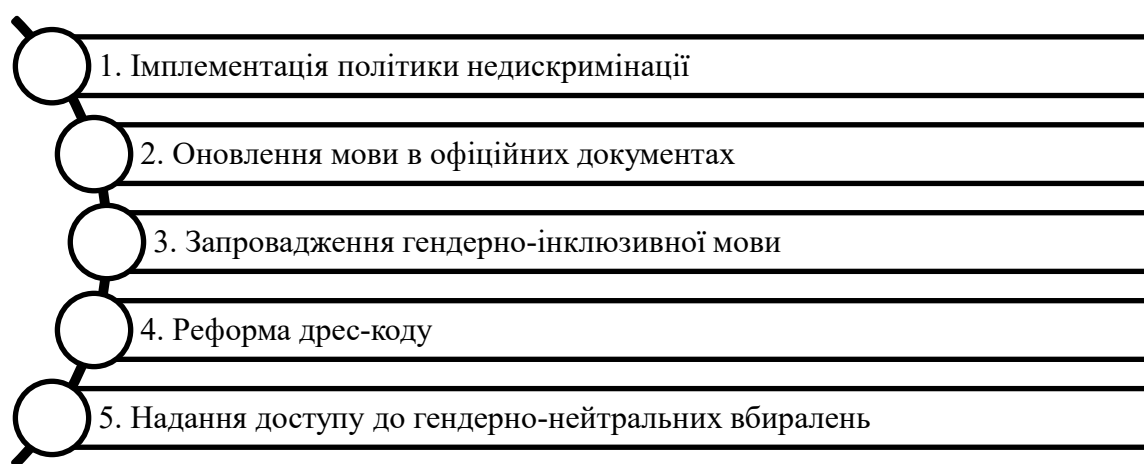


Рис. 1. Програма створення гендерно-інклюзивного робочого середовища

Інструменти та підходи для підвищення ефективності програм DEI мають охоплювати різні рівні організаційного управління, розвиток культури, а також інтеграцію з бізнес-процесами. Основні інструменти і підходи для підвищення ефективності програм DEI наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні інструменти і підходи для підвищення ефективності програм DEI

Підходи	Інструменти
1. Аналіз даних та аналітика	– Моніторинг показників DEI. Використання даних про демографічний склад працівників, гендерні, расові, етнічні показники, а також залучення та утримання працівників із різних соціальних груп. – Анкети й опитування працівників. Регулярні опитування дозволяють виявляти відчуття працівників щодо інклюзивності та рівності. – Аналітика компенсацій. Аналіз рівності в оплаті праці на основі гендерних або расових показників.
2. Навчання та підвищення обізнаності	– Тренінги з інклюзії та різноманітності. Проведення тренінгів, спрямованих на підвищення обізнаності щодо упереджень, стереотипів та розвитку навичок взаємодії з різними групами людей. – Лідерські програми навчання для керівників, що зосереджені на створенні інклюзивного середовища.

3. Розробка політик та регламентів	– Політики підтримки різноманітності. Впровадження політик, що спрямовані на захист прав меншин та усунення дискримінації в організації. – Програми наставництва та спонсорства. Створення можливостей для розвитку кар'єри представників меншин через програми менторства та наставництва.
4. Культурна трансформація	– Залучення всіх працівників. Забезпечення того, щоб цінності DEI були інтегровані у щоденні бізнес-процеси та в корпоративну культуру. – Інклюзивний клімат. Сприяння створенню відкритої атмосфери, де кожен працівник відчуває себе почутим і важливим.
5. Технологічні інструменти	– Платформи для управління різноманітністю. Інструменти для відстеження прогресу DEI ініціатив, аналізу гендерних та етнічних розбіжностей в організації, автоматизації збору даних та проведення аналізу. – AI та машинне навчання. Використання AI для виявлення упреждень у процесах найму, оцінці співробітників та в рішеннях про підвищення на посаді.
6. Залучення лідерів і співробітників	– Інклюзивне лідерство. Керівники повинні активно підтримувати ініціативи DEI, слугувати прикладом для інших та забезпечувати ресурси для їх реалізації. – Залучення працівників. Створення робочих груп з різноманітності або рад, які допомагають формувати стратегію DEI на основі реального досвіду.
7. Вимірювання результатів та звітність	– Регулярна оцінка програм. Моніторинг прогресу та регулярний перегляд політик для підвищення їх ефективності. – Звітність та прозорість. Публікація щорічних звітів про прогрес у сфері DEI для забезпечення прозорості та підзвітності.

Список використаної літератури

1. Нечасва І. А., Гаврилюк М. А. Огляд ринку та рівня впровадження DEI (розмаїття, рівність та інклюзія) в Україні. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку* : Міжнар. наук.-практ. конф., присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені Василя Стуса до м. Вінниці (10–11 жовтня 2024 р.). Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 491–492. URL: <https://jrupp.donnu.edu.ua/issue/view/547> (дата звернення: 21.09.2024).

2. Kerr G., Pollack A. Engaging men: Barriers and gender norms. URL: <https://www.catalyst.org/research/engaging-men-barriers-norms/> (date of request: 21.09.2024).

3. Women in the workforce – global: Quick Take. URL: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-united-states/> (date of request: 21.09.2024).

4. Prioritizing equity at a pivotal moment: The Catalyst CEO Champions For Change. URL: <https://www.catalyst.org/reports/champions-for-change-2021/> (date of request: 21.09.2024).

5. Shaffer E., Sattari N., Pollack A. Interrupting sexism at work: How men respond in a climate of silence. URL: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/05/Interrupting_Sexism_At_Work_How_Men_Respond_English_FINAL.pdf (date of request: 21.09.2024).

6. Burgess D., Borgida E. Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 1999. № 5 (3). P. 665–692.

7. Heilman M. E. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*. 2001. № 57 (4). P. 657–674.

8. Moss-Racusin, C. A., Phelan J. E., Rudman L. A. When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*. 2010. № 11 (2). P. 140–151.

9. Fagot B. I., Rodgers C. S., Leinback M. D. Theories of gender socialization. *The developmental social psychology of gender* / eds.: T. Eckes, H. M. Trautner. Lawrence Erlbaum Associates, 2000. P. 65–89.

10. Rudman L. A., Mescher K., Moss-Racusin C. A. Reactions to gender egalitarian men: Perceived feminization due to stigma-by-association. *Group Processes & Intergroup Relations*. 2012. № 16 (5). P. 572–599.

11. 5 Ways to Create a Gender-Inclusive Workplace (Infographic). URL: <https://www.catalyst.org/research/create-gender-inclusive-workplace/> (date of request: 01.10.2024).

Нечаєва І. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Ярмусь Д. В.

аспірант
Національний університет «Запорізька політехніка»

ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В БІЗНЕСІ

Ризик – це наявна причина, або сукупність причин, які можуть викликати подію у майбутньому з певною ймовірністю та наслідками [1]; це потенційна небезпека, притаманна ситуації або діяльності, яку можна певною мірою передбачити [2].

Ризики можуть бути представлені через такі аспекти, як джерело (відомі також як фактори ризику), потенційні події (які самі по собі можуть бути джерелами ризику), наслідки (позитивні або негативні) та ймовірність (із різними ступенями реалізації). Кожна з цих категорій може виступати визначальною для характеристики ризику. Так, наприклад, ISO 31000:2018 акцентує увагу на ефекті відхилення від очікуваного результату, спричиненого впливом ризиків, який може мати як позитивний, так і негативний характер або поєднувати обидва одночасно. Крім того, ризики можуть як створювати нові можливості, так і призводити до загроз у майбутньому [3].

Суть підприємницького ризику як економічної категорії зумовлена його ключовими функціями, що здійснюються в процесі діяльності підприємства. Основною функцією ризику в бізнесі є створення підприємницького доходу, головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати. Окрім цього виділяють наступні функції [4]:

1. Інноваційна функція – використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створюється особливий інноваційний клімат.

2. Захисна функція – прораховуючи й передбачаючи ймовірність настання непередбачених ситуацій, є можливість запобігання багатьом втратам або швидкої їх компенсації.

3. Аналітична функція – прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим вииграшем.

4. Регулятивна функція – полягає в динаміці процесу господарювання, щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в непевності, потрібна особлива регулятивна функція.

5. Соціальна функція – сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення добробуту населення [4].

Ризик є невід’ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки кожне управлінське рішення супроводжується певним ступенем невизначеності та можливістю несприятливих наслідків. Відповідно, класифікація ризиків в кожному окремому випадку має орієнтуватись на основний об’єкт дослідження та напрямок і вид діяльності, сферу, на яку впливатимуть управлінські рішення.

В табл. 1 наведено основні принципи класифікації та відповідні їм категорії ризиків [2; 5].

Таблиця 1

Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Категорії ризиків
За економічним змістом	Операційний ризик Ринковий ризик Бізнес-ризик Кредитний ризик
По відношенню до підприємства	Внутрішні ризики Зовнішні ризики
За часовим горизонтом	Стратегічні ризики Поточні ризики
За факторами виникнення	Економічні ризики Політичні ризики Соціально-етичні Екологічні ризики
За характером прояву в часі	Постійні ризики, Тимчасові ризики
Залежно від рівня втрат і серйозності наслідків	Допустимі ризики Критичні ризики Катастрофічні ризики
За складністю	Прості ризики Складні (комплексні) ризики
За джерелом (причиною) ризику	Суб’єктивні ризики Об’єктивні ризики
За рівнем обґрунтованості ризику	Обґрунтовані й допустимі ризики Авантюрні ризики
За рівнем передбачуваності і очікуваності	Повністю передбачувані (очікувані) ризики Недостатньо (або складно) передбачувані ризики

За можливістю впливу на ризик	Керовані ризики Некеровані ризики
За ймовірністю настання ризику	Ризики з високою ймовірністю Ризики з середньою ймовірністю Ризики з низькою ймовірністю
За масштабом охоплення по відношенню до підприємства	Локальні (внутрішні) Макроекономічні (глобальні)
За видами можливих втрат	Ризики, пов'язані з ресурсами Нематеріальні ризики

На сьогодні нараховують більше 40 різноманітних критеріїв класифікації ризиків та більше 220 видів ризиків, тому у науці немає єдиного розуміння сутності даної категорії та загальноприйнятих підходів до класифікації [6, с. 24]. А отже, дослідження поняття, сутності та класифікації ризиків продовжується й наразі. Наприклад, у моделі «Wheel of Woe» («Колеса горя») виділяють 12 елементів-проблем, з якими стикаються організації в процесі впровадження організаційних змін та які пов'язані з трьома основними рушійними факторами ризику виконання:

- доступністю критичних ресурсів,
- прихильністю зацікавлених сторін і узгодженням;
- емоційним і соціальним опором [7; 8].

Особливо актуальною проблема ідентифікації, класифікації та управління ризиками стала в умовах війни. Зокрема, в роботі [2] виокремлено ризики за чотирма сценаріями роботи підприємств в умовах воєнного стану: діяльність в умовах активних бойових дій; діяльність на територіях поза контролем уряду України; переміщення в західні регіони України чи за кордон; діяльність на територіях України, де було відновлено контроль урядом України.

Класифікація ризиків підприємства, які є характерними для умов ведення війни, та запропоновані шляхи їх мінімізації наведені в табл. 2 [2; 9].

Таблиця 2

**Ризики підприємства в умовах воєнного стану
та шляхи їх мінімізації**

Категорія ризику	Опис ризику	Шляхи мінімізації
Юридичні ризики	Мобілізація підписанта. Суворі санкції за порушення законодавства у воєнний час (податки, шахрайство, державні замовлення, невіплата зарплати)	Додавання запасних підписантів Дотримання всіх вимог законодавства
Кадрові ризики	Наявність працівників, які не виходять на роботу через страх або зміну місця проживання Мобілізація критично важливих співробітників	Запровадження дистанційної роботи Налагодження комунікації через платформи Підготовка документів для бронювання працівників

Податкові ризики	Часті зміни у податковому законодавстві Проблеми з реєстрацією податкових накладних Порушення через відсутність чітких правил та виїзд бухгалтерів	Дотримання нових правил. Залучення додаткових фахівців для виправлення порушень
Ризик втрати активів	Відсутність документів на активи Пошкодження, втрата або мародерство активів Передача активів для потреб ЗСУ	Документальне оформлення прав на активи Перехід на електронний документообіг
Репутаційні ризики	Поширення неправдивої інформації про співпрацю з ворогом	Звернення до PR-спеціалістів і адвокатів у разі репутаційної кризи
Ризик ненадійності контрагентів	Невиконання контрагентами умов договорів через зміни в їх діяльності	Повторне укладання договорів із новими умовами. Перевірка контрагентів через офіційні реєстри

Отже, визначення та класифікація ризиків підприємства, особливо в умовах війни, є критично важливими, оскільки дозволяють адаптуватися до нестабільного середовища, пріоритезувати ресурси, оцінювати фінансові наслідки, розробляти антикризові стратегії та підвищувати стійкість підприємства. Завдяки цьому підприємства можуть ефективно управляти ризиками, мінімізувати втрати та забезпечувати свою діяльність навіть у таких складних умовах.

Список використаної літератури

1. Бабина О. Є., Тарашевський М. М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14–17.
2. Нечасва І., Панкова А. Risk management system for small and medium-sized industrial enterprises in wartime conditions. *European Science*. 2024. № 4 (sge32-04). Р. 70–93.
3. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (Risk management – Guidelines). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html> (дата звернення: 12.10.2024).
4. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
5. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. С. 42–51.
6. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
7. Нечасва І., Панкова А. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 23–27.
8. Нечасва І. А., Панкова А. Ю. Управління ризиками організаційних змін. *Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління : тези доповідей наук.-техн. конф., м. Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р.* Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 92–94.
9. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2.

Овчинніков Є. С.

аспірант

Класичний приватний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, стрімким розвитком технологій та нестабільністю зовнішнього середовища. У таких умовах бізнес-структури змушені шукати ефективні механізми управління, що забезпечать стійкість, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток.

Одним із ключових інструментів успішного функціонування підприємств є формування організаційно-економічної взаємодії між бізнес-структурами, що дозволяє:

- оптимізувати ресурси через кооперацію між підприємствами;
- забезпечити стійкий розвиток завдяки партнерським відносинам та стратегічним альянсам;
- підвищити ефективність управління через впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем;
- прискорити інноваційні процеси через інтеграцію наукових, виробничих і фінансових структур.

Ключові аспекти формування організаційно-економічної взаємодії між бізнес-структурами:

1. Посилення конкурентної боротьби – компанії, що працюють ізольовано, мають значно менші шанси на успіх, ніж ті, які вибудовують ефективну мережеву взаємодію.
2. Необхідність інноваційної кооперації – для впровадження нових технологій підприємствам потрібно об'єднувати ресурси, знання та досвід.
3. Ризики та кризи – в умовах економічної нестабільності партнерські відносини та організаційно-економічна взаємодія дозволяють знизити ризики та підвищити стійкість бізнесу.
4. Державно-приватне партнерство – розвиток взаємодії бізнесу та держави відкриває нові можливості для інвестування, модернізації інфраструктури та реалізації стратегічних проєктів.
5. Цифровізація та Industry 4.0 – сучасні інформаційні технології дозволяють оптимізувати логістичні ланцюги, фінансові процеси та управління бізнес-структурами, що потребує тісної взаємодії між компаніями.

Отже, формування організаційно-економічної взаємодії бізнес-структур є важливим інструментом підвищення ефективності підприємств, розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення економічної стійкості. Дослідження цієї теми є актуальним у контексті розробки нових моделей взаємодії, що сприятимуть оптимізації ресурсів, зміцненню партнерських відносин та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Формування організаційно-економічної взаємодії бізнес-структур є стратегічно важливим процесом, що забезпечує ефективність управління,

зростання конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток компаній. Дослідження показало, що успішна взаємодія між бізнес-структурами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити фінансові результати та прискорити впровадження інновацій.

Основні напрями формування організаційно-економічної взаємодії бізнес-структур:

1. Необхідність системного підходу. Організаційно-економічна взаємодія має базуватися на чітко визначених механізмах координації, розподілу функцій і ресурсів між учасниками бізнес-мереж.

2. Оптимізація управління ресурсами. Взаємодія між бізнес-структурами сприяє економії масштабу, зниженню витрат, підвищенню ефективності виробничих і фінансових процесів.

3. Роль цифрових технологій. Використання Big Data, ERP-систем, блокчейн-рішень та штучного інтелекту покращує комунікацію між підприємствами, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечує прозорість бізнес-процесів.

4. Інноваційний розвиток. Формування організаційно-економічної взаємодії сприяє швидкому впровадженню інновацій через обмін знаннями, партнерські R&D-проекти та технологічні альянси.

5. Посилення конкурентних позицій. Підприємства, що працюють у межах бізнес-мереж або стратегічних альянсів, отримують кращий доступ до інвестицій, розширюють ринки збуту та підвищують адаптивність до ринкових змін.

6. Підвищення стійкості до криз. Взаємодія між бізнес-структурами допомагає знижувати ризики, підвищувати стійкість до економічних криз та ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективне управління організаційно-економічною взаємодією бізнес-структур є ключовим фактором їхнього успіху та розвитку. Для реалізації цього процесу необхідно створювати ефективні моделі співпраці, впроваджувати сучасні технології управління та сприяти розвитку партнерських відносин. Це забезпечить сталий розвиток, економічну безпеку та довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Сучасні компанії потребують автоматизації процесів, використання CRM, ERP-систем, штучного інтелекту та Big Data. Інноваційні рішення сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню взаємодії з клієнтами та розвитку нових ринків. Розвиток бренду, конкурентні переваги, цифровий маркетинг і клієнтоорієнтованість є важливими елементами зміцнення позицій компанії на ринку.

Важливо використовувати комплексні маркетингові стратегії, що включають аналіз ринку, інноваційні підходи та комунікаційні технології. Бізнес-структури, що інтегруються у глобальні ланцюги постачання, отримують доступ до нових ринків, інвестиційних можливостей та партнерств. Розширення міжнародної присутності забезпечує збільшення капіталу та зменшення залежності від локальних ризиків.

Таким чином, ефективний механізм формування бізнес-структур сприяє сталому розвитку компаній, адаптації до ринкових викликів та забезпеченню довготривалого економічного зростання.

Підмогильний С. С.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
Національний аерокосмічний університету ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВДЯКИ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Узагальнення сутності економічної безпеки та ефективного функціонування підприємницької діяльності дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні в економічній літературі не сформувався єдиної усталеної думки щодо цілей зміцнення економічної безпеки. Причини такої ситуації можуть критися як у нечіткій визначеності об'єкта дослідження, так і у відсутності достатньої наукової аргументації закономірностей, процесів, методів, які пов'язані з формуванням системи економічної безпеки ефективного функціонування підприємницької діяльності, а саме [1]:

1) у загальних цілях економічної безпеки підприємницької діяльності залишається невизначеним часовий горизонт: одні цілі пов'язані з підтриманням функцій підприємництва, другі – зі здатністю до розвитку;

2) існуючі цілі економічної безпеки є неоднозначними з огляду на різне трактування об'єкта зміцнення;

3) цілі економічної безпеки є неоднозначними за своєю сутнісною змістовністю;

4) система цілей економічної безпеки визначається залежно від напрямку наукового дослідження;

5) розмаїття цілей економічної безпеки зумовлює різний набір показників реалізації цілей і, відповідно, методичних підходів до їх оцінювання.

Тож для досягнення цих цілей зміцнення економічної безпеки та ефективного функціонування підприємницької діяльності можна виділити такі завдання [2]:

– захист фінансових інтересів підприємницької діяльності у процесі здійснення фінансових відносин; протистояння реальним та потенційним загрозам, які існують у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

– своєчасне виявлення, попередження, запобігання, нейтралізація, усунення та локалізація реальних і потенційних загроз, які можуть виникнути у процесі взаємодії суб'єктів підприємництва;

– зниження можливості виникнення ризиків та нівелювання їх впливу у процесі здійснення операційної, економічної та інвестиційної діяльності; виявлення можливих небезпек при укладанні трудових договорів;

– здатність розробляти і реалізовувати стратегію розвитку підприємницької діяльності; підтримка належного рівня ділової активності, рентабельності, ліквідності; сприяння незалежності та конкурентоспроможності;

– оперативна ліквідація наслідків катастроф, координація роботи персоналу та управління діяльністю підприємства, швидке подолання наслідків завданої шкоди та оперативне відновлення роботи підприємницької діяльності;

– оптимальне забезпечення та використання фінансових ресурсів для здійснення операційної, економічної та інвестиційної діяльності;

– оцінювання економічної безпеки підприємницької діяльності; встановлення граничних значень зниження ефективності з урахуванням специфіки роботи суб'єктів підприємництва.

Враховуючи розглянуті цілі, завдання і функції економічної безпеки підприємницької діяльності можна запропонувати функціонально-управлінський підхід [3, с. 127] до забезпечення ефективної діяльності з метою виконання усіх поставлених задач зміцнення економічної безпеки. В рамках цього підходу можна запропонувати алгоритм виконання функцій зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності (ЕБПД), що наведений на рис. 1.

Наведений алгоритм виконання функцій дозволяє отримати додаткові характеристики процесу зміцнення економічної безпеки за рахунок введення [3, с. 127; 4; 5]:

1. Діагностування, що є основою розробки обґрунтованих планів щодо зміцнення економічної безпеки.

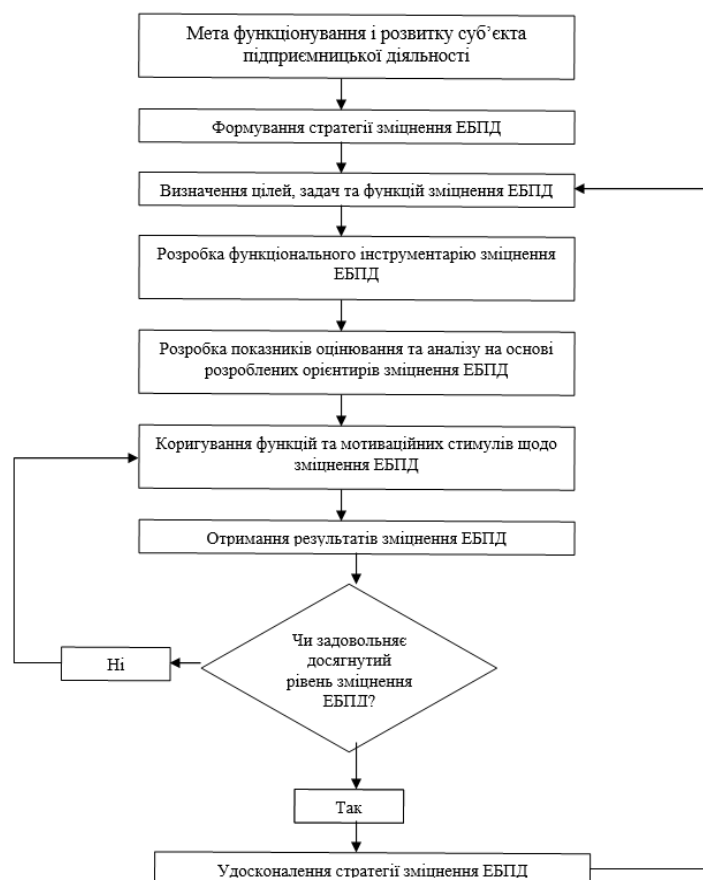


Рис. 1. Алгоритм виконання функцій зміцнення ЕБПД*

*Розроблено автором

Виходячи з необхідності досягнення мети й задач підприємницької діяльності (а саме – досягнення ефективного стабільного конкурентоспроможного економічного розвитку та економічної ефективності на рівні суб'єкта підприємництва, власників та держави), необхідно мати дієву систему діагностування рівня зміцнення економічної безпеки як основи для майбутнього економічного розвитку. Діагностування є більш широким та дієвим інструментом, ніж аналіз [5], бо охоплює, окрім збору та оцінювання даних, ще і такі функції як визначення проблемних елементів та факторів впливу, вимірювання відхилень від встановлених граничних рівнів, означення дій щодо коригування вектору розвитку підприємницької діяльності.

2. Планування, яке на всіх рівнях (стратегічному, поточному, оперативному) є важливою функцією зміцнення економічної безпеки підприємництва, являє собою прогноз показників, що пов'язані з досягненням оптимальних варіантів економічного розвитку. На основі таких планів формуються відповідні управлінські рішення, зорієнтовані на встановлені рівні зміцнення економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Планування дозволяє визначати конкретні цілі, розробити перспективні схеми розвитку підприємницької діяльності, розпізнати появу кризових явищ та ризиків, сформулювати підґрунтя для прийняття виважених ефективних рішень.

3. Розробки організаційно-технічних заходів, що є базовою функцією здійснення підприємницької діяльності та процесу зміцнення економічної безпеки підприємництва. Розробка заходів, як правило, базується на стратегічному, поточному та оперативному плануванні зміцнення економічної безпеки; результатах оцінювання та діагностування показників економічної безпеки. Важливою характеристикою цієї функціональної компоненти є фактор часу, що впливає на об'єктивність та точність рішень, які приймаються для зміцнення економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

4. Контролю, що є одним із найскладніших функцій що вміщує в себе процеси оцінювання заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва, коригування; розробки необхідних дій щодо зміни напрямів безпечного розвитку суб'єкту підприємництва та удосконаленого організаційно-економічного механізму зміцнення економічної безпеки [4].

5. Мотивації – функції, що характеризує соціальні аспекти зміцнення економічної безпеки, бо прив'язана до кадрово-когнітивної складової, а значить є вирішальною в процесі здійснення підприємницької діяльності.

Підводячи підсумок проведеному дослідженню можна констатувати, що запропоновані підходи до забезпечення ефективності підприємницької діяльності завдяки виконання функцій зміцнення економічної безпеки, мають суттєве практичне та наукове значення для осмислення та застосування нових підходів, методів та інструментів в процесі функціонування підприємницької діяльності з метою підвищення результативності та ефективності забезпечення такого рівня економічної безпеки, яке здатне підтримувати структурну цілісність та стабільність розвитку підприємництва.

Список використаної літератури

1. Данілова Е.І. Загальні та функціональні цілі управління економічною безпекою. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 99–103. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/15.pdf (дата звернення: 06.09.2024).
2. Меліхова Т. О. Вдосконалення функцій та завдань забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 70–73. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/16.pdf (дата звернення: 06.09.2024).
3. Зінченко Д. С. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах становлення інформаційної економіки : дис. ... д-ра філос. : 051. Київ : Нац. техн. ун-тет України «Київськ. політех. ін-т ім. Ігоря Сікорського», 2023. 242 с.
4. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Підмогильний С. С. Парадигма формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 3 (43). С. 35–41.
5. Калінеску Т. В., Височина В. В. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1 (53). С. 50–57.

Пуліна Т. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Алексєєнко О. М.

аспірант
Національний університет «Запорізька політехніка»

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Варто відзначити, що машинобудівне підприємство в сучасних умовах опинилося під впливом цілої низки зовнішніх чинників: глобальна конкуренція, стрімкий розвиток технологій та дедалі складніші вимоги до екологічності та якості продукції. Окрім того, макроекономічна нестабільність та динаміка ринку змушують постійно переглядати виробничі плани й логістичні ланцюги [1]. Тому й виникає потреба в тому, аби система управління на машинобудівному підприємстві була здатна швидко адаптуватися, «налаштовуватися» на нові виклики та водночас забезпечувати стабільність ключових процесів.

Також варто брати до уваги динаміку законодавчих вимог і збільшення уваги до екологічних стандартів, зважаючи на посилення екологічних норм і зростання екологічної свідомості споживачів, машинобудівні компанії все частіше впроваджують технології енергоощадного виробництва, утилізації відходів та повторного використання матеріалів, що не лише покращує репутацію компанії, а й формує додаткову конкурентну перевагу.

Як результат, управлінські підходи теж зазнали відчутних змін. Якщо раніше ставка робилася на ієрархічні структури й планування «зверху вниз», то тепер поширюються гнучкі, проектні методи організації роботи, які дозволяють швидше ухвалювати рішення та впроваджувати інновації. Зростає роль управління людськими ресурсами: персонал має

постійно підвищувати кваліфікацію, освоювати нові цифрові інструменти й розвивати навички крос-функціональної співпраці.

Отже, за останнє десятиліття ми бачимо зсув від відносно стабільної моделі функціонування до динамічної і «цифрової» парадигми, де швидка адаптація та гнучкість усього підприємства стали вирішальними факторами успіху.

З огляду на всі ці виклики, зосереджено на тому, яким чином система управління машинобудівного підприємства має адаптуватися, аби встигати за зовнішніми змінами й при цьому залишатися конкурентоспроможною.

Зазвичай у традиційних підходах до управління робився акцент на стабільність і планування на тривалий період. Однак зараз цей підхід змінюється: більшу роль відіграє гнучкість, тобто здатність швидко перебудувати внутрішні процеси та структури у відповідь на нові умови [2]. Досить помітно, що багато підприємств переходять до більш відкритих форм співпраці з партнерами, впроваджують цифрові системи обліку та аналітики, а також оптимізують кадри під потреби конкретних проєктів.

У багатьох підручниках, статей підкреслюється, що адаптація – це передусім здатність підприємства своєчасно виявляти загрози та можливості й оперативно реагувати на них шляхом змін у структурі, технологіях, методах планування та мотивації персоналу [3]. Тобто це не просто разова перебудова, а постійний процес, який включає моніторинг ринку, аналіз конкурентів, інвестиції в інновації та розвиток персоналу.

Особливо важливою є своєчасна адаптація, оскільки вона дає змогу з мінімальними затратами переходити від однієї бізнес-моделі до іншої. Якщо компанія затримується зі змінами, вона ризикує втратити частину ринку або взагалі припинити свою діяльність. Натомість ті, хто швидко впроваджує нові технології та підходи (наприклад, цифрові платформи для управління виробництвом), підвищують ефективність і можуть запропонувати клієнтам кращу якість та сервіс.

Реалізація адаптаційної стратегії передбачає впровадження конкретних управлінських рішень, контроль за їх ефективністю та внесення коригувань [4, с.275]. Важливу роль відіграє навчання персоналу, адже робота з новими технологіями вимагає підвищення кваліфікації співробітників. Постійний моніторинг ефективності запроваджених заходів дозволяє оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства та за необхідності змінювати підходи до управління.

Таким чином, адаптація системи управління машинобудівного підприємства є складним, але необхідним процесом, що забезпечує його стійкість та розвиток. Використання сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та стратегічного планування дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й ефективно використовувати нові можливості.

У процесі адаптації системи управління важливо чітко розмежувати пріоритети: визначити, куди варто інвестувати ресурси, а де – скоротити витрати.

Основні напрями, що потребують уваги:

1. Модернізація виробництва (оновлення застарілого обладнання, впровадження сучасних логістичних технологій);

2. Розвиток персоналу (підвищення кваліфікації з урахування останніх інновацій та прогресу в сфері роботизації, штучного інтелекту та ін).

Водночас існують напрями, де скорочення витрат буде виправданим:

1. Скорочення бюрократії (застарілі процедури погоджень, надмірна паперова робота – усе це уповільнює зміни та гальмує розвиток);

2. Відмова від неефективних витрат: надлишкові адміністративні структури, нераціональні внутрішні процеси, зайві рівні контролю – це додаткові витрати часу, коштів та ресурсів.

Таким чином, стратегія має бути збалансованою: фокус на тому, що підсилює конкурентні переваги (модернізація, навчання, ефективна логістика), мінімізація непотрібних витрат (бюрократія, дублюючі процеси, надмірний контроль).

Отже, зважаючи на ці фактори, система управління машинобудівного підприємства повинна бути одночасно і гнучкою, і стабільною. Гнучкість потрібна для швидкого реагування на нові технологічні тенденції й зміни в попиті, а стабільність для збереження якості, виконання строків постачання та підтримки репутації підприємства.

Список використаної літератури

1. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 06.09.2024).

2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.

3. Лісовенко М. О. Зміст адаптації підприємства у контексті його інноваційного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78512855.pdf> (дата звернення: 06.09.2024).

4. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 274–278.

Пуліна Т. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»

Алексєєнко О. О.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Машинобудівна галузь є однією з важливих сфер промисловості, що забезпечує розвиток економіки завдяки виробництву складних технічних систем і обладнання. В умовах глобальної конкуренції машинобудівним підприємствам необхідно не лише оптимізувати виробничі процеси, а й активно впроваджувати інновації.

Креативний потенціал працівників відіграє важливу роль у створенні нових технологій, розробці продукції, підвищенні ефективності виробництва та адаптації до змінних ринкових умов. Використання проектного підходу до управління креативним потенціалом дозволяє систематизувати процес генерування та реалізації нових ідей, забезпечуючи їхню ефективну інтеграцію в діяльність підприємства.

Сучасне машинобудівне підприємство працює в умовах стрімкої технологічної еволюції, де інноваційність та креативний потенціал працівників стають ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Зростання попиту на нестандартні рішення, автоматизацію та цифрові технології змушує машинобудівні підприємства змінювати підходи до управління людськими ресурсами. Якщо раніше домінувала традиційна організаційна структура з жорстким регулюванням робочих процесів, то зараз проектне управління виходить на перший план. Воно дозволяє ефективніше координувати креативні ініціативи, залучати співробітників до генерування ідей та сприяти інтеграції інновацій у виробничий процес.

Згідно зі звітом Deloitte (2022), підприємства, які впроваджують проектне управління інноваціями, фіксують на 30% вищий рівень ефективності розробки нових продуктів та на 25% швидше виводять їх на ринок. У машинобудівному секторі цей підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, скорочувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції [1].

Сьогодні креативний потенціал будь-якого підприємства визначається як сукупність здібностей, знань, навичок і мотивацій працівників, які дозволяють генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї [2]. Основні компоненти креативного потенціалу зображені на рис. 1.

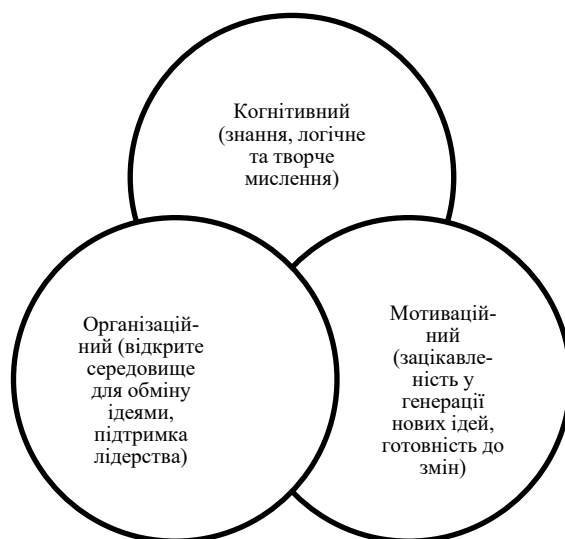


Рис. 1. Основні компоненти креативного потенціалу

Проектне управління – це сукупність методів і практик, спрямованих на ефективне планування, організацію, контроль та реалізацію проектів.

Його застосування дозволяє системно впроваджувати заходи, спрямовані на розвиток креативного потенціалу підприємства.

У контексті управління креативним потенціалом проектний підхід дозволяє структурувати інноваційні процеси, контролювати їхній перебіг та підвищувати ефективність використання ресурсів [3].

Наразі, на машинобудівних підприємствах використовуються різні методології які допомагають ефективно організувати роботу та досягати поставлених цілей основними з них є PMBOK Agile та Lean методологія PMBOK є міжнародно визнаним стандартом управління проектами який описує найкращі практики процеси та підходи до управління цей підхід складається з п'яти основних етапів які зображені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні етапи проектного управління креативним потенціалом*

Етап	Основні завдання
Ініціація	Визначення ключових проблем, які потребують вирішення. Формулювання стратегічних цілей розвитку креативного потенціалу.
Планування	Розробка заходів щодо стимулювання творчої діяльності працівників. Визначення необхідних ресурсів та відповідальних осіб.
Виконання	Реалізація запланованих заходів, включаючи тренінги, R&D-відділи, мотиваційні програми, конкурсні ініціативи.
Моніторинг і контроль	Вимірювання ефективності реалізованих заходів за допомогою KPI (кількість нових ідей, рівень впроваджених рішень, рівень залученості працівників).
Завершення	Аналіз отриманих результатів, визначення подальших кроків щодо розвитку креативного потенціалу.

* складено автором на основі [4, с. 144]

Після розгляду основних етапів проектного управління можна перейти до обговорення переваг проектного підходу в контексті розвитку креативного потенціалу. Запровадження ефективних проектних методик має значний вплив на виробничу діяльність підприємств, забезпечуючи зростання продуктивності, скорочення витрат і прискорення інноваційного розвитку.

Проектний підхід до розвитку креативного потенціалу має кілька важливих переваг. Зокрема, він сприяє зростанню продуктивності праці завдяки впровадженню нових методів роботи, дозволяє зменшити витрати через оптимізацію виробничих процесів та пришвидшує інноваційний розвиток завдяки систематичному втіленню творчих ідей.

Наприклад, впровадження проектного підходу дозволило компанії Siemens скоротити час розробки нових моделей обладнання на 40%, а підприємствам General Electric підвищити продуктивність на 30%. Це демонструє важливість інноваційних підходів у розвитку та застосуванні креативного потенціалу на підприємствах [4, с. 144-146].

Таким чином, впровадження проектного підходу до розвитку креативного потенціалу на машинобудівних підприємствах є важливим кроком

до підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Завдяки системному підходу до управління творчими ідеями підприємства можуть скорочувати витрати, прискорювати розробку нових продуктів і залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку. Досвід провідних компаній підтверджує, що інвестування у креативний потенціал та його ефективне управління є запорукою успішного розвитку та інноваційного лідерства.

Список використаної літератури

1. Працюємо задля України. Будуємо краще майбутнє. *Працюємо задля України. Будуємо краще майбутнє*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/ukraine-impact-report-2021-2022.html> (дата звернення: 06.09.2024).
2. Автухов А. К., Мартиненко О. Д. Управління проектами в машинобудуванні : навч.-метод. посіб. для підготовки студентів. Харків : ДБТУ, 2023. 96 с.
3. Моторнюк У., Огерчук Ю. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
4. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 20. С. 143–146.

Пуліна Т. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Резніченко І. П.

аспірант
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні виклики розвитку менеджменту є важливими передумовами для ефективного функціонування підприємств. Вони охоплюють багато аспектів, від глобалізації та технологічних інновацій до змін у соціально-економічному середовищі та розвитку управлінських підходів. Українські реалії та зарубіжний досвід дозволяють глибше розглянути, як ці фактори взаємодіють, впливаючи на адміністративну діяльність [1].

Основні виклики розвитку менеджменту:

1. Глобалізація та міжнародна конкуренція. У сучасному світі підприємства повинні працювати в умовах глобальної конкуренції. Це вимагає від менеджерів розуміння міжнародних ринків, здатності адаптувати стратегії до різних культурних та економічних умов. Українські підприємства, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, стикаються з додатковими труднощами, але водночас є потенціал для інтеграції в міжнародні ринки.

2. Цифровізація та технологічні інновації. Технології змінюють способи організації бізнесу, комунікації з клієнтами та управлінських процесів. В Україні відзначається прогрес у розвитку цифрових платформ та програмного забезпечення, але є необхідність у подальшому впровадженні

інновацій для підвищення конкурентоспроможності. У зарубіжних країнах активне використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність.

3. Потреба в управлінні змінами та адаптація до кризових ситуацій. Українські підприємства мають велику потребу в управлінні змінами, адже економічні та політичні кризи змушують їх швидко адаптуватися. Зарубіжний досвід показує, що успішні підприємства здатні не тільки адаптуватися до змін, а й використовувати їх як можливість для росту. Наприклад, у Німеччині та США широко застосовуються стратегії гнучкого управління (agile management), які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку.

4. Управління людськими ресурсами та корпоративна культура. В Україні все ще є виклики у побудові сильної корпоративної культури, особливо в умовах нестабільності. Зарубіжний досвід, зокрема в країнах як Японія чи США, вказує на важливість інтеграції культурних та соціальних аспектів в управлінські процеси. Створення здорової атмосфери на робочому місці, мотивація та навчання персоналу стали ключовими елементами для забезпечення довготривалого успіху компанії.

5. Екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. Сучасний менеджмент також повинен враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності. В Україні це питання набуває актуальності в зв'язку з євроінтеграцією та вимогами сталого розвитку. Багато міжнародних компаній вже активно реалізують стратегії корпоративної соціальної відповідальності (CSR), включаючи екологічну стійкість та добробут своїх співробітників [2, с. 82].

Технології адміністративної діяльності:

Сучасні технології відіграють вирішальну роль в адмініструванні підприємств, зокрема в автоматизації управлінських процесів. В Україні та за кордоном використовуються різні технології для забезпечення ефективної адміністративної діяльності:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції всіх бізнес-процесів в єдину систему.

- CRM-системи (Customer Relationship Management) для управління взаєминами з клієнтами.

- Аналіз великих даних та штучний інтелект для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

- Cloud-технології для забезпечення мобільності та доступу до даних у будь-який час та в будь-якому місці.

В Україні, попри труднощі, підприємства активно використовують ці технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Проте, у багатьох випадках через нестачу фінансування чи кадрових ресурсів, війну ці технології ще не повністю реалізовані, а деякі компанії стикаються з проблемами в інтеграції нових рішень [3, с. 95-97].

Зарубіжні компанії, зокрема в США, Японії, Німеччині, активно використовують інновації для підвищення продуктивності та конкурентос-

проможності. Вони реалізують ефективні стратегії управління знаннями, покращення комунікаційних процесів та впроваджують стратегії корпоративної соціальної відповідальності, що допомагає залучати інвесторів і підтримувати репутацію на світових ринках [4, с. 136].

Для України важливо враховувати ці сучасні виклики менеджменту, адаптуючи їх до специфіки місцевих умов. Залучення передових технологій і управлінських практик, а також підвищення рівня кваліфікації управлінців є необхідними умовами для підвищення конкурентоспроможності підприємств та їхнього успішного функціонування в умовах глобалізації та змінюваного економічного середовища.

Список використаної літератури

1. Працюємо задля України. Будемо краще майбутнє. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/ukraine-impact-report-2021-2022.html> (дата звернення: 06.09.2024).

2. Башмаков М. С. Обґрунтування системи показників управління інноваційно-інвестиційним розвитком залізничного транспорту. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8 (24). С. 81–88.

3. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. С. 94–98.

4. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 20. С. 135–137.

Резанов Е. О.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

Пуліна Т. В.

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Машинобудівна галузь відіграє ключову роль у промисловому розвитку економіки, забезпечуючи виробництво високотехнологічної продукції та створюючи базу для інноваційного прориву. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції підприємства машинобудування змушені переглядати свої підходи до стратегічного управління, що вимагає глибокого аналізу можливостей і викликів, адаптації до нових економічних умов та використання передових управлінських технологій.

Стратегічні можливості машинобудівних підприємств можна розглядати через призму таких основних факторів, як технологічні інновації, виробнича ефективність, експортний потенціал, залучення інвестицій, кадровий потенціал та адаптація до змін макроекономічного середовища. Інноваційні можливості охоплюють впровадження концепції Industry 4.0, цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, використання штучного інтелекту, Інтернету речей, робототехніки та 3D-друку. Ці технології дозволяють скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати персоналізацію продукції відповідно до вимог замовників.

Реалізація стратегічних можливостей також залежить від ефективності використання виробничих ресурсів. Оптимізація бізнес-процесів, застосування lean-технологій, впровадження ERP-систем та цифрових двійників виробництва сприяють підвищенню продуктивності та скороченню витрат. Водночас підприємства стикаються з проблемами модернізації обладнання, що вимагає значних інвестицій, а також зростаючими витратами на енергоресурси, що впливає на собівартість продукції.

Експортні можливості українських машинобудівних підприємств визначаються динамікою зовнішньої торгівлі, рівнем міжнародної конкуренції, політичними факторами та державними програмами підтримки промисловості. Вихід на нові ринки можливий через інтеграцію до глобальних виробничих ланцюгів, співпрацю з міжнародними корпораціями, участь у міжнародних виставках і залучення державних експортних програм. Важливу роль у цьому відіграє якість продукції, відповідність міжнародним стандартам ISO, CE, а також ефективність маркетингової стратегії підприємства.

Інвестиційні можливості є ще одним ключовим аспектом стратегічного управління. Для залучення капіталу підприємствам необхідно впроваджувати прозорі фінансові механізми, покращувати корпоративне управління, використовувати міжнародні програми фінансування та залучати венчурні інвестиції. Особливу увагу слід приділити державно-приватному партнерству, що може стати ефективним інструментом підтримки інноваційної діяльності у галузі.

Кадровий потенціал є визначальним чинником успішної реалізації стратегічних можливостей. Високий рівень трудової міграції та відтік кваліфікованих фахівців за кордон створюють значні виклики для галузі. Для їх подолання необхідно вдосконалювати систему професійної освіти, розвивати корпоративні навчальні програми, створювати сприятливі умови для залучення молодих фахівців та формувати мотиваційні механізми, що дозволять утримувати висококваліфіковані кадри.

Важливим елементом стратегічного управління є адаптація до змін макроекономічного середовища. Підприємства повинні бути готовими до коливань валютного курсу, змін у податковому законодавстві, вартості сировини та політичної нестабільності. Антикризове управління, диверсифікація постачальників, оптимізація логістики та використання державних програм підтримки можуть значно знизити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Таким чином, ефективне управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств вимагає комплексного підходу, що включає впровадження технологічних інновацій, підвищення виробничої ефективності, активізацію експортної діяльності, залучення інвестицій, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію до змін макроекономічного середовища. Реалізація цих напрямків дозволить підприємствам не лише зміцнити свої ринкові позиції, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ

Попри наявний значний потенціал ринку іпотечного кредитування в Україні його продукти не користуються великим попитом серед громадян – співвідношення іпотечних кредитів до ВВП становить лише 1%, в той час як у розвинутих країнах таке співвідношення дорівнює 40-60%. Також кількість банків, що надають іпотечні кредити, є незначною. У зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України у 2022 році кількість операцій на ринку нерухомості і ринку іпотечного кредитування суттєво зменшилась, а державна іпотечна програма з видачі іпотечних кредитів під 7% річних фактично була зупинена.

У довоєнний період іпотечне кредитування в Україні відзначалося високими вимогами до позичальників, значними відсотковими ставками та обмеженими строками, що створювало значні бар'єри для доступу населення до житла. Серед чинників, що впливали на розвиток ринку іпотеки в Україні у довоєнний період С. Резніченко і Н. Авадані зазначають: ступінь розвитку ринку нерухомості, обсяг введення нового житла в експлуатацію, вартість нерухомості, рівень доходів населення, регулятивні чинники, рівень розвитку банківської системи та ринку капіталу, внутрішні та зовнішньоекономічні фактори [1, с. 117].

Іпотечне кредитування наразі існує переважно завдяки програмі «єОселя» – понад 98% всіх іпотечних кредитів. Запуск програми в жовтні 2022 року відновив активність на ринку іпотечного кредитування, хоча обсяги виданих кредитів залишаються невеликими. За період існування цієї програми банками-партнерами станом на кінець другого кварталу 2024 року було видано 14 438 кредитів на суму 23 346 млн грн (рис. 1). Впровадження програми «єОселя» допомогло з'єднати попит і пропозицію на ринку іпотечного кредитування шляхом балансування вартості кредиту та залучення держави як активного учасника у відносини між банками та покупцями.

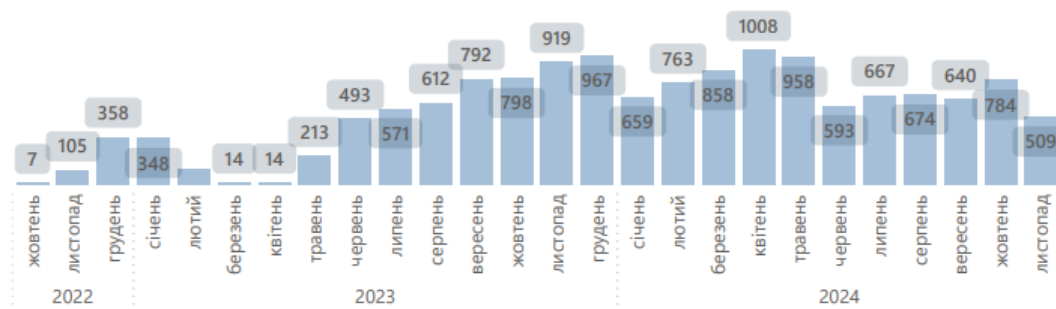


Рис. 1. Динаміка кредитування за програмою «єОселя» протягом 2022-2024 років, од. [2]

Усього програму кредитують 9 банків – 5 державних та 4 комерційних (рис. 2).

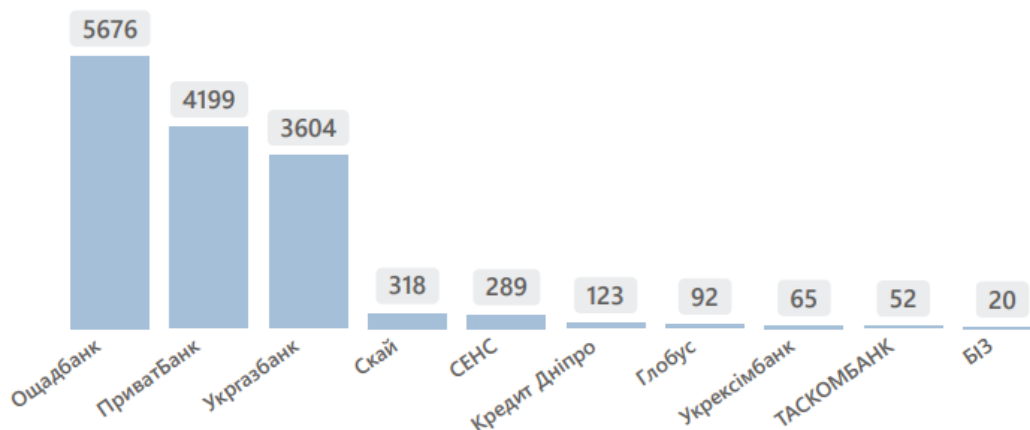


Рис. 2. Кількість виданих кредитів за програмою «еОселя» банками-учасниками [2]

З 19 вересня 2024 року до програми «еОселя» було внесено певні зміни, серед яких:

- можливість використання сертифікатів «еВідновлення» у якості початкового внеску для придбання житла;
- можливість придбання майнових прав на приватні будинки на етапі будівництва;
- заборона на придбання житла, яке належить до пам'яток архітектури;
- можливість отримати кредит за умови, якщо кандидат на позику не відчужував майно протягом 12 місяців до подання відповідної заявки;
- зростання іпотечних ставок після 10 років виплат за іпотекою: з 7% до 10% та з 3% до 6%.

Серед недоліків програми «еОселя», що обумовлюють невеликий попит серед населення, можна зазначити:

- відмови у кредитуванні військових, що перебувають безпосередньо на передньому краї фронту, із-за високого ризику невиклат у разі поранення чи загибелі позичальника;
- відсутність кредитування добровольців і мобілізованих під 3% річних;
- встановлення розміру першого внеску на рівні 20% від оцінки житла лише для платоспроможних з погляду банку клієнтів. Якщо клієнт цим критеріям не відповідає, то розмір першого внеску зростає;
- виключення з програми будинків, старших за 10 років;
- обмеженість пропозиції житла (придбати квартиру можна тільки в будівельних компаній і в будинках, акредитованих банками-партнерами «Укрфінжитла»);
- відсутність співпраці з ЖК на початкових стадіях будівництва;

Таким чином, попри безумовно корисне започаткування, не можна вважати програму «еОселя» суттєвим чинником розвитку ринку іпотечно-

го кредитування населення з огляду на чисельні обмеження та умови щодо участі в ній громадян. Вирішення проблеми потребує подальших досліджень на основі комплексного підходу.

Список використаної літератури

1. Резніченко С. В., Авадані Н. Актуальні проблеми інституту іпотеки в сучасній Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 1. С. 116–120. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2021/1/22.pdf> (дата звернення: 06.09.2024).
2. eОселя. Статистика за програмою. URL: https://ukrfinzhytlo.in.ua/wp-content/uploads/2024/11/ieOselia_27_11_2024.pdf (дата звернення: 06.09.2024).

Соріна О. О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Кузякін А. Г.

студент магістратури
НУ «Запорізька політехніка»

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний потенціал підприємства це те що є основою його розвитку та визначає можливість функціонувати у перспективі із досягненням запланованих результатів.

Відмітимо, що він не визначається однозначно сукупністю його ресурсів та можливостей (наявними та потенційними) підприємства, а формується за умов прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень [3]. У цьому випадку він може бути використаний для досягнення стратегічних цілей та посилення ринкової позиції.

Стратегічний потенціал визначається внутрішніми та зовнішніми складовими. Перелік потенціалів подано на рис. 1.

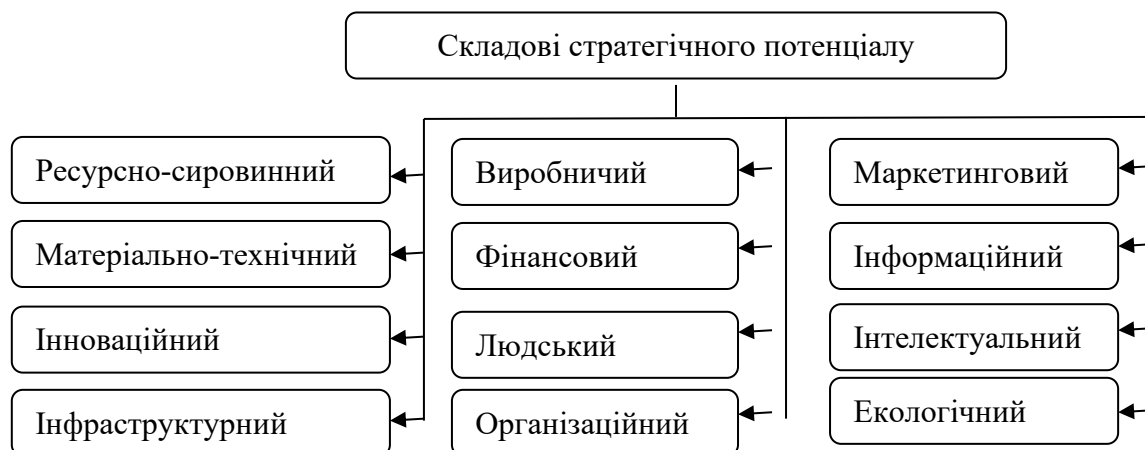


Рис. 1 Складові стратегічного потенціалу підприємства
Складено автором на базі літератури [1, с. 355; 4, с. 110]

Як бачимо крім того стратегічний потенціал підприємства є поліструктурною системою, тобто ці чинники сформовані локальними потенціалами та пов'язані між собою, а від так є залежними один від одних.

Оскільки стратегічний потенціал є основою для формування конкурентної стратегії підприємства його аналізу та оцінці слід приділяти значну вагу.

Як зазначає Юшкевич О.О., оцінка стратегічного потенціалу є результатом аналізу «якісних і кількісних стратегічних характеристик підприємства і процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання наявного стратегічного потенціалу» [6].

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є значимою складовою у стратегічному управлінні та, зокрема, плануванні. Завдяки оцінці менеджмент орієнтується у наявності локальних потенціалів та зрозуміти як ті ресурси що є розпорядженні підприємства можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Крім того оцінка виявляє резерви для його посилення.

Алгоритм оцінки стратегічного потенціалу підприємства подано на рис. 2.



Рис. 2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства
Складено автором на базі літератури [2, с. 152-154 ; 4, с. 111; 5; 6]

На основі аналізу зазначимо, що оцінка стратегічного потенціалу дає підприємству чітке розуміння своїх сильних та слабких сторін, а також можливостей зростання та ризиків. Ці дані необхідні для розробки стратегії розвитку, яка дозволить підприємству посилювати свою ринкову позицію та отримати конкурентні переваги, адаптуючись до змін середовища.

Список використаної літератури

1. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформа.* 2023. № 10.23. С. 353–358. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-10_0-pages-353_358.pdf (дата звернення: 06.09.2024).
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ –2000, 2009. 680 с.
3. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34.
4. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся.* 2015. № 2 (2). Р. 109–115. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/51653> (дата звернення: 06.09.2024).
5. Павлішина Н. М. Соціально-економічний потенціал запорізького регіону: оцінка та механізм посилення. *Управління змінами та інновації.* 2021. № 2. С. 34–42.
6. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир, 2022. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/pdf (дата звернення: 06.09.2024).

Сущенко Т. І.

доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри освіти та управління навчальним закладом
Класичний приватний університет

Сущенко Р. В.

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри транспортних технологій
Національний університет «Запорізька політехніка»

КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЕКТУВАННЯ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

Сучасне розуміння смисло-ціннісного ідеалу майбутнього керівника як висококультурної, конкурентоздатної особистості не орієнтує професійну підготовку на інтегрування, досягнення і визнання викладачами і студентами управлінської культури як складової професіоналізму. На цих педагогічних засадах ще не вибудовано й не створено моделі організації самого педагогічного процесу формування управлінської культури, ознакою якої є інтелігентність, соціальність і професіоналізм.

Поза уваги залишаються такі важливі параметри, як теоретичне обґрунтування культури науково доцільного впливу керівника, пов'язаного з категоріями «прогнозувати», «формувати», «організовувати», «залучати», «створювати», «змінювати», «методично забезпечувати», «активізувати» тощо.

Можна з подивом констатувати, що досі відсутні конкретні науково обґрунтовані ознаки, критерії, за якими можна надійно та об'єктивно оцінювати професійну готовність керівника будь-якої сфери до якісної управлінської діяльності, що означає – успішної.

Цю дивовижну обставину можна пояснити декількома причинами. Перша полягає у суттєвій соціально-громадській невизначеності якості са-

мого стилю і способу життя, культурологічної характеристики зразкової добропорядної успішної життєдіяльності людини й особливостей великої значущості таких якостей керівника в суспільстві.

Звідси – корупція, розкрадання, безвідповідальність усіх без винятку неуспішних керівників, що призводить до майже відсутності як у зацікавленості з боку держави в сучасних принципах освітньої системи професійної підготовки майбутнього керівника з управлінською культурою, необхідності її функціонування, так і дієвого контролю якості управління.

Друга причина, на нашу думку, полягає в тому, що якість результатів роботи сучасних керівників і навіть тих, які не є взірцем управлінської культури, досі не аналізуються професійно, а лише кількісно, майже на “побутовому” рівні. Частіше йдеться про кількість, а не про дійсну якість досягнення управлінських цілей.

Отже, йдеться в цілому про подолання давно існуючого в професійній освіті України вузького професіоналізму. Та вже доведено, що професійні знання керівника без їх духовно-морального наповнення, без міцного фундаменту загальної й управлінської культури, сформовані у майбутніх керівників будь-якої сфери, здатні руйнувати, а не розвивати саму сферу їхньої діяльності й саму особистість керівника. Втім, у наш час управлінська культура керівника становиться особливою складовою забезпечення його конкурентоздатності, досягнення ним своєї першості в конкуренції на ринку праці. Це те, від чого залежить і що забезпечує йому перевагу над іншими у професійно організованій управлінській діяльності.

Поняття конкурентоспроможності керівника повинно стати основою у проектуванні всієї освітньої діяльності. Фактично мова йде про створення технологій «виращування» конкурентоздатних керівників з великим обсягом конкурентних переваг, завдяки яким створюється новий менталітет, новий спосіб впливу управлінської культури на цінності життя і керівника, і його підопічних у спільній діяльності.

Оскільки, конкурентоспроможність є основним орієнтиром сучасної освіти, то актуалізується необхідність розробки спеціальних програм, метою яких є розвиток управлінських компетенцій до такого рівня, щоб вони стали основою конкурентної переваги кожного майбутнього керівника.

Щоб така культурологічна модель працювала, необхідно розробити спеціальні програми і методики формування і розвитку культури конкурентоздатності, які в подальшому мають стати основою професійного самовизначення майбутнього керівника.

Навчаючись в магістратурі, майбутній керівник повинен заздалегідь знати, на оволодіння якими культурологічними компетенціями і на якому рівні він повинен бути націлений, щоб досягнути конкурентоспроможності.

Тому в основу формування феномену «культурологічний підхід» покладено сучасні уявлення про філософію людини, філософію культури, положення про взаємозв'язок розвитку особистості керівника як суб'єкта пізнан-

ня, спілкування й управлінської діяльності, що забезпечує швидкоплинне культурологічне збагачення й перетворення дійсності.

Принципово важливим є висновок В.Кременя про те, що «світ на початку ХХІ століття не просто змінюється. Його змінність перетворилася в константу історичного процесу. Тепер навіть у вимірах повсякденного людського життя зміни починають переважати над спадкоємністю та сталістю. Вперше в історії людства покоління ідей і покоління речей змінюються у часі швидше за покоління людей» [2, с. 3].

Тому з позицій методолого-педагогічних засад управлінська культура розглядається нами як соціально-педагогічний феномен професіоналізму керівника, особливістю якого є постійне прагнення до оновлення й удосконалення своєї праці, відповідальність і відданість справі, багатство запропонованих управлінських рішень, культура аналізу, планування й успішної організації психологічно комфортного спілкування й духовної взаємодії з людьми [3, с. 18].

За основу методичного забезпечення моделі прискорення цілеспрямованого формування управлінської культури майбутніх керівників в умовах магістратури нами використано рекомендації Г. Клімової, яка, у зв'язку з цим, пропонує таку програму педагогічних дій, за якою, на її і на нашу думку, можливий перехід ЗВО України в режим інноваційного розвитку. Програма передбачає реалізацію і наявність таких пешочергових цілей:) формування єдиного культурно-освітнього й наукового простору ЗВО; створення ефективної компетентнісно-контекстної педагогічної моделі професійної підготовки бакалавра і магістра; залучення всього колективу ЗВО до розвитку професійної культури; системна модернізація освітньої діяльності; установлення ділових зв'язків з працедавцями, суспільними організаціями; розширення програм міжнародної співпраці; розроблення механізму контролю якості професійної підготовки тощо [1].

Таким чином, управлінська культура керівника була і залишається абсолютною соціально-педагогічною цінністю сьогодення ще й тому, що помітне підвищення ролі людського фактора і культури в забезпеченні ефективності суспільного виробництва є одним з визначальних тенденцій світового розвитку, вимагаючи від професійної діяльності кожного керівника глибоких знань психології людини, культури міжособистісного спілкування, уміння створювати умови, сприятливі для реалізації творчого потенціалу кожного з урахуванням світових тенденцій суспільного, соціально-економічного і науково-технічного розвитку й випереджальної професійної підготовки управлінських кадрів.

Список використаної літератури

1. Клімова Г. П. Інноваційний розвиток вищої освіти України: методологічний аспект аналізу. *Актуальні питання інноваційного розвитку* : Всеукр. наук.-практ. конф. 2012. № 3. С. 94.
2. Кремень В. Г. Новий етап модернізації вищої освіти. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. : у 2-х ч. Ч. 1. Харків : НТУ «ХП», 2002.

3. Сущенко Р. Педагогічні засади формування управлінської культури майбутніх інженерів залізничного транспорту: теорія і практика : монографія. Запоріжжя, 2017. 445 с.

Тесленок І. М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»

Краснокутський К. А.

студент магістратури
Національний університет «Запорізька політехніка»

SPACE-АНАЛІЗ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Сучасний ринок переповнений товарами й послугами, а конкуренція між компаніями постійно зростає. Водночас багато бізнесів в Україні все ще використовують застарілі методи управління. У таких умовах стає критично важливим запроваджувати стратегічний підхід до управління, щоб залишатися конкурентоспроможними. Сучасні економічні тенденції диктують потребу у впровадженні комплексного підходу до створення ефективних маркетингових стратегій із використанням новітніх методів і інструментів аналізу. Одним із таких інструментів є SPACE-аналіз, який широко застосовується на практиці. Цей метод дозволяє оцінити позицію компанії на ринку й обрати найкращу стратегію розвитку, навіть якщо поточна стратегія ще не має чітких контурів [1].

Кожне підприємство, незалежно від розміру та сфери діяльності, має певну стратегію, навіть якщо вона не сформульована офіційно. Проте у багатьох компаній стратегія виникає несвідомо, без належного аналізу й обґрунтування. Часто керівники приймають рішення імпульсивно, не враховуючи довгострокові цілі чи ризики. Це може призводити до розбалансування процесів, коли дії, спрямовані на досягнення короткострокових результатів, суперечать загальній стратегії розвитку. У результаті підприємства витрачають значні часові та фінансові ресурси на виправлення власних помилок, замість того щоб зосередитися на ефективному плануванні та управлінні.

Метод SPACE пропонує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, що допомагає уникнути подібних ситуацій. Він передбачає оцінку позиції компанії за чотирма основними напрямками: фінансова сила, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність ринку. Фінансова сила визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність і розвиток навіть у несприятливих умовах. Конкурентоспроможність аналізує, наскільки ефективно компанія може змагатися з іншими гравцями ринку. Привабливість галузі відображає перспективи розвитку сектора, в якому діє підприємство, а стабільність ринку допомагає оцінити рівень ризиків, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі [2].

Кожен із критеріїв SPACE-аналізу включає набір чинників, які відображають специфіку діяльності підприємства та виражаються у відповід-

них кількісних і якісних показниках. Для правильної оцінки конкретної компанії необхідно враховувати низку важливих аспектів: характер її діяльності, особливості галузі, доступні виробничі та економічні ресурси, а також стратегічні орієнтири й цінності, якими вона керується.

Процес формування критеріїв, їх оцінки та визначення оптимальної стратегії вимагає залучення кваліфікованих фахівців. Вони повинні мати глибокі знання методології стратегічного аналізу, розумітися на ринкових тенденціях і володіти навичками роботи з аналітичними інструментами. Саме завдяки їхній експертизі можна забезпечити ефективний вибір стратегії, яка дозволить підприємству досягти своїх цілей у конкурентному середовищі.

Для ефективного застосування методу SPACE необхідно пройти кілька організаційних етапів. Перший етап передбачає підготовку стратегічного семінару, метою якого є формування робочої групи з розробки стратегії. У великих компаніях ця функція зазвичай покладається на відділ стратегічного планування. Однак на малих і середніх підприємствах, де такий відділ часто відсутній, створюється тимчасова група, до складу якої входять представники керівництва, провідні менеджери та аналітики.

Після формування робочої групи її учасники поділяються на підгрупи, які працюють паралельно. У кожній підгрупі обирається керівник, яким може стати як внутрішній співробітник, так і запрошений експерт. Наступний ключовий етап — визначення основних факторів для оцінювання. Під час стратегічного семінару відбувається формування критеріїв оцінки, встановлення їхньої послідовності та розробка показників для кожного критерію.

Важливо врахувати вагу кожного критерію, яка відображає його значущість у загальній оцінці. Сума ваг усіх критеріїв має дорівнювати одиниці. Після цього визначається шкала оцінювання, що дозволяє отримати підсумкові зважені оцінки. На основі цих результатів обирається оптимальна стратегія, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози та можливості.

Після завершення основних етапів аналізу відбувається узгодження рекомендованої стратегії. На цьому етапі визначаються можливі стратегічні варіанти, які можуть бути представлені як у вигляді однієї конкретної стратегії, так і декількох альтернативних. У разі високого ступеня невизначеності експерти можуть застосовувати оцінювання за допомогою довірчих інтервалів, що дозволяє врахувати можливі коливання показників і знизити ризики неправильного вибору.

Результати SPACE-аналізу дозволяють віднести підприємство до одного з чотирьох стратегічних положень: агресивного, конкурентного, консервативного або оборонного. Кожне з цих положень вказує на певну стратегічну спрямованість компанії:

— агресивне положення характерне для фінансово сильних компаній, які працюють на стабільних або зростаючих ринках. У такому випадку ре-

комендується використовувати стратегії активного розширення, інвестування в інновації та агресивного захоплення ринку;

– конкурентне положення вимагає наступальної стратегії, коли підприємство має виробничі або технологічні переваги перед конкурентами, але діє в умовах нестабільного ринку. Тут важливо використовувати свої сильні сторони для утримання або збільшення частки ринку;

– консервативне положення зазвичай спостерігається в стабільних галузях із низькими темпами зростання. Підприємства в цьому положенні часто не мають значних конкурентних переваг, тому акцент робиться на збереженні поточних позицій, оптимізації витрат і підвищенні ефективності;

– оборонне положення характерне для компаній, що працюють у привабливих галузях, але мають слабкі конкурентні позиції через низьку якість продукції або недостатню інноваційність. У таких умовах рекомендується зосередитися на поліпшенні продукту, підвищенні його привабливості або пошуку нових ринкових ніш [2].

Вибір стратегії на основі цих положень дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринку, максимально використовуючи свої сильні сторони та компенсуючи слабкі.

Таким чином, метод SPACE є потужним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє підприємствам ефективно оцінити свої позиції на ринку та вибрати оптимальну стратегію розвитку. Завдяки чіткій структурі, яка охоплює чотири основні критерії — фінансову силу, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність ринку — компанія може отримати комплексну картину свого стану та ризиків. Використання цього методу допомагає не лише вибрати правильний стратегічний напрямок, а й адаптувати підприємство до змінюваного ринкового середовища.

Список використаної літератури

1. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. 2011. № 3. С. 44–50.
2. Mulder P. SPACE Analysis. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (date of request: 26.11.2024).

Трохимець О. І.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,
банківської справи, страхування та маркетингу
Класичний приватний університет

Собчик-Колбух А.

PhD, доцент, декан з міжнародних зв'язків
Університет бізнесу в Катовіцах

Руприх М.

PhD, MBA, доцент, декан факультету післядипломних студій
Університет бізнесу в Катовіцах

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тенденція глобалізації або створення єдиного ринку визначає необхідність змінити діяльність організації, впроваджувати нові методи, підхо-

ди, концепції роботи та подолати традиційні практики. Тим часом зростання глобальної конкуренції та швидкого розвитку інформаційних та комунікаційних технологій спонукає організації змінити свої стилі роботи.

Сучасне бізнес-середовище встановлює швидкі темпи роботи. Організації, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні слідувати актуальним бізнес-практикам. Ці тенденції вказують менеджерам на всі вимоги, що виникають унаслідок нових обставин в організації, і спонукають їх до ефективного впровадження змін, які забезпечують доступ до міжнародних операційних потоків. Динаміка середовища та його складність вказують на гіперзміни, гіперконкуренцію та гіпертурбулентність.

Цифрова революція, інформаційна епоха, цифрова економіка, Інтернет-економіка, веб-економіка, економіка, заснована на знаннях, суспільство, що базується на знаннях, вдосконалення часу, час невизначеності – все це визначає та характеризує сучасні операційні процеси менеджменту.

За останні два десятиліття конкуренція між організаціями, як внутрішня, так і глобальна, значно посилилася. Глобальні організації чинять сильний тиск на багато організацій, змушуючи їх краще використовувати свої ресурси та шукати шляхи підвищення ефективності. Сьогодні менеджери, які намагаються вчитися та адаптуватися до мінливого глобального середовища, виявляються радше реактивними, ніж інноваційними, а їхні організації часто втрачають конкурентну перевагу та зазнають невдач.

Згідно зі спеціалізованими джерелами та поточній ситуації, до основних викликів менеджменту належать: прискорений темп змін; посилення глобалізації бізнесу; різноманітність технологій (особливо інформаційних); різноманітність робочої сили; перехід від виробничих знань до соціальних знань; ринкові та економічні коливання; якість та інновації стають необхідною умовою менеджменту.

Організації підвищують ефективність, зменшуючи кількість ресурсів (таких як люди та матеріали), що використовуються для виробництва певного продукту чи послуги. Сьогодні лідери сучасних організацій постійно шукають нові способи використання ресурсів для підвищення ефективності. Навчання для набуття нових навичок і методів-це лише частина зусиль, спрямованих на досягнення ефективності, яка, в свою чергу, забезпечує конкурентну перевагу. Впроваджуючи нові способи роботи (самокеровані команди), організації можуть сприяти підвищенню продуктивності. Досягнення вищої якості означає виробництво продукції/послуг з характеристиками, які споживачі сприймають як кращі за продукцію конкурентів, такими як дизайн, стиль, продуктивність і надійність. Покращення якості означає впровадження методів покращення якості.

Зростаюча міжнародна активність сучасних компаній має значний вплив на зростаючу потребу в управлінні культурно різноманітною робочою силою. Як наслідок, сучасні менеджери, особливо ті, що працюють у культурно різноманітному середовищі, відіграють ключову роль в успішному управлінні своїми командами та досягненні цілей компанії.

Менеджери, які працюють у міжнародному середовищі та керують культурно різноманітними командами, мають бути, по-перше, відповідальними особами сучасні знання, навички та схильності, які дозволяють їм діяти гнучко в полікультурному середовищі і, по-друге, з відповідним досвід, який дозволяє їм ефективно керувати своїми командами та досягати поставлених цілей.

Швидкість виходу на ринок є критично важливим фактором, так само як і гнучкість, яка вказує на те, наскільки легко організація може змінювати спосіб ведення бізнесу, щоб реагувати на дії конкурентів. Лідери гнучких організацій мають хороші навички планування та організації, далекоглядність, вміння мобілізувати ресурси, швидко приймати рішення та реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Сучасний менеджмент повинен розвиватися та впроваджувати інновації. Інновації-це процес створення нових або вдосконалених продуктів і послуг, затребуваних клієнтами, або розробка кращих способів ведення бізнесу.

Успішна інновація може зробити організацію унікальною, оригінальною та відмінною від конкурентів. Інновації підвищують цінність продуктів, ще більше диференціюють організацію від конкурентів, приваблюють клієнтів і дозволяють їй бути більш конкурентоспроможною. Клієнтоорієнтовані організації прагнуть задовольнити потреби клієнтів і надати саме те, що вони хочуть. Керівництво може покращити підзвітність перед клієнтами, надаючи після продажне обслуговування та підтримку, а також за допомогою різних модулів, які допомагають надавати кращі продукти та послуги в майбутньому. Досягнення конкурентних переваг вимагає від керівництва використання всіх навичок, досвіду та інших ресурсів організації для підвищення ефективності, якості, інновацій та підзвітності перед клієнтами. Керівництво повинно приділяти особливу увагу формулюванню стратегій, організації ресурсів та діяльності, а також засобам керівництва та управління людськими ресурсами, і все це з єдиною метою-досягти підвищення ефективності та результативності організації.

Томарева-Патлахова В. В.

д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Класичний приватний університет

Литвицький А. В.

аспірант
Класичний приватний університет

ПРОАКТИВНИЙ ПІДХІД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Умови війни стали безпрецедентними, а тому більшість українських сфер господарювання віднайшли нові підходи і механізми організації діяльності. Однак, навіть швидка адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не забезпечили збереження бажаної динаміки у роботі та макроекономічних показників. Тому сьогодні органи влади та представ-

ники бізнесу пріоритетом мають визначати формування концепцій, стратегій і тактики післявоєнного відновлення економіки. А державна економічна політика отримує новий виклик, який вимагає нових підходів, інструментів і механізмів з обмеженими, хоча й за допомогою залучених, внутрішніми ресурсами як фінансових, так і людських.

Воєнні часи та гострота соціально-економічних проблем, які слід було вирішити «на вчора», змушують державу взяти соціально-економічну відповідальність за національну й її життєздатність, вдаватися до динамічних і рішучих дій, а головне не шукати причин для подій, що відбуваються і будуть відбуватися в ній, в довколишніх обставинах. Негативні чи несприятливі обставини так чи інакше супроводжуватимуть українську соціально-економічну і політичну систему повсякчас, а тому маємо перейти до проактивних дій державної економічної політики відновлення економічного розвитку.

Відмінності між підходами відображаються також щодо державної економічної політики, власне заходах та інструментах їх реалізації:

- пасивна політика характеризується відсутністю або мінімізацією заходів органів влади у визначеній сфері, що є свідомим рішенням щодо домінування ринкових процесів або свідченням про нездатність (некомпетентність) державного апарату;

- реактивна політика застосовує систему заходів органів влади і спрямована на ситуативне реагування щодо змін, що суперечать поставленим цілям (наприклад, інфляційні коливання, економічний спад, зростаюча еміграція, демографічні втрати та ін.);

- преактивна політика використовує систему заходів органів влади і націлена на передбачення майбутніх сценаріїв розвитку та їх регулювання до ймовірного настання;

- активна політика передбачає систему заходів органів влади, спрямованих на досягнення конкретних цілей на різних рівнях управління (наприклад, активна політика зайнятості поєднує заходи макроекономічного характеру щодо розширення сфер застосування праці та заходи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу [2, с. 109]);

- проактивна політика включає систему заходів органів влади і передбачає створення сприятливих умов використання ресурсів (людських, природних, геополітичних, інформаційних та ін.) для їх самозабезпечення, самовідтворення, системного розвитку на всіх рівнях управління (особистісного, громадського, підприємницького, муніципального і державного) з плануванням на довгостроковий період та врахуванням передбачуваних чи ймовірних кризових процесів.

Зауважимо, що науковець Р. Джура наголошує на уважності до отождолення активної політики з політикою активного втручання, яка носить концепцію етатизму й дирижизму як його крайньої форми. Концепція політики активного втручання розвинулась унаслідок дискусій щодо доцільності переходу від чистого ліберального підходу, в основі якого лежать вільна конкуренція і підприємництво, до його поєднання з прямою участю

держави у вирішенні соціальних проблем [1, с. 181].

Розуміння проактивності у цілому та проактивного підходу як основи концептуального бачення розвитку соціально-економічної системи дозволяє сформулювати майбутню модель і стратегію відновлення економічного розвитку країни у наступних наукових розвідках.

Економіка України зазнала значних втрат. Умови війни стали безпрецедентними, а тому більшість українських сфер господарської діяльності знайшли нові механізми організації діяльності. Проте, навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не забезпечили збереження бажаної динаміки у роботі, а тому сьогодні держава та представники бізнесу пріоритетом визначають формування майбутніх концепцій, стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки. Відновлення за своєю економічною природою передбачає комплекс взаємоузгоджених заходів, а саме: аналіз поточного стану та показників функціонування окремих галузей; визначення проблем і перешкод динамічному економічному розвитку; формування тактики реструктуризації галузей, що є частинами загальнонаціональної економічної системи, задля їх збереження, поступової активізації та сталого зростання.

Отже, проактивна державна економічна політика включає систему заходів органів влади і передбачає створення сприятливих умов використання ресурсів (людських, природних, геополітичних, інформаційних та ін.) для їх самозабезпечення, самовідтворення, системного розвитку на всіх рівнях управління (особистісного, громадського, підприємницького, муніципального і державного) з плануванням на довгостроковий період та врахуванням передбачуваних чи ймовірних кризових процесів.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі може бути вивчення механізму впровадження проактивного підходу у тривимірній доктрині відновлення економічного розвитку країни.

Список використаної літератури

1. Джура Р. О. Основні етапи еволюції державної економічної політики. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 72. С. 180–189.
2. Маршавін Ю. М., Шевчук О. В. Активна політика зайнятості: імператив, українські реалії, альтернативна парадигма. *Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики* : монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 105–121.

Ухань В. О.

студентка

НУ «Запорізька політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна робота будь-якого підприємства у довгостроковому періоді, його економічне зростання визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати технічний та людський капітал й інші ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства. На сьогодні винятково важливим стає організація такого уп-

равління, яке змогло б забезпечити адаптацію підприємства до швидких змін умов ведення бізнесу.

Питанням розробки систем управління фінансовими ресурсами підприємств присвячена велика кількість наукових робіт, з яких слід зазначити таких вчених-економістів, як І. Бланк, В. Ковальов, Ю. Лисенко, А. Поддєрьогін, В. Суторміна, С. Хачатурян, Дж.К. Ван Хорн, Ю. Бригхем та інші

Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації послуг, до невиконання плану прибутку. Саме тому необхідно забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості.

Ефективність використання ресурсів і підвищення рівня економічної стійкості підприємства в сучасних економічних умовах значною мірою залежить від наявності, використання й удосконалення економічного потенціалу підприємства.

Однією з особливостей нестійкого функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість економічного потенціалу, що зумовлена великими втратами ресурсів у здійсненні реформ і складним фінансовим становищем підприємств. Тому першочерговим етапом у покращенні фінансового стану підприємства має стати пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу, а також необхідність стабілізації фінансової стійкості підприємств в умовах фінансової нестабільності: усунення зовнішніх факторів банкрутства; удосконалення поточного календаря – фінансового документа, у якому відображається грошовий обіг підприємства; вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства згідно розробленої стратегії повинна передбачати: постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього станів підприємства. Якщо моніторингом виявлено недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, то мають бути реалізовані такі дії: оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, які виникають під час розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами; розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, визначення джерел фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування, довго – та короткострокове кредитування тощо.

Отже реалізація фінансової стратегії підприємства у тісному взаємозв'язку з інноваційною стратегією, з врахуванням усіх поставлених цілей та підцілей дасть змогу підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, покращити фінансовий стан та стане запорукою успіху в процесі реалізації транспортної стратегії на макроекономічному рівні.

Список використаної літератури

1. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В.Даля, 2002. 110 с.

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент
НУ «Запорізька політехніка»

Нечипоренко О. В.

аспірант
НУ «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу машинобудівної галузі є обґрунтування принципів процесу розвитку. Принципи розвитку кадрового потенціалу відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому і самі є об'єктивними.

Проблемні аспекти визначення сутності терміну «кадровий потенціал» та вивчення теоретичних основ і особливостей управління кадровим потенціалом висвітлено в наукових працях багатьох учених, таких як А. І. Ковальська [1], Н.С. Краснокутська [2], В.А. Гонтюк [3], А.А. Дискіна [4], В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська [5], Т.В. Білорус [6], Є.В. Лапін [7].

Аналізуючи різноманіття використовуваних менеджерами методів реалізації кадрового потенціалу для підприємства, враховуючи їх відмінності у практичній реалізації, зокрема й економічної ефективності, сформулюємо основні засади сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу машинобудівного комплексу:

1. Людські ресурси є основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшенні його економічної ефективності. Людина сприймається як економічний та соціально корисний чинник.

2. Стратегічний підхід реалізації кадрового потенціалу. У основі лежить взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку.

3. Інвестиційність людського капіталу. В основі цього принципу лежить визнання ефективності вкладень у розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Отримання прибутку від вкладень у розвиток персоналу головне у господарську діяльність підприємства.

4. Демократичне ставлення до персоналу. Працівники активно залучаються на всіх рівнях управління відповідно до їхньої здатності та компетентності. Розвивається соціальне партнерство та співробітництво в рамках підприємства

5. Принцип розвитку персоналу. В даний час на будь-якому підприємстві мають бути створені умови для безперервного навчання працівників. Пов'язано це насамперед із розвитком технічних та інформаційних технологій. Працівники розкривають свої інтелектуальні здібності завдяки мотивації, проявам творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Загалом принцип розвитку персоналу має нести у собі підвищення економічної ефективності підприємства.

6. Принцип якості працездатності. При переході від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні персоналом, зокрема при підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу, має відбуватися посилення змісту трудової функції, справедлива винагорода за працю та особистий внесок, створення умов для роботи відповідно до трудового законодавства країни, розвиток позитивної корпоративної культури, можливості для кар'єрного зростання.

7. Принцип професіоналізму. Цей принцип ґрунтується на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні та практичні завдання, грамотно виконувати свої посадові обов'язки.

8. Принцип інноваційності. Заснований насамперед на поліпшенні організації праці персоналу, мотивації працівників, заохоченні та розвитку персонал-технологій підвищення економічної ефективності трудової діяльності.

Дані принципи розглядаються індивідуально до кожного підприємства машинобудівної галузі залежно від цілей та завдань. Принципи є загальними концептуальними підходами у розвитку кадрового потенціалу.

Список використаної літератури

1. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 14.09.2024).

2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

3. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецький національний університет ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 20 с.

4. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_15 (дата звернення: 14.09.2024).

5. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.

6. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Національний університет харчових технологій. Київ, 2004. 21 с.

7. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.07.01 / СумДУ. Харків, 2006. 36 с.

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Головатенко О. С.

аспірант
НУ «Запорізька політехніка»

ТЕХНОЛОГІЧНЕ ОНОВЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ДОВГОТРИВАЛОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ КРАЇНИ

На даний момент машинобудівний комплекс України знаходиться у важкому стані. Причинами цього є ряд факторів: в першу чергу – це повномасштабна та виснажлива війна з російською федерацією, зазанані інфраструк-

ктурні та виробничі руйнування і втрати, недостатня інноваційність продукції, порівняно з іноземними аналогами, втрата частини ринків збуту. Актуальність технологічного оновлення вітчизняного машинобудування посилюється необхідністю відбудови країни, створення високоякісної та конкурентоспроможної продукції для економічного розвитку в післявоєнний час, перспективи розвитку економічних взаємозв'язків з європейськими країнами в рамках питань членства в ЄС, а разом з тим необхідність підняття українських стандартів якості продукції до європейського та світового рівня.

Стратегічне управління потенціалом промислового підприємства є загальноекономічним фактором споживання ресурсів і ефективного функціонування виробничої системи. Важлива роль стратегічного управління нині зумовлена тим, що воно забезпечує інтеграцію економічних процесів на підприємстві.

У світовій економіці, зростає важливість впливу техніко-технологічного оновлення підприємств. В рамках нових політичних та економічних викликів швидкий розвиток української економіки можливий лише за умови «державної мети»: мати потужний науково-технічний потенціал, створення високотехнологічної експортно-орієнтованої продукції. Науково-технічний прогрес є фундаментальна основа активізації інноваційних процесів та прискорення впровадження їх у виробництво передових технологій та новітніх розробок.

Розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління потенціалом підприємства. Управління виробництвом завжди мало велике значення для розвитку суспільства, але зараз його роль особливо зросла в умовах, які характерні як для України, так і для всього світового господарства в зв'язку з реформуванням виробничих відносин. Для ефективного стратегічного управління підприємство повинно оперативно формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно виникають у процесі його діяльності. Головною метою управління є підтримка діяльності підприємства на певному рівні залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Під час виявлення оптимальної структури стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства необхідно враховувати цілі і завдання управління виробничо-господарським потенціалом, стратегічні, тактичні й оперативні плани, організаційну структуру, реальні умови функціонування промислового підприємства, масштаб виробництва, обсяг продажів, нові та існуючі методи управління, рівень автоматизації.

Процес технологічного оновлення як основи сталого довготривалого стратегічного розвитку пропонується представляти як будову певної конструкції з набору блоків (або елементів), які з них будуть найважливішими і дозволять здійснити ефективне управління підприємством. Вагому роль в розробці стратегії розвитку має відігравати використання даних аналізу

його внутрішніх і зовнішніх чинників, а також прогнозування їх впливу на результати діяльності [1, с.12]

В скорішому вирішенні зазначених проблем в першу чергу зацікавлені національні підприємства, які готові вкладати ресурси в свій розвиток для підвищення ефективності та створення довгострокового плацдарму постійного попиту на свою продукцію, а також державні та місцеві інститути і організації, основним завданням яких є забезпечення та стимулювання економічного розвитку України, які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості промислового сектору країни.

Реалізація формування стійкої ідейної стратегії необхідності прогресивного технологічного оновлення на підприємствах машинобудування дозволить в короткостроковій перспективі якісно оновити техніко-технологічне оснащення машинобудівного комплексу України та забезпечити її постійну модернізацію та адаптацію до нових вимог щодо новітньої реноваційної продукції, а відповідно підтримання належного попиту та конкурентоспроможності українських машинобудівних підприємств.

Загальний процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку включає: визначення місії, цілей та завдань розвитку підприємства, виявлення факторів, що впливають на нього; оцінка потенціалу підприємства, впливу зовнішнього середовища та стратегічної позиції підприємства, виявлення стратегічного напрямку розвитку підприємства, оцінка та визначення варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю; реалізація стратегії розвитку підприємства; стратегічний контроль; оцінка обраної стратегії; подальша реалізація стратегії або коригування.

Формування стратегії розвитку, технологічного оновлення та результативного використання потенціалу машинобудівних підприємств України дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність, ефективність господарської діяльності; сприятиме вдосконаленню методів та підходів в оцінці раціональності та ефективності спрямування економічних ресурсів.

Список використаної літератури

1. Кулініч Т., Тимчина Ю. Розробка успішної бізнес-стратегії комерційних підприємств: базові елементи, дороговкази і обмеження. *Мистецтво наукової думки*. 2019. № 7. С. 11–14.

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Головатенко С. С.

аспірант
НУ «Запорізька політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку господарювання характеризується глобалізацією, активним динамізмом, суспільною нестабільністю та невизначеніс-

тю. Тому, враховуючи складні українські реалії сьогодення, першочергового значення набувають проблеми управління ефективністю діяльності підприємств. Для того, щоб підвищити ефективність, вийти на позитивні результати діяльності необхідна розробка нових підходів до управління ефективністю та постійне удосконалення існуючих.

Зазначена концепція потребує глобального теоретичного переосмислення та перероблення фундаментальних економічних положень, вирішення методичних проблем, які пов'язані з базовими поняттями, такими як безпосередньо оцінка вартості, вибір критеріїв, обмежень та показників такої оцінки. Теорія обмежень системи дасть можливість стратегічно побачити та спланувати зміни, які потрібні в просторовій системі «матеріальні потоки – інформаційні потоки – фінансові потоки» підприємства з мінімальним залученням необхідних ресурсів з зовні та максимальним використанням внутрішнього потенціалу завдяки оптимізації та автоматизації його процесів. Lean-система дозволить тактично оптимізувати використання ресурсів кожним працівником окремо [1, с. 12].

Процес глобалізації спонукає до поглибленого вивчення та подальшого використання важливих аспектів управління сучасним підприємством, таких як бізнес-стратегія. Українські економісти та менеджери активно використовують світовий досвід як в управлінні економікою, так і в управлінні організаціями, установами. Проте просте копіювання іноземних стратегій дій або доопрацювання та адаптація їх до вітчизняних умов не обов'язково і не завжди дає бажані результати. Проблема трансформаційних процесів, які відбуваються в національній економіці, розробки оригінального наукового підходу до вирішення сучасних економічних проблем із використанням глобальних надбань та врахуванням вітчизняних особливостей та реалій.

Управління ефективністю на основі вартісно-орієнтованого підходу дозволяє врахувати вплив факторів зовнішнього середовища і прогнозувати результат діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Вирішення окресленої проблеми потребує розробки методики управління ефективністю підприємств з використанням показника економічної доданої вартості, когнітивної спрямованості та прогнозування сценаріїв розвитку підприємств промисловості.

Однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту є побудова та вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Добре налагоджена система управління персоналом дозволяє підвищити результативність праці працівників підприємства. Це, у свою чергу, забезпечить конкурентні переваги підприємства [2, с. 161].

Використання корпоративних порталів, чатів та інших комунікаційних інструментів особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринку, де працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички.

Зміна в економічній, політичній, соціальній сферах суспільства зумовлюють трансформацію підходів щодо управління персоналом. Відбуваються глибокі зміни на макро- і мікроекономічному рівнях, які призво-

дять до формування нових організаційно-економічних, управлінських структур підприємств, що дозволяють більш ефективно використовувати персонал підприємств.

Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні також дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В ситуаціях, коли ринок зазнає криз або змін, компанії можуть швидко реагувати на нові виклики, адже інформаційні системи дозволяють оперативно аналізувати дані та вносити корективи в стратегії управління персоналом. Це допомагає зберегти мотивацію працівників та підтримувати їхню продуктивність у складні часи.

Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої плати за працю, як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому тут велике значення має оцінка персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, таких як підбір нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, виконуваних різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їх діяльності. Оцінка керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих.

При проведенні оцінки персоналу необхідно враховувати результати як особистої так і колективної праці. Під результативністю, яка є інтегральним показником, розуміємо міру ефективності праці, що характеризує ступінь досягнення цілей або наближення до них; одночасно це обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання. Першочерговою задачею організації є розробка вимог до ділової оцінки персоналу, які пред'являються працюючим. Слід враховувати, що на сукупність показників оцінки діяльності людини впливає певна кількість чинників, кожен з яких діє не ізольовано, формуючи особистість людини.

Список використаної літератури

1. Кулініч Т., Тимчина Ю. Розробка успішної бізнес-стратегії комерційних підприємств: базові елементи, домовки і обмеження. *Мистецтво наукової думки*. 2019. № 7. С. 11–14.

2. Буднік М. М., Гетманова М. М. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (1). С. 158–162.

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Шимко В. М.

студент
НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стійкий економічний розвиток організації є основою зростання його конкурентоспроможності, що проявляється у потенційній та реальній мож-

ливості окремо взятої установи в наявних умовах формувати переваги перед конкурентами, які ґрунтуються на випуску більш конкурентоспроможної продукції, на більш ефективній виробничій, збутовій, фінансовій діяльності при найповнішому використанні свого економічного потенціалу.

Стратегічний план має обґрунтовуватися великими дослідженнями та фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в нинішньому світі бізнесу, організація повинна постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори.

Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічні цілі є результати, яких прагне досягти компанія у перспективі.

Цілі можуть бути поставлені перед компанією загалом, перед її структурними підрозділами, перед конкретними виконавцями.

Цілі на відміну від цільових установок відрізняються ясністю, вимірністю, досяжністю, співвідношенням зі стратегією, а також мати прив'язку до часу.

Конкурентоспроможність підприємства – це його стан, що характеризує реальну або потенційну можливість своїх функціональних обов'язків в умовах потенційної конкурентної протидії.

Конкурентна стратегія підприємства – це сукупність методів та інструментів, покликаних сприяти досягненню та довгостроковій підтримці конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства містить у собі ділові підходи та ініціативи для залучення та задоволення потреб споживачів, підтримки конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Завдання підприємства при цьому полягає у чесній перемозі над конкурентами, завоюванні конкурентних переваг та залученні нових споживачів своєї продукції.

Основна мета конкурентної стратегії – досягнення та збереження переваги на ринку в тому сегменті, де компанія діє. Це забезпечить максимальний прибуток за поточних умов ринкової конкуренції.

Стратегія конкуренції – це набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та зміцнення позиції на ринку.

Мета конкурентної стратегії – досягнення переваги над конкурентами у пропозиції товарів та послуг. Розробка ефективної конкурентної стратегії для кожного підприємства є важлива потреба. Розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії враховує повний ряд факторів, що дозволить здійснити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів, що буде наступним етапом дослідження. Це дозволить сформулювати ефективну конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

У загальному вигляді, стратегія у сфері бізнесу, є детальним всебічним комплексним планом намірів організації, спрямованих на досягнення заздалегідь вибраних цілей шляхом розподілу обмежених внутрішніх ресурсів (за організаційними одиницями, функціями, регіонами, продуктам або за технологічними ознаками) з урахуванням її позиції та змін довкілля.

Завдання (етапи) процесу розробки та реалізації стратегії включають:

1. Формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, що передбачає визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу та цілей організації.

Розробка ефективної стратегії починається з формування бачення та вибору напрямку розвитку. Формування місії організації визначає становище та бізнес компанії зараз та в перспективі. Вибір довгострокового курсу, що виробляється на основі місії, визначає стратегічний шлях, напрям діяльності організації. Чітке формулювання стратегічного бачення передбачає отримання широкої підтримки всіх працівників компанії.

2. Постановка цілей; переведення стратегічного бачення в практичну площину.

Постановка цілей переводить теоретичну частину – вироблення стратегічного бачення та напрямів розвитку компанії – у площину практичного застосування. Цілі – конкретні результати та підсумки, які мають бути досягнуті до певного терміну. Цілі тісно пов'язані зі стратегічним баченням та цінностями організації, їх необхідно ставити в кожній сфері, де важливий результат. Важливо приділяти увагу двом ключовим галузям: фінансова діяльність; стратегічна діяльність.

3. Розробка стратегії. Стратегія компанії – методи конкуренції та ведення бізнесу, які обирає менеджмент для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей організації.

Стратегія організації одночасно активна (тобто продумана і спланована заздалегідь) та адаптивна (тобто носить пристосувальний характер).

4. Реалізація стратегії. Здійснення стратегії – перетворення теоретичної стратегії на набір конкретних заходів. Здійснення та реалізація стратегії вимагають вибору та проведення конкретних дій щодо досягнення запланованих результатів.

5. Оцінка результатів та коригування стратегічного бачення, глобальних цілей, стратегії та її реалізації з урахуванням набутого досвіду, змінених умов, появи нових ідей та можливостей.

Таким чином, один із основних обов'язків менеджерів – оцінка ефективності організації та прогресу в її діяльності. Необхідно постійно відстежувати внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Низька ефективність, недостатній прогрес, нові обставини вимагають внесення змін до довгострокового курсу розвитку компанії, мети, моделі бізнесу та/або стратегії. Ефективна реалізація стратегії – це продукт широкомасштабного організаційного навчання, що відбувається зазвичай нерівномірно у різних напрямках діяльності підприємства. Тому необхідно постійно відслідковувати прогрес у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку та коригувати дії.

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

Аксьонов О. В.

викладач кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Александрова Н. Б.

кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного
управління та землеустрою
Класичний приватний університет

ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПЕРУВАННЯ ГЕОПРОСТОРОВИМИ ДАНИМИ В ГЕОГРАФІЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Переважаюча частина інформації географічних інформаційних систем (базові та тематичні набори геопросторових даних) про об'єкт, що характеризується певним місцезнаходженням на Землі і визначеними у встановленій системі просторово-часовими координатами (геопросторовий об'єкт) створюється, оновлюється та систематизується за результатами топографо-геодезичної і картографічної діяльності, кадастрових робіт, містобудівної діяльності.

Законодавцем визначено терміни і встановлено складові національної інфраструктури геопросторових даних як взаємопов'язаної сукупності організаційної структури, технічних і програмних засобів, базових та тематичних наборів геопросторових даних, метаданих, сервісів, технічних регламентів, стандартів, технічних специфікацій, необхідних для виробництва, оновлення, оброблення, зберігання, оприлюднення, використання геопросторових даних та метаданих, іншої діяльності з такими даними [1].

В умовах становлення і розвитку інфраструктури геопросторових даних, публічних електронних сервісів, геопорталів актуальним є питання про вибір технічних і програмних засобів, використання яких забезпечить ефективне оперування базовими та тематичними наборами геопросторових даних в географічних інформаційних системах (ГІС).

При створенні наборів геопросторових даних, оперуванні елементами баз даних, просторовому аналізі й плануванні об'єктів у професійних користувачів користуються попитом вільні та комерційні програмні рішення сучасних геоінформаційних систем, наприклад Quantum GIS, ArcGIS, GeoMedia, MapInfo та інші.

Розглянемо і порівняємо характеристики й приклади використання відкритого Quantum GIS [2] та пропрієтарного ArcGIS [3] у таблиці 1.

Переваги і недоліки наявного програмного забезпечення визначаються поставленою задачею й потребами виконавців (операторів) та користувачів ГІС – пропрієтарне програмне забезпечення може бути більш зручним у використанні завдяки наявності якісної технічної підтримки та

широкого функціоналу, у свою чергу вільне програмне забезпечення з відкритим кодом та під'єднанням додаткових модулів є більш гнучким та дозволяє користувачам оптимізувати програмні рішення під свої потреби.

Таблиця 1

Програмні рішення сучасних ГІС

Характеристики	ESRI ArcGIS	QGIS
Основні компоненти	ArcGIS Desktop, ArcGIS Pro, ArcGIS Online, ArcGIS Enterprise	QGIS Desktop, QGIS Server, QGIS Cloud (plugin)
Можливості	Створення і редагування карт, геопросторовий аналіз, візуалізація даних, управління базами геоданих, розробка веб-додатків	Створення і редагування карт, геопросторовий аналіз, візуалізація даних, управління базами геоданих, розробка веб-додатків
Типи даних	Векторні дані, растрові дані, 3D дані	Підтримка векторних, растрових та 3D даних
Інструменти аналізу	Буферний аналіз, аналіз мереж, геостатистика, аналіз накладення	Набір геопросторових аналітичних інструментів, включаючи буферний аналіз, аналіз мереж, геостатистику, аналіз накладення, можливість розширення функціоналу за допомогою плагінів
Інтеграція	З іншими програмними продуктами (CAD, GIS, БД), веб-сервісами	Інтеграція з іншими ГІС, підтримка різних форматів даних, можливість розширення функціоналу
Платформи	Windows, Linux, веб-браузер	Windows, Linux, macOS
Ліцензування	Вибір ліцензії залежно від масштабу проекту і необхідних функціональних можливостей	Відкрите джерело (безкоштовне)
Сфери застосування	Географія, екологія, містобудування, сільське господарство, геологія, археологія, інші галузі	Невеликі організації та проекти з відкритим кодом, географія, екологія, просторове планування, сільське господарство, інші галузі

При здійсненні проектно-вишукувальних робіт та подальшій камеральній обробці результатів, фахівці використовують й інші програмні платформи – системи автоматизованого проектування. Системи автоматизованого проектування не є спеціалізованими програмними засобами ГІС, але дозволяють створювати, імпортувати і редагувати геопросторові дані, забезпечуючи обмін та інтеграцію даних сучасних геодезичних приладів, географічних інформаційних систем. Прикладом зазначеного інструментарію може слугувати MAP 3D на базі AutoCAD [4].

У своїй професійній діяльності спеціалісти топографо-геодезичної і картографічної діяльності, землевпорядники, ГІС-інженери, проектувальники просторового розвитку територій можуть використовувати широкий спектр наявних технічних і програмних засобів оперування базовими та

тематичними наборами геопросторових даних, вибір яких залежить від наявності необхідних функцій, вартості, можливості розширення за рахунок підключення додаткових модулів, рівня технічної підтримки, зручності інтерфейсу та інших критеріїв.

Список використаної літератури

1. Про Національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України від 13.04.2020 р. № 554-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
2. Desktop User Guide (Manual QGIS 3.34). URL: https://docs.qgis.org/3.34/en/docs/user_manual/index.html (date of request: 16.12.2024).
3. Documentation for ArcGIS. URL: <http://doc.arcgis.com/en/> (date of request: 16.12.2024).
4. Tutorial: Introducing AutoCAD Map 3D Toolset. URL: <https://help.autodesk.com/view/MAP/2024/ENU/?guid=GUID-23C5E94D-6A53-4C39-A0E9-781DBA0E2F80> (date of request: 16.12.2024).

Бречко Н. А.

старший викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ БАЗ ДАНИХ У СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ В УПРАВЛІННІ

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується стрімким зростанням обсягів даних та їх використання в різних сферах управління. Бази даних стали ключовим елементом інформаційно-комунікаційних систем, забезпечуючи зберігання, обробку та доступ до даних, необхідних для прийняття рішень. Разом з цим, зростає важливість забезпечення їхньої конфіденційності, цілісності та доступності. У даному контексті виникає низка проблем, пов'язаних із забезпеченням захисту баз даних, які потребують детального аналізу та пошуку ефективних рішень.

Однією з основних проблем є кіберзагрози, спрямовані на отримання несанкціонованого доступу до даних. Зловмисники постійно вдосконалюють методи злому, використовуючи соціальну інженерію, вразливості у програмному забезпеченні та слабкі місця у процесах аутентифікації.

Атаки типу SQL-ін'єкцій, зловживання привілеями користувачів, та використання вразливостей програмного забезпечення є одними з найпоширеніших методів, якими користуються зловмисники. Для їхньої нейтралізації важливим є впровадження багаторівневих заходів безпеки, включаючи шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та регулярне оновлення програмного забезпечення.

Не менш вагомою проблемою є забезпечення захисту баз даних в умовах хмарних обчислень. Використання хмарних сервісів дозволяє значно підвищити ефективність роботи з даними, але водночас створює додаткові ризики, пов'язані з передачею даних через мережу та можливими вразливостями сторонніх провайдерів. Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати механізми шифрування даних на всіх етапах їх обробки та забезпечувати контроль доступу до них.

Важливим аспектом є також управління доступом до баз даних. Помилки в конфігурації прав доступу можуть призвести до несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації або випадкового знищення даних. Використання ролевих моделей доступу (RBAC) дозволяє значно зменшити ризики, пов'язані з людським фактором. Крім того, регулярний аудит журналів доступу допомагає виявляти потенційні загрози та вчасно реагувати на них.

Особливої уваги потребують питання забезпечення стійкості до атак з боку внутрішніх загроз. Співробітники організацій, які мають доступ до баз даних, можуть несвідомо або навмисно створювати ризики для інформаційної безпеки. Для запобігання таким ситуаціям варто запроваджувати механізми моніторингу дій користувачів та системи управління ідентифікаційною інформацією (IAM).

Ще одним викликом є забезпечення відмовостійкості та резервного копіювання баз даних. У разі апаратних збоїв, кібератак або стихійних лих можливі втрати даних, що можуть мати критичні наслідки для організації. Тому необхідно використовувати системи резервного копіювання, які дозволяють швидко відновити базу даних до працездатного стану. Крім того, варто впроваджувати засоби реплікації даних у різних географічних регіонах для забезпечення їх доступності.

Не можна не враховувати й правові аспекти захисту баз даних. Законодавчі акти, які регулюють обробку персональних даних, наприклад, GDPR в Європейському Союзі або Закон про захист персональних даних в Україні, накладають додаткові вимоги до організацій, які працюють з базами даних. Недотримання цих вимог може призвести до значних штрафів та репутаційних втрат.

Перелік шляхів вирішення проблем захисту баз даних:

- розробка та впровадження політик безпеки. Організація повинна розробити комплексні політики захисту даних, які включають правила доступу, зберігання та обробки інформації;
- автоматизація процесів безпеки. Використання інструментів моніторингу, аналізу трафіку та виявлення аномалій для автоматичного реагування на загрози;
- підвищення рівня кіберграмотності персоналу. Проведення регулярних навчань та тренінгів для співробітників щодо основ інформаційної безпеки;
- використання сучасних технологій шифрування. Забезпечення шифрування як даних у стані спокою, так і під час їх передачі по мережі;
- інтеграція систем захисту на основі штучного інтелекту. Використання AI для виявлення складних атак та аналізу поведінкових моделей користувачів;
- резервне копіювання та тестування планів відновлення. Регулярне створення резервних копій даних і перевірка їх працездатності у разі необхідності відновлення;
- співпраця з професійними кібербезпековими компаніями. Аутсорсинг спеціалізованих послуг для забезпечення найвищого рівня безпеки.

Можна ще додати перелік новітніх методів захисту даних:

- використання контейнерів та мікросервісів дозволяє ізолювати різні компоненти бази даних, мінімізуючи ризики поширення атаки в разі компрометації одного з компонентів;

- Zero Trust Architecture (Архітектура нульової довіри). Цей підхід передбачає перевірку кожного користувача та пристрою перед наданням доступу до даних, незалежно від їх розташування чи рівня доступу;

- блокчейн-технології. Застосування блокчейну забезпечує прозорість і незмінність записів у базі даних, що унеможливорює їх фальсифікацію.

- гомоморфне шифрування. Ця технологія дозволяє виконувати обчислення над зашифрованими даними без необхідності їх розшифровування, що підвищує рівень безпеки.

Таким чином, забезпечення захисту баз даних у сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях в управлінні — це комплексне завдання, яке потребує використання технічних, організаційних та правових заходів. Ефективне поєднання цих підходів дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з кіберзагрозами, та забезпечити надійну роботу інформаційних систем. Майбутні дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розробку та удосконалення нових методів захисту, які враховують зростаючу складність та масштабність сучасних інформаційних систем.

Список використаної літератури

1. Столфи С., Агравал Д. Безпека баз даних: принципи та практики. Київ : Наукова думка, 2020.
2. Шнайдер Б. Криптографія та інформаційна безпека. Харків : Фоліо, 2019.
3. Андерсон Р. Інженерія безпеки: досвід побудови захищених систем. Львів : Центр Європи, 2021.

Горбенко В. І.

кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри програмної інженерії
Запорізький національний університет

Малоок М. О.

студент магістратури
Запорізький національний університет

РЕАЛІЗАЦІЯ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ НА ОСНОВІ ВЕБ СЕРВІСУ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ

Веб-сервіси платіжних систем забезпечують ключову інфраструктуру для обробки онлайн-платежів у вебзастосунках. Вони дозволяють інтегрувати платіжні функціональності, такі як прийом платежів, обробка транзакцій та управління клієнтськими даними, безпосередньо у веб-інтерфейси. Архітектура веб-сервісів платіжних систем зазвичай базується на клієнт-серверній моделі, де вебзастосунок клієнта взаємодіє з платіжним сервером через певні програмні інтерфейси. Типова архітектура включає чотири компоненти: клієнтський інтерфейс, серверний інтерфейс, платіжний шлюз та процесинговий центр. Вибір і інтеграція платіжної систе-

ми є критичним аспектом розробки вебзастосунків, що включають обробку фінансові транзакції. Однією з найпопулярніших і найнадійніших платіжних платформ, що пропонує широкий спектр можливостей для розробників є Stripe [1].

Інтеграція використання платіжної системи Stripe у застосунків реалізується за допомогою stripe.js, stripe checkout та Stripe SDK для мобільних платформ, таких як iOS та Android. Stripe надає повноцінний API для здійснення платежів та керування платіжними процесами, тому можна здійснити повний контроль над платіжним процесом та інтегрувати платіжну систему Stripe з будь-якими складними функціями у вебзастосунок. Для вбудови форми оплати безпосередньо на сторінці вебзастосунку використовується stripe.js. Можлива реалізація як стандартної форми оплати, так і створення власної з використанням елементів stripe.js.

Stripe Checkout є готовим рішенням для швидкої інтеграції платіжної системи завдяки додаванню кнопки або прямого посилання на форму оплати до вебзастосунку. Сам процес оплати буде проходити під керуванням Stripe.



Рис. 1. Створення прямого посилання в Stripe Checkout

Для використання сервісів Stripe отримуються ідентифікаційні ключі або тестові, або виробничі. Тестові ключі (Test Keys) використовуються для тестування інтеграції, а операції, виконані з використанням тестових ключів, є симуляціями. Виробничі ключі (Live Keys) використовуються для реальних транзакцій, тому усі операції з цими ключами є справжніми і впливають на реальні фінансові ресурси. На сервері створюється маршрут для обробки запитів на створення платіжних сесій:

```
const stripe = require('stripe')('secret-key-here');
app.post('/create-checkout-session', async (req, res) => {
  const { name, email, service, price } = req.body;
  const session = await stripe.checkout.sessions.create({
    payment_method_types: ['card'],
    line_items: [{
      price_data: {
        currency: 'usd',
```

```

product_data: {
  name: service,
},
unit_amount: price,
},
quantity: 1,
}],
mode: 'payment',

```

На клієнтській частині створюється форма для вибору послуг та введення платіжних даних. Форма взаємодіє з сервером, надсилаючи запити для створення платіжних сесій та обробки результатів:

```

<form id="payment-form">
  <input type="text" id="name" name="name" placeholder="Name"
required>
  <input type="email" id="email" name="email" placeholder="Email"
required>
  <select id="service" name="service" required>
    <option value="Service1">Service 1 - $100</option>
    <option value="Service2">Service 2 - $150</option>
    <option value="Service3">Service 3 - $200</option>
    <option value="Service4">Service 4 - $250</option>
  </select>
  <button type="submit">Pay Now</button>
</form>

<script>
const stripe = Stripe('publishable-key-here');
const paymentForm = document.getElementById('payment-form');
paymentForm.addEventListener('submit', async (event) => {
  event.preventDefault();
  const { name, email, service } = event.target;
  const price = service.options[service.selectedIndex].dataset.price;
  const response = await fetch('/create-checkout-session', {
    method: 'POST',
    headers: {
      'Content-Type': 'application/json',
    },
    body: JSON.stringify({
      name: name.value,
      email: email.value,
      service: service.value,
      price: price,
    }),
  });
  const session = await response.json();

```

```
const result = await stripe.redirectToCheckout({  
  sessionId: session.id,  
});
```

Серед переваг інтеграції Stripe у вебзастосунок є локалізація та підтримка різних валют.

Список використаної літератури

1. Documentation. Stripe-Docummentation. URL: <https://docs.stripe.com/> (date of request: 29.10.2024).

Давидова В. В.

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

ЕСТЕТИЧНІ ТА ДУХОВНІ ПОТРЕБИ СТУДЕНТІВ У ВОЄННИЙ ТА МИРНИЙ ЧАС ТА ВПЛИВ НА ЇХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Україна завжди була багатою на талановиту молодь, яка черпає натхнення в природі, мистецтві, національній культурі, історії та традиціях. Швидкі зміни в суспільному та особистому житті часто мають глобальний вплив на формування духовних та естетичних потреб молодих людей. Для студентів, що є важливою частиною будь-якої нації, ці потреби стають важливими орієнтирами для розвитку особистості, самопізнання та адаптації до умов як мирного, так і воєнного часу.

У контексті сучасних викликів, особливо в умовах війни, питання духовних та естетичних потреб молодого покоління стає надзвичайно актуальним, зокрема вплив цифрових технологій, додають нові шари в процес формування цих потреб.

У мирний період молодь активно бере участь у культурних заходах: концертах, театральних виставах, художніх виставках і таке інше. Відвідування таких подій сприяє розвитку критичного мислення, розширенню світогляду та емоційної виразності. Студенти часто залучаються до творчих гуртків, майстер-класів та ініціатив, що дозволяють їм розвивати свої таланти і знайомитися з новими аспектами культури та мистецтва. В воєнний період реалізація цих потреб ускладнюється. Відсутність безпеки ускладнює, а іноді не дозволяє, проводити та відвідувати такі заходи. Тому, мета дослідження - проаналізувати значення та вплив інформаційних технологій на естетичні та духовні потреби студентів в наш час.

Попри все, духовність є важливою складовою особистісного розвитку. Молодь в Україні шукає способи зрозуміти сенс життя, підтримувати внутрішню рівновагу та долати труднощі. Тут допомагають і заняття медитацією, і участь у волонтерських проектах та громадських ініціативах, і, звісно, заняття творчістю. Все це допомагає формувати моральні цінності, співчуття та взаємопідтримку. Саме розуміння людських цінностей знаходить своє вираження у формі нормативних уявлень про призначення людини, про добро і зло, справедливе і несправедливе, прекрасне і потворне,

правомірне і протиправне. Вивчення основ естетики допомагає досліджувати естетичні та духовні потреби студентів як у воєнний, так і в мирний час і формує емоційну стійкість через осмислення краси та гармонії в мистецтві, природі та навколишньому світі.

У воєнний час духовні та естетичні потреби залишаються навіть більш значущими, адже вони допомагають молоді справлятися зі стресом і тривогою. Учасники освітнього процесу прагнуть знайти стабільність через творчість та підтримку спільноти. Музика, поезія та образотворче мистецтво залишаються не тільки особливим виразом емоцій, а й способом об'єднання. Онлайн-платформи та соціальні мережі надають можливість обміну досвідом, підтримують та взаємодіють навіть у найскладніших моментах.

Духовність у воєнний час набуває нових рис, оскільки пошук сенсу та внутрішньої сили стає повсяденними. Для багатьох молодих людей цей період відкриває нові шляхи для самовираження через волонтерство, допомогу армії та підтримку постраждалих від війни. Сьогодні студенти можуть брати участь у волонтерських та благодійних ініціативах, організованих через цифрові платформи. Підтримка моральних цінностей і надії стає джерелом внутрішньої міцності.

Війна в Україні принесла суттєві виклики у сферу освіти, змусивши студентів та викладачів адаптуватися до нових умов. Для студентів-дизайнерів, які мають особливі естетичні та духовні потреби, дистанційне навчання під час війни потребує особливих підходів для забезпечення якісної освіти та підтримки морального стану.

Цифрові технології відіграють значну роль у формуванні духовних цінностей, оскільки вони впливають на способи комунікації, самовираження, доступу до знань і міжкультурної взаємодії. В умовах сучасного інформаційного суспільства цифрові платформи залишаються не лише джерелом інформації, а й засобом трансляції та формування сучасних цінностей. В умовах дистанційного навчання вони допомагають створювати атмосферу, яка сприяє творчості. Студенти-дизайнери можуть використовувати онлайн-платформи, для пошуку натхнення, обміну ідеями та спільної роботи над проектами. Онлайн-курси, майстер-класи та вебінари також допомагають розширити горизонти та зберегти нові знання у сфері дизайну.

Також, важливою підтримкою слугують об'єднання у віртуальній спільноті, де студенти можуть ділитися своїми роботами та підтримувати зворотний зв'язок. Групи в соціальних мережах та спеціалізовані форуми допомагають відчувати приналежність до спільноти однодумців і підтримують моральний дух у непростий час.

Соціальні мережі стали важливим інструментом для поширення ідеї, які можуть впливати на духовний розвиток студентів. З одного боку, вони можуть створювати середовище для обміну ідеями, обговорення важливих моральних та етичних питань. З іншого боку, ці технології часто підвищують рівень стресу і можуть сприяти розвитку поверхневих ідентичностей через надмірну концентрацію на зовнішньому вигляді або матеріальних

аспектах життя. У воєнний час, коли реальність є особливо важкою, соціальні медіа можуть стати місцем, де молодь шукає підтримку, інформацію та відчуття єдності.

Цифрові технології допомагають інтегрувати в навчальний процес елементи арт-терапії для підтримки духовного здоров'я студентів-дизайнерів. Такі завдання сприяють вираженню емоцій через створення арт-об'єктів, які відображають думки та переживання студентів. Цей підхід зменшує рівень стресу та тривожності, одночасно розвиваючи естетичні навички.

Індивідуальні консультації з викладачами онлайн також надають студентам можливість отримати не лише професійні поради, але й моральну підтримку. Зв'язок із викладачами у форматі відеоконференцій або чатів дозволяє зберегти відчуття присутності та розуміння.

Дистанційне навчання — це також час для особистого розвитку. Студенти-дизайнери можуть використовувати доступ до електронних книг, подкастів і документальних фільмів, які стимулюють духовний ріст і сприяють розширенню світогляду. Практика медитації, йоги або простих дихальних вправ допомагають знайти внутрішню рівновагу. Тут допомагають онлайн тренажери для усунення психологічних проблем.

Вивчаючи вплив естетичних потреб та арт-терапії на розвиток творчості студентів-дизайнерів під час війни були використані наступні методи дослідження:

1. Кількісні методи дослідження (анкетування та опитування, тести на рівень тривожності).

2. Якісні методи дослідження (спостереження за вираженням творчих ідей, аналіз та порівняння робіт, створених студентами до та після проходження арт-терапії, порівняння їх кольорової гами, плавності ліній, форм, текстур, використання символічних елементів, що можуть відображати внутрішній стан та естетичні уподобання).

3. Методи контент-аналізу (дослідження того, як змінилася манера самовираження в роботах студентів, опублікованих в групах спілкування або соціальних мережах).

Для студентів, які хочуть розвивати свої естетичні здібності, цифрові інструменти відкривають широкі можливості для навчання та творчості. Програми для малювання, відеомонтажу, цифрової фотографії та музичні редактори дозволяють не лише створювати власні художні роботи, але й популяризувати їх серед широкої аудиторії. В умовах війни ці інструменти стають способом вивільнення емоцій та дають можливість поділитися своїми переживаннями з іншими.

Реалізація естетичних та духовних потреб є важливими складовими особистісного розвитку студентів, який, у свою чергу, визначає здатність молоді адаптуватися до змінюваних умов, як у мирний, так і в воєнний час. Таким чином цифрові технології, з одного боку, можуть стати джерелом емоційної підтримки, а з іншого — сприяти формуванню нових естетичних і духовних орієнтирів, відкриваючи перед молоддю безмежні горизонти для творчості та самовираження.

Отже, культура та духовність допомагають формувати стійкі цінності, забезпечують емоційну рівновагу та стимулюють розвиток творчого потенціалу. У мирний час це дозволяє насолоджуватися повнотою життя, а в умовах війни — підтримує віру в майбутнє та зміцнює дух.

Список використаної літератури

1. Гречаник Л. П. Духовні потреби сучасної молоді: соціальний вимір та аспекти розвитку. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 212 с.
2. Остапенко І. В. Естетика в умовах війни: соціокультурний аспект. Київ : Наукова думка, 2022. 234 с.
3. Зимогляд А. П. Цифрові медіа і духовний розвиток: вплив на естетичні пріоритети студентів. *Молодь і сучасність*. 2022. № 7 (15). С. 41–47.
4. Шаповалова О. Г. Цифрові технології і духовність у студентському середовищі: інтеграційний підхід. *Журнал педагогічних досліджень*, 2023. № 5 (4). С. 56–63.

Ковтун В. А.

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЗАСТОСУНКОМ «ДІЯ»: ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація державних послуг є ключовим напрямом розвитку сучасного суспільства. В Україні одним із найважливіших інструментів цього процесу є мобільний застосунок «Дія». Він дозволяє громадянам отримувати державні послуги в онлайн-режимі, зменшуючи потребу в бюрократичних процедурах і паперових документах. «Дія» є важливим кроком у побудові цифрової держави, що відповідає світовим трендам у сфері електронного врядування [1].

Застосунок є частиною ширшої ініціативи «Держава в смартфоні», яка має на меті оцифрувати всі основні послуги для громадян і бізнесу. Це сприяє підвищенню ефективності урядування, зменшенню корупційних ризиків та розвитку електронної демократії в Україні.

Застосунок «Дія» був розроблений Міністерством цифрової трансформації України та офіційно запущений у 2020 році. Його основною метою є забезпечення доступу до цифрових документів та адміністративних послуг у зручному форматі[2]. Основні можливості застосунку:

1. Електронні документи: паспорт громадянина України, закордонний паспорт, водійське посвідчення, свідоцтво про народження тощо.
2. Оплата державних послуг: штрафи, податки, комунальні послуги.
3. Реєстрація бізнесу: можливість відкриття ФОП онлайн за лічені хвилини.
4. Оформлення соціальних послуг: субсидії, допомоги, пенсійне забезпечення.
5. Цифровий підпис: Дія.Підпис, що дозволяє підписувати документи онлайн.

Розвиток цифрових послуг через «Дію» має низку важливих переваг:

1. Зручність і доступність: можливість отримувати державні послуги 24/7 з будь-якої точки світу.

2. Зменшення бюрократії: мінімізація необхідності фізичного відвідування державних установ.

3. Прозорість процесів: автоматизація процедур знижує корупційні ризики.

4. Економія часу та ресурсів: скорочення часу на оформлення документів.

5. Безпека даних: використання технологій шифрування та багаторівневої автентифікації.

6. Підтримка економіки: спрощення умов ведення бізнесу.

Попри значні досягнення, впровадження “Дії” супроводжується певними труднощами:

1. Технічні проблеми: велике навантаження на сервери, можливі збої у роботі.

2. Кібербезпека: постійні загрози з боку хакерських атак.

3. Низький рівень цифрової грамотності серед населення.

4. Юридичні аспекти: необхідність законодавчого врегулювання електронних послуг.

5. Недостатня цифрова інфраструктура в сільській місцевості.

Електронне урядування активно розвивається у багатьох країнах світу. Досвід Естонії показав, що повна цифровізація державних послуг значно підвищує ефективність державного управління. Також аналогічні цифрові платформи працюють у Сінгапурі, Південній Кореї та Швеції[3].

Україна активно інтегрує свої цифрові рішення в міжнародний простір. Наприклад, у 2023 році Україна стала першою країною у світі, чий цифровий паспорт у застосунку був офіційно визнаний в Європі.

Застосунок “Дія” має великий потенціал для подальшого розвитку. Основні напрями:

1. Розширення переліку послуг: цифрові трудові книжки, медичний паспорт.

2. Інтеграція з міжнародними системами: можливість використання українських цифрових документів за кордоном.

3. Розвиток штучного інтелекту: чат-боти для консультацій.

4. Підвищення рівня безпеки: удосконалення технологій шифрування.

5. Популяризація цифрової грамотності: навчальні програми та тренінги.

Застосунок “Дія” є одним із ключових елементів цифрової трансформації державного управління в Україні. Він не лише забезпечує швидкий та зручний доступ до державних послуг, а й сприяє розвитку цифрової економіки, зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості влади.

Попри виклики, розвиток застосунку “Дія” має значний потенціал. Подальше вдосконалення системи кібербезпеки, розширення переліку послуг та міжнародне визнання електронних документів зроблять Україну одним із лідерів цифрового урядування у світі. Це сприятиме створенню інноваційної екосистеми, що відповідатиме найкращим світовим стандартам.

Список використаної літератури

1. Король В. Г. Цифрове суспільство: виклики та перспективи. Київ. 2021. С. 46.
2. Дорошенко М. С. Технології цифрового врядування. Одеса. 2022. С. 78.
3. Бондаренко О. М. Електронне урядування в Україні. Харків. 2020. С. 52.

Онішкевич Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ РОБОТИ САЙТУ УНІВЕРСИТЕТУ

У сучасному світі вебдодатки відіграють ключову роль у багатьох сферах, зокрема в освітній, комерційній, медійній та урядовій діяльності. Зростаюча залежність від вебтехнологій зумовлює підвищені вимоги до їхньої продуктивності, стабільності та зручності використання. Особливо актуальним є забезпечення високої якості роботи інформаційних ресурсів освітніх закладів, оскільки вони слугують не лише засобом передачі інформації, але й платформою для комунікації між студентами, викладачами та адміністрацією.

Без проведення належного тестування неможливо об'єктивно оцінити стан продуктивності вебдодатків, визначити потенційні вузькі місця та запропонувати шляхи їх оптимізації. Наявність ефективної інфраструктури тестування є обов'язковою умовою для створення надійних і масштабованих систем.

Проведено тестування інформаційного сайту Класичного приватного університету, при цьому дані проаналізовано за кількома параметрами для кожного запиту:

- 1) назва запиту;
- 2) кількість виконаних запитів;
- 3) середній час відповіді;
- 4) мінімальний час відповіді;
- 5) максимальний час відповіді;
- 6) стандартне відхилення часу відповіді;
- 7) відсоток невдалих запитів (помилка, %);
- 8) пропускну здатність (кількість запитів за секунду).

За отриманими результатами тестування досліджено питання про наявність кореляції між різними параметрами.

Встановлено, що існує сильний позитивний кореляційний зв'язок (коефіцієнт кореляції $R=0,89$) між кількістю запитів та середнім часом відповіді. При збільшенні кількості запитів середній час відповіді буде зростати через навантаження на систему. Це може вказувати на те, що система має обмежені ресурси або недостатню продуктивність при високих навантаженнях.

Дослідження показали, що існує помірний прямий зв'язок (коефіцієнт кореляції $R=0,75$) між кількістю запитів та відсотком помилок. При

збільшенні кількості запитів сервер може не встигати обробляти їх, що призводить до зростання кількості помилок. Це свідчить про те, що система починає допускати помилки при високому навантаженні, можливо через перевантаження ресурсів або проблеми з обробкою запитів.

Дослідження зв'язку між максимальним часом відповіді та стандартним відхиленням часу відповіді показали, що спостерігається сильна позитивна кореляція між зазначеними показниками (коефіцієнт кореляції $R=0,8$). Якщо максимальний час відповіді значно відрізняється від середнього, це підвищує стандартне відхилення. Це означає, що при збільшенні максимального часу відповіді значно зростає і варіативність часу обробки запитів.

Оцінювання зв'язку між кількістю запитів та пропускну здатністю свідчить про слабкий прямий зв'язок між параметрами, тобто загальна кількість запитів не завжди впливає на миттєву продуктивність. Пропускна здатність залишається порівняно стабільною, незалежно від кількості запитів. Це може бути як позитивним сигналом (стабільність), так і свідченням обмежень, які заважають пропускну здатності масштабуватися разом із запитами. Якщо пропускна здатність обмежена ресурсами (наприклад, мережевою смугою або кількістю серверів), то вона не буде рости разом із кількістю запитів. За такого слабого зв'язку інші параметри, наприклад, час відповіді або помилки, можуть бути більш критичними для продуктивності.

Отже, проведений аналіз показав, що сайт університету має стабільну роботу при звичайних умовах навантаження, однак існують потенційні вузькі місця під час пікових навантажень. Встановлено, що більшість параметрів сайту залишаються стабільними протягом тривалого тестування, однак для підвищення ефективності рекомендується внести технічні вдосконалення.

Виявлено, що основні метрики, такі як середній і максимальний час відповіді, відповідають встановленим нормам, проте є певні відхилення при великій кількості одночасних запитів.

Загалом результати тестування демонструють, що сайт здатний виконувати свої функції, проте існує потреба в оптимізації для забезпечення стабільності під час пікових навантажень.

Список використаної літератури

1. Багрій Р. О., Петровський С. С. Особливості сучасного тестування вебдодатків. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2022. № 3. С. 70–74.
2. Д'яченко Л. І., Ілін А. В., Шумиляк Л. М., Газдюк К. П., Тарновецька О. Ю. Огляд програмних засобів та методології для реалізації системи автоматизованого тестування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. № 2. Т. 32 (71). Ч. 1. С. 122–129.
3. Gregory J., Crispin L. *Agile Testing Condensed: A Brief Introduction* Paperback September 3, 2019. 113 p.

Рудь Ю. Л.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Кузнєцов В. С.

здобувач вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасному світі логістика є важливим елементом економіки, який забезпечує ефективне переміщення товарів, сировини та готової продукції. Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) логістичні процеси стали більш автоматизованими, точними та гнучкими. Використання цифрових рішень дає можливість скорочувати витрати, покращувати координацію між учасниками ринку та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в публічному управлінні стали важливим інструментом для покращення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Вони сприяють оптимізації внутрішніх процесів, а також забезпечують швидкий обмін інформацією між органами влади, громадянами та бізнесом [1].

Використання ІКТ у публічному управлінні включає в себе цифровізацію управлінських процесів, автоматизацію документообігу, онлайн-адміністрування та інші інноваційні технології, які роблять роботу державних установ більш ефективною.

Застосування логістики в контексті ІКТ дозволяє органам публічного управління зберігати ефективність не лише в управлінні людьми, але й в організації та розподілі ресурсів.

У цьому контексті логістика, зокрема, допомагає в оптимізації матеріальних і інформаційних потоків, зменшенні часу на обробку запитів, ефективному управлінні запасами, забезпеченні необхідних ресурсів для виконання державних завдань.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у публічне управління дозволяє значно покращити управлінські рішення, підвищити ефективність виконання завдань на різних рівнях і забезпечити цілісність даних.

ІКТ також полегшують інтеграцію даних, що дозволяє створювати єдині інформаційні системи, які об'єднують різні державні установи та відомства. Це дає змогу зменшити дублювання роботи, забезпечити більш швидко й точно прийняття рішень, а також покращити доступність державних послуг для громадян. Впроваджуються електронні платформи для подачі заявок, сплати податків, отримання ліцензій, які значно зменшують кількість паперових документів і прискорюють процеси документообігу і обслуговування клієнтів.

У логістичному контексті застосування ІКТ в публічному управлінні також сприяє вдосконаленню логістичних ланцюгів, таких як управління транспортними потоками, надання медичних, освітніх і інших соціальних послуг. За допомогою ІКТ органи влади можуть моніторити та прогнозувати потреби в різних ресурсах, таких як медикаменти, обладнання, засоби перевезення тощо, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в попиті та оптимізувати їх доставку до кінцевих споживачів.

Одним із ключових аспектів є також інтеграція ІКТ з геоінформаційними системами, які використовуються для управління територіями, планування міст, моніторингу інфраструктури та ресурсів. Це дозволяє створювати точні карти та моделі, що сприяють оптимізації транспортних маршрутів, розподілу ресурсів, а також виявленню проблемних точок у розвитку регіонів.

Проте впровадження ІКТ у публічне управління з використанням логістики не обходиться без викликів. Одним із таких викликів є забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних громадян та інші питання, що стосуються конфіденційності і захисту інформації. Крім того, важливим аспектом є необхідність підготовки кадрів, здатних ефективно працювати з новими технологіями, а також забезпечення доступності ІКТ для всіх верств населення, зокрема для людей з обмеженими можливостями [1].

Отже, впровадження ІКТ у публічному управлінні є важливим кроком на шляху до модернізації державних процесів і вдосконалення логістичних механізмів. Воно дозволяє покращити якість послуг, підвищити ефективність роботи органів влади та забезпечити прозорість і доступність державного управління для громадян.

Інтеграція ІКТ з логістикою, в свою чергу, сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшенню витрат та підвищенню рівня обслуговування населення.

Список використаної літератури

1. Ведмідь В. П. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективного державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 18. С. 30–36. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/18-2020/18-2020.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

2. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Юденко Є. В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. С. 148–154.

Рудь Ю. Л.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Кузуб М. В.

здобувачка вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Світ змінюється швидше, ніж будь-коли в історії, і ці зміни впливають на всі рівні економічного розвитку, включаючи регіони. Економічні кризи,

політична нестабільність, технологічні прориви, екологічні проблеми, пандемії, війни – усе це змушує регіони шукати нові підходи до управління ресурсами, економікою та соціальною сферою. Відповідно, ключове питання сучасного регіонального розвитку полягає в тому, як пристосуватися до швидких змін і знайти баланс між економічним зростанням та соціальною стабільністю.

Одним із найсерйозніших викликів для регіонів є економічна нестабільність [1]. Багато регіонів традиційно залежать від одного або двох основних секторів економіки, наприклад, від сировинної промисловості, аграрного виробництва чи металургії. Однак глобалізація і світові економічні кризи демонструють, що така модель є вразливою. Регіони, які орієнтуються на експорт сировини, часто стикаються з різкими змінами цін на світових ринках, що робить їхню економіку нестійкою. Для вирішення цієї проблеми необхідно диверсифікувати економіку регіонів [2], створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, залучати інвестиції в інноваційні галузі та стимулювати підприємницьку активність.

Ще одним значущим викликом є технологічна трансформація. Світ дедалі більше переходить на цифрові технології, автоматизацію та штучний інтелект. Регіони, які ігнорують ці процеси, ризикують залишитися в економічному застої. Наприклад, розвиток ІТ-сфери та цифрових сервісів може стати рушієм економічного зростання, створюючи нові робочі місця та покращуючи якість надання послуг. Успішним прикладом може бути створення «розумних міст» (smart cities), у яких цифрові технології використовуються для ефективного управління комунальними послугами, транспортом та екологічною безпекою. Впровадження таких технологій дозволяє значно підвищити якість життя населення та зробити міста більш комфортними для проживання.

Соціальна нерівність та демографічні проблеми також є важливими викликами для регіонів. Відтік молоді та кваліфікованих спеціалістів у більш розвинені міста та країни створює загрозу депопуляції та зниження рівня розвитку регіонів [3]. Якщо регіон не може запропонувати якісну освіту, медицину, соціальні послуги та гідні умови праці, він поступово втрачає свій людський потенціал. Для вирішення цієї проблеми необхідно створювати сприятливі умови для розвитку молодих спеціалістів, підтримувати освітні програми, надавати пільгові умови для відкриття бізнесу та забезпечувати якісну соціальну інфраструктуру.

Одним із ключових напрямів сучасного регіонального розвитку є «зелена» економіка. Зміни клімату, екологічні проблеми та зростання вартості традиційних енергоресурсів змушують багато країн переходити до екологічно чистих технологій. Регіони, які інвестують у відновлювану енергетику, мають значні перспективи для розвитку. Наприклад, стимулювання будівництва сонячних і вітрових електростанцій, розвиток екологічного транспорту та підтримка програм з утилізації відходів можуть не тільки зменшити негативний вплив на довкілля, але й створити нові робочі місця та залучити інвестиції.

Розвиток людського капіталу є ще одним важливим фактором успішного функціонування регіонів. В умовах глобальної конкуренції саме знання, інновації та креативність стають головними ресурсами економіки. Тому регіони, які вкладають кошти в освіту, науку та розвиток технологій, отримують конкурентні переваги. Важливими кроками у цьому напрямі можуть бути запровадження міжнародних освітніх програм, створення технопарків, підтримка стартапів та стимулювання підприємницької діяльності серед молоді.

Таким чином, стратегії соціально-економічного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів мають базуватися на комплексному підході. Диверсифікація економіки, цифровізація, екологічна відповідальність, підтримка малого та середнього бізнесу, інвестиції в людський капітал – це ключові вектори розвитку, які дозволять регіонам не тільки подолати сучасні виклики, а й створити сприятливі умови для стабільного та стійкого економічного зростання. Нестабільність у світі не повинна сприйматися як загроза, а як можливість знайти нові шляхи для розвитку. Регіони, які навчаться швидко адаптуватися до змін та використовувати сучасні технології, матимуть більше шансів на економічний успіх та соціальний добробут.

Список використаної літератури

1. Баранецька А. Д. Українська ідентичність як інформаційно-комунікаційна стратегія бізнесових компаній: контекст стратегічних комунікацій. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2024. № 1(57). С. 81–88. URL: http://www.zhu.edu.ua/journal_cpu/index.php/der_sc/article/view/1055/1055 (дата звернення: 23.09.2024).

2. Ставська Ю. В. Ринок HORECA під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 48–60. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2023/-d3IGdERCi9QI0oUKsBIT.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

3. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/majzhechvert-reklamy-v-teleefiri-genderno-nezbalansovana-shhe-majzhe-5-poshyryuye-genderni-stereotypy-infografika/> (дата звернення: 12.12.2024).

Трюхан В. О.

студент магістратури

Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА МЕТОДІВ ПОКРАЩЕННЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ЗОБРАЖЕНЬ

Сьогодні в техніці немає майже жодної області, якої в тій чи іншій мірі не торкалась би цифрова обробка зображень. Інтерес до методів цифрової обробки зображень обумовлений двома основними сферами її застосування, якими є підвищення якості зображень для поліпшення його візуального сприйняття людиною і обробка зображень для їх зберігання, передачі та подання в автономних системах машинного зору [1].

Поліпшення зображення – це процес маніпулювання зображенням, в результаті якого воно стає більш відповідним для конкретного застосування, ніж оригінал. Тут важливо слово «конкретного», оскільки воно з самого

початку встановлює, що методи поліпшення зображень є проблемно-орієнтованими.

Для обробки зображень, отриманих в результаті експериментів, необхідно вибрати критерії та методики оцінки якості відновленого зображення в порівнянні з вихідним. Існують два підходи до оцінки якості зображення. Перший - кількісна оцінка, що спирається на обчислення деяких характеристик зображення, другий – суб'єктивна оцінка, яка ґрунтується на статистичній обробці експертних оцінок. Кожен підхід можна розділити на дві групи – абсолютні і порівняльні заходи. Абсолютні заходи використовують для оцінки одного зображення (зображення присвоюється коефіцієнт якості за рейтинговою шкалою), порівняльні заходи використовуються для ранжирування набору зображень за якісною шкалою від «найкраще» до «найгірше» або взаємного порівняння двох зображень.

Найбільш розповсюдженими метриками для кількісної оцінки якості зображень є співвідношення пікового сигналу до шуму Peak Signal-to-Noise Ratio (надалі PSNR) та індекс структурної подібності Structural Similarity Index Measure (надалі SSIM). Хоча PSNR є простим у розрахунку показником, SSIM демонструє кращу кореляцію з суб'єктивною оцінкою людського зору завдяки врахуванню структурних особливостей зображення. Останній метод базується на припущенні про сильну кореляцію між сусідніми пікселями, що відображає локальну структуру об'єктів та сцени в цілому [2].

Серед безреференсних методів оцінки якості, які не вимагають використання еталонного зображення, широкого застосування набув алгоритм Blind/Referenceless Image Spatial Quality Evaluator (надалі BRISQUE). Його основний принцип полягає у використанні моделі регресії на опорних векторах Support Vector Regression (надалі SVR), навченої на великій базі даних зображень [3]. Цей підхід дозволяє прогнозувати якість зображення на основі його внутрішніх статистичних характеристик, що наближає об'єктивну оцінку до суб'єктивної.

Загалом, абсолютні методи оцінки якості зображень прагнуть врахувати особливості людського зору, моделюючи сприйняття зображення на рівні низькорівневих характеристик, таких як яскравість, контраст та структура.

Існує декілька видів спотворення зображень. Серед них: шум, дисторсія, він'єтування. У цій роботі, ми будемо розглядати шум як найбільш поширений тип спотворення. Цифровий шум помітний на зображенні у вигляді накладеної маски з пікселів випадкового кольору і яскравості. У кольоровому зображенні шум може мати різну інтенсивність для різних каналів зображення. Це візуально забарвлює його. Для зменшення шуму на зображеннях використовують як методи згладжування (Гаусове розмиття) так і методи фільтрації (Білатеральний фільтр). Також у роботі було використано один з новітніх засобів: фільтр немісцевих заходів (non-local-means).

У даній роботі пропонується порівняти якість роботи описаних вище алгоритмів зменшення шуму на зображенні за допомогою описаних алгоритмів. Цей підхід реалізовано у вигляді програми, яка була створена на мові програмування C++, з використанням бібліотек OpenCV, та LibSVM.

OpenCV – це бібліотека функцій та алгоритмів комп'ютерного зору, обробки зображень і чисельних алгоритмів загального призначення з відкритим кодом. Бібліотека надає засоби для обробки і аналізу вмісту зображень. Програмний засіб реалізовано у вигляді консольного застосунку. На вхід програми подається зображення із директорії. Після цього для зображення створюється два варіанта зображення із різною кількістю шуму з застосуванням алгоритму його усунення. Якість роботи алгоритмів вимірюється за допомогою трьох кількісних оцінок (PSNR, MSSIM та BRISQUE). Результати оцінювання записуються до файлу.

Оскільки різні алгоритми оцінювання вимірюють якість за різною шкалою, для простішого сприйняття усі три оцінки було приведено до процентного виду, що пояснює на скільки покращилось чи погіршилось зображення. Програмний засіб дозволяє проводити дослідження кольорових зображень будь-якої кількості.

У подальшому пропонується дослідити ефективність роботи алгоритмів усунення інших типів спотворень, дослідити можливість використання комбінацій алгоритмів, а також можливість покращення зображень орієнтуючись на оцінку.

Таким чином, в роботі досліджено методи та критерії оцінки якості зображень. Абсолютні засоби, реалізовані на основі нейронних мереж, дають більш людино-орієнтовану оцінку, втім є більш складними і схильні до помилок.

Досліджено методи усунення шуму на зображеннях та ефективності різних алгоритмів фільтрації для покращення якості цифрових зображень. Експериментально порівнювалися такі алгоритми, як білатеральний фільтр та фільтр нелокальних засобів. Якість оброблених зображень оцінювалась за допомогою метрик PSNR, SSIM та BRISQUE. Дослідження дозволило порівняти ефективність різних алгоритмів фільтрації для покращення якості цифрових зображень та визначити оптимальні умови їх застосування. Виявлено, що ефективність алгоритмів суттєво залежить від рівню шуму і його типу.

Алгоритми, які використовувалися для усунення шуму на зображеннях потребують відповідних до ситуації налаштувань. Вибір налаштувань може бути темою окремого дослідження.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки нових методів обробки зображень та створення програмних продуктів для покращення якості зображень.

Список використаної літератури

1. Rafael C. Gonzalez R. E. Woods «Digital Image Processing». New York : Pearson, 2018. P. 1019.

2. Wang Z., Bovik A. C., Sheikh H. R., Simoncelli E. P. Image quality assessment: From error visibility to structural similarity. *IEEE Transactions on Image Processing*. 2004. № 13 (4). P. 600–612.

3. Mittal A., Moorthy A. K., Bovik A. C. No-Reference Image Quality Assessment in the Spatial Domain. *IEEE Transactions on Image Processing*. 2012. № 21 (12). P. 4695–4708.

Харченко М. В.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Казанок А. Р.

здобувач вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Логістичні інновації в державному управлінні набувають все більшого значення завдяки впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Ці технології дозволяють значно покращити ефективність і прозорість управлінських процесів, забезпечуючи оптимізацію як матеріальних, так і інформаційних потоків у державних структурах. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні дає можливість органам влади автоматизувати документообіг, впроваджувати онлайн-платформи для надання державних послуг, а також зменшувати бюрократичні бар'єри, створюючи прозорі і зручні умови для громадян і бізнесу.

Інновації в логістиці державного управління охоплюють широке коло напрямків, серед яких важливим є оптимізація розподілу ресурсів. За допомогою цифрових технологій органи державної влади можуть ефективно планувати та розподіляти матеріальні та фінансові ресурси, а також здійснювати моніторинг і контроль за виконанням завдань.

Логістичні інновації дозволяють створювати інтегровані інформаційні системи, які з'єднують різні державні органи та полегшують обмін даними між ними, забезпечуючи швидке і точне прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Однією з найбільших переваг використання інформаційно-комунікаційних технологій є можливість удосконалення логістичних ланцюгів у публічному секторі. Це стосується як управління транспортними потоками, так і надання медичних, освітніх та соціальних послуг. Завдяки цифровим технологіям органи влади можуть ефективно координувати постачання ресурсів і послуг до кінцевих споживачів, забезпечуючи їх своєчасне і якісне виконання.

За допомогою інформаційно-комунікаційних технологій є можливість автоматизувати систему доставки медичних препаратів до лікарень, організувати ефективний транспорт для перевезення громадян або покращити логістику розподілу освітніх і соціальних послуг на території.

У контексті логістичних інновацій важливим є також використання геоінформаційних систем які надають можливість відслідковувати всі змі-

ни на території, аналізувати транспортні маршрути, управлінські потреби та проблемні ділянки, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та оптимізувати логістичні процеси.

Одним із головних проблем, з якими стикаються державні органи при впровадженні логістичних інновацій, є забезпечення кібербезпеки і захисту персональних даних громадян. Водночас, необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Крім того, важливим є підвищення кваліфікації державних службовців, щоб вони могли ефективно працювати з новими технологіями, а також забезпечити інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти управлінської діяльності.

Логістичні інновації, впроваджені в публічне управління через інформаційно-комунікаційні технології, мають потенціал значно змінити ефективність роботи державних органів. Вони дозволяють оптимізувати ресурси, скоротити витрати та час, зменшити бюрократичні перепони та підвищити доступність і прозорість державних послуг для громадян.

Використання цифрових технологій у логістичних процесах державного управління відкриває нові можливості для кращої координації, прогнозування і реагування на зміни в потребах населення. Впровадження таких інновацій є необхідним кроком до створення сучасної, адаптованої до викликів часу системи публічного управління, здатної ефективно задовольняти потреби суспільства та бізнесу.

Таким чином, логістичні інновації, спрямовані на покращення управлінських процесів у державному секторі, дають можливість значно підвищити ефективність і доступність державних послуг, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більш швидке реагування на зміни в потребах суспільства.

Список використаної літератури

1. Ведмідь В. П. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективного державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 18. С. 30–36. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/18-2020/18-2020.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

2. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 252 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khachaturian_Khachatur/Innovatsii_v_derzhavnomu_upravlinni.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

Харченко М. В.

кандидат економічних наук, доцентка кафедри логістичного менеджменту
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

Кобзар А. А.

здобувачка вищої освіти
Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНІВ

Інновації стають ключовим фактором регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. У сучасному світі економічна конкуренція між країнами та регіонами все більше залежить не від природних ресурсів, а

від рівня розвитку науки, технологій та цифровізації. Інноваційні процеси не тільки сприяють економічному зростанню, а й забезпечують соціальну стабільність, підвищують рівень життя населення та створюють нові робочі місця. Однак для України впровадження інновацій у регіональний розвиток досі залишається складним завданням через недостатнє фінансування науки, відсутність стимулів для бізнесу, слабку інтеграцію освіти та економіки, а також нестачу висококваліфікованих кадрів.

Одним із основних викликів для регіонів є недостатня інноваційна інфраструктура. В Україні ще не сформована розгалужена мережа наукових парків, бізнес-інкубаторів, технологічних кластерів, які стали основою економіки в розвинених країнах [1]. Наприклад, у США та ЄС ефективно працюють технопарки та спеціальні економічні зони, де компанії отримують податкові пільги та доступ до інноваційного середовища. В Україні ж більшість наукових розробок залишається лише на рівні теорії, оскільки відсутні механізми їхньої комерціалізації.

Другим важливим аспектом є відтік кадрів. Молоді вчені, інженери та підприємці часто виїжджають за кордон у пошуках кращих можливостей, що послаблює інноваційний потенціал країни. Однією з можливих стратегій розв'язання цієї проблеми є створення спеціальних програм підтримки молодих спеціалістів, державні гранти для стартапів, сприяння міжнародному співробітництву між університетами та бізнесом.

Цифровізація – ще один ключовий напрям інноваційного розвитку регіонів. Використання штучного інтелекту, великих даних, автоматизованих систем управління не тільки підвищує ефективність підприємств, а й покращує якість життя мешканців. В Україні такі проекти тільки починають впроваджуватися, проте вже зараз видно позитивні результати на рівні окремих міст.

Ще одним важливим аспектом є стимулювання інноваційного підприємництва. Успішні економіки розвиваються завдяки стартапам, які створюють нові продукти та послуги, здатні конкурувати на глобальному ринку.

В Україні потенціал у цій сфері досить високий – українські ІТ-компанії вже займають лідируючі позиції у світі. Однак для розвитку стартап-екосистем необхідна підтримка з боку держави та регіональної влади: доступне фінансування, податкові стимули, венчурні фонди, менторська підтримка для молодих підприємців.

Важливим викликом залишається недостатня взаємодія між наукою та бізнесом [2]. Успішні країни розвивають так звану «трикутну модель» співпраці: університети, підприємства та державні органи спільно працюють над створенням нових технологій. У Німеччині діє система дуальної освіти, де студенти паралельно навчаються в університетах і проходять практику на підприємствах. Це дозволяє випускати спеціалістів, які одразу готові до роботи в сучасних умовах.

Державна політика також відіграє ключову роль. У розвинених країнах існують податкові стимули для підприємств, які інвестують в інновації, а також спеціальні програми підтримки високотехнологічних секторів

економіки. В Україні необхідно розробити стратегію інноваційного розвитку, що передбачатиме як фінансову підтримку для стартапів, так і сприятливі умови для наукових досліджень та впровадження їхніх результатів у практику.

Отже, роль інновацій у соціально-економічному розвитку регіонів є визначальною. Використання нових технологій, підтримка стартапів, розвиток цифрової інфраструктури та ефективна взаємодія науки й бізнесу можуть значно підвищити рівень економічного розвитку регіонів. Важливо, щоб процес інноваційної трансформації підтримувався не тільки на рівні держави, а й на місцевому рівні, оскільки саме регіональні ініціативи часто стають рушійною силою змін. Українські регіони мають величезний потенціал для впровадження інновацій, і його реалізація стане запорукою конкурентоспроможності в майбутньому.

Список використаної літератури

1. Гуржій А. М., Карташова Л. А., Пліш І. В. Інновації в освітньому просторі України: відкритий електронний освітній ресурс – перспектива впровадження. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 5. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10156/12> (дата звернення: 01.10.2024).

2. Волосович С. Пріоритети розвитку смарт-технологій. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матер. Міжнар. наук.-метод. конф., м. Київ, 16–17 жовтня 2014 р. Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 27–29.

Хрипко С. Л.

доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри
інформаційних технологій та дизайну
Класичний приватний університет

УПРОВАДЖЕННЯ VR-ТЕХНОЛОГІЙ В ІНЖЕНЕРІЮ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Упродовж останніх років технології віртуальної реальності (VR) набувають дедалі більшого поширення в різних сферах, включаючи інженерію програмного забезпечення. Використання VR дозволяє вирішувати ряд складних завдань у процесах розробки, тестування та навчання. Від візуалізації складних програмних систем до симуляцій користувацьких інтерфейсів та інтеграційних тестів — VR створює нові можливості для розробників та інженерів.

Метою є дослідження потенціалу VR у галузі інженерії програмного забезпечення, зокрема як віртуальна реальність може полегшити та покращити процеси розробки, тестування та навчання.

Одним із важливих аспектів у розробці програмного забезпечення є проектування та візуалізація складних архітектур. Використання VR для візуалізації архітектури програмного забезпечення дозволяє розробникам "бачити" структуру системи в тривимірному просторі. Це може значно полегшити сприйняття та аналіз великих проєктів з численними модулями та компонентами, оскільки дозволяє інтерактивно переміщатися між різними елементами системи та взаємодіяти з ними.

Таке візуальне представлення дає можливість:

- Покращити розуміння структури програмної системи.
- Спрощувати комунікацію між розробниками та іншими зацікавленими сторонами (менеджери, замовники).
- Визначати слабкі місця в архітектурі та проводити рефакторинг на ранніх етапах.

Використання VR для тестування інтерфейсів користувача — ще одна важлива сфера застосування цієї технології. За допомогою VR розробники можуть симулювати різні сценарії взаємодії з інтерфейсами програмного забезпечення в реальних умовах, що дозволяє тестувати інтерфейс не лише на етапі розробки, але й під час подальших ітерацій.

Переваги тестування інтерфейсів у VR:

- Реалістичні умови тестування, що наближаються до фактичного використання продукту.
- Залучення кінцевих користувачів до тестування, що дозволяє виявити проблеми, які можуть бути непомітні під час традиційних тестів.
- Полегшення процесу тестування для людей з обмеженими можливостями (наприклад, за допомогою спеціалізованих VR інтерфейсів для людей з вадами зору або слуху).

Інтеграційне тестування, яке включає перевірку взаємодії між різними компонентами програмного забезпечення, може бути значно полегшене завдяки VR. Симуляції, створені за допомогою віртуальної реальності, дозволяють інженерам більш ефективно перевіряти, як різні частини програми взаємодіють між собою в реальному часі, у реальних умовах.

Зокрема, VR використовується для:

- Моделювання складних взаємодій між компонентами програмного забезпечення.
- Візуалізації результатів інтеграційних тестів.
- Реалізації навігації та контролю за взаємодією між різними модулями.

Віртуальна реальність також може стати потужним інструментом у навчанні інженерів програмного забезпечення. VR дозволяє створювати інтерактивні навчальні середовища, де студенти та молодші спеціалісти можуть практикувати навички розробки програм, тестування та інтеграції в безпечному та контрольованому середовищі.

Завдяки VR можна реалізувати:

- Симуляції реальних сценаріїв, де студенти можуть практично відпрацьовувати навички.
- Створення віртуальних лабораторій для тестування програмних продуктів.
- Віртуальні класні кімнати для проведення лекцій та тренінгів.

Попри численні переваги, впровадження VR в інженерію програмного забезпечення має кілька викликів та обмежень:

1. Один із основних викликів при впровадженні технологій віртуальної реальності (VR) в інженерію програмного забезпечення полягає в висо-

ких вимогах до апаратного забезпечення. Для ефективної роботи з VR необхідне спеціалізоване обладнання.

Шоломи віртуальної реальності (HMD), що дозволяють користувачу зануритись у віртуальне середовище. Ці пристрої мають високу роздільну здатність екрану, швидкісні датчики для трекінгу руху голови та забезпечення плавного зображення, що важливо для запобігання "motionsickness" (нудоти) під час використання.

Контролери руху та датчики для взаємодії з віртуальним середовищем. Ці пристрої дозволяють користувачеві здійснювати маніпуляції (наприклад, натискати кнопки, переміщати об'єкти тощо) в межах віртуального простору.

Потужні комп'ютери з високими вимогами до обчислювальних ресурсів, що здатні підтримувати роботу з VR. Вони повинні мати потужні графічні карти (GPU) для рендерингу складних 3D-сцен, достатню кількість оперативної пам'яті та швидкі процесори для забезпечення високої продуктивності без затримок, що важливо для збереження реалістичності і комфорту користувача.

2. На даний момент віртуальна реальність не підходить для всіх типів тестування програмного забезпечення. Хоча VR є потужним інструментом для візуалізації та симуляції багатьох аспектів програмних продуктів, є певні обмеження щодо її застосування в більш складних або специфічних випадках. Наприклад:

Тестування складних серверних архітектур, де важливими є питання продуктивності, надійності та масштабованості, не можна повністю відтворити в середовищі віртуальної реальності. Серверні системи вимагають моніторингу і тестування на рівні інфраструктури, взаємодії між серверами, базами даних, мережами, а також тестування на рівні навантаження, що не є основною сильною стороною VR.

Системи з великою кількістю користувачів, зокрема багатокористувацькі онлайн-системи, також можуть бути менш ефективно протестовані за допомогою VR. Віртуальна реальність дозволяє моделювати лише обмежену кількість сценаріїв або поведінки користувачів в межах віртуального простору, але вона не здатна точно відтворити поведінку великої кількості користувачів в реальних умовах, особливо якщо мова йде про взаємодію між різними компонентами системи в реальному часі.

3. Використання VR у розробці та тестуванні програмного забезпечення вимагає від інженерів і тестувальників додаткового навчання для освоєння нових інструментів і методів роботи з віртуальними середовищами. Інженери повинні звикнути до роботи з новими типами інструментів, таких як віртуальні контролери, шоломи, а також розуміти, як працюють специфічні алгоритми віртуалізації для тестування інтерфейсів або інтеграцій. Повинні освоїти нові VR-інструменти, платформи для розробки віртуальних середовищ (наприклад, Unity або UnrealEngine) та специфічні методи інтеграції VR в існуючі робочі процеси. Це вимагає значних витрат часу і ресурсів для навчання та адаптації.

Тестувальники та розробники повинні навчитися коректно взаємодіяти з елементами віртуального середовища, розуміти, як створювати віртуальні сценарії тестування і які нюанси можуть виникати під час взаємодії з VR-системами (наприклад, наявність затримок, ефекти рухів голови, викривлення зображення тощо).

Впровадження VR в інженерію програмного забезпечення продовжує розвиватися, і з кожним роком з'являються нові інструменти та рішення, які покращують ефективність розробки. Наприклад, поєднання VR з штучним інтелектом (AI) та машинним навчанням (ML) може дозволити автоматично адаптувати тестування до нових умов, покращити процеси візуалізації та створення програмного забезпечення.

Таким чином, впровадження VR в інженерію програмного забезпечення відкриває нові можливості для поліпшення процесів розробки, тестування та навчання. Хоча технологія має ряд викликів і обмежень, її потенціал у підвищенні ефективності роботи інженерів програмного забезпечення важко переоцінити. З розвитком апаратних засобів та програмних рішень VR ставатиме дедалі важливішою складовою інструментарію інженерів програмного забезпечення, що дозволить значно покращити якість продуктів і скоротити час на розробку та тестування.

Список використаної літератури

1. Schmalstieg D., Hollerer T. Augmented Reality: Principles and Practice. Addison-Wesley Professional, 2016.
2. Rosenberg, L., DeLuca J. Virtual Reality for Software Engineers: A Practical Guide. O'Reilly Media, 2020.
3. Henderson S., Feiner S. Virtual Reality for Computer Science. Springer, 2017.

Шаповалов Ю. А.

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-ТРЕКЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТА СПІВРОБІТНИКІВ

Починаючи з пандемії коронавірусу, і особливо зараз в умовах повномасштабного вторгнення, багато компаній були змушені перейти на віддалений формат роботи. Згідно з опитуванням, яке проводилось в квітні 2024 року на сайті з пошуку роботи work.ua, 41% представників компаній відповіли, що швидше закриваються вакансії саме з віддаленим форматом роботи [1]. Також, було проведено опитування про зручний формат роботи для шукачів, згідно з цим опитуванням, лише 23% респондентів надають перевагу виключно роботі в офісі, що зображено на рис. 1.

До основних переваг віддаленої роботи можна віднести можливість працювати у зручний час, тим самим підвищуючи продуктивність, можливість працювати в безпечному місці, підтримка балансу між роботою та особистим життям, мобільність у форс-мажорних ситуаціях, уникнення перевтоми через жорсткий робочий графік, зменшення витрат на транспорт і харчування.

У результаті переходу на дистанційний формат роботи компанії зіткнулися з численними викликами, зокрема щодо ефективного контролю якості роботи та продуктивності співробітників. Щоб вирішити ці питання, бізнеси почали активно впроваджувати тайм-трекери.

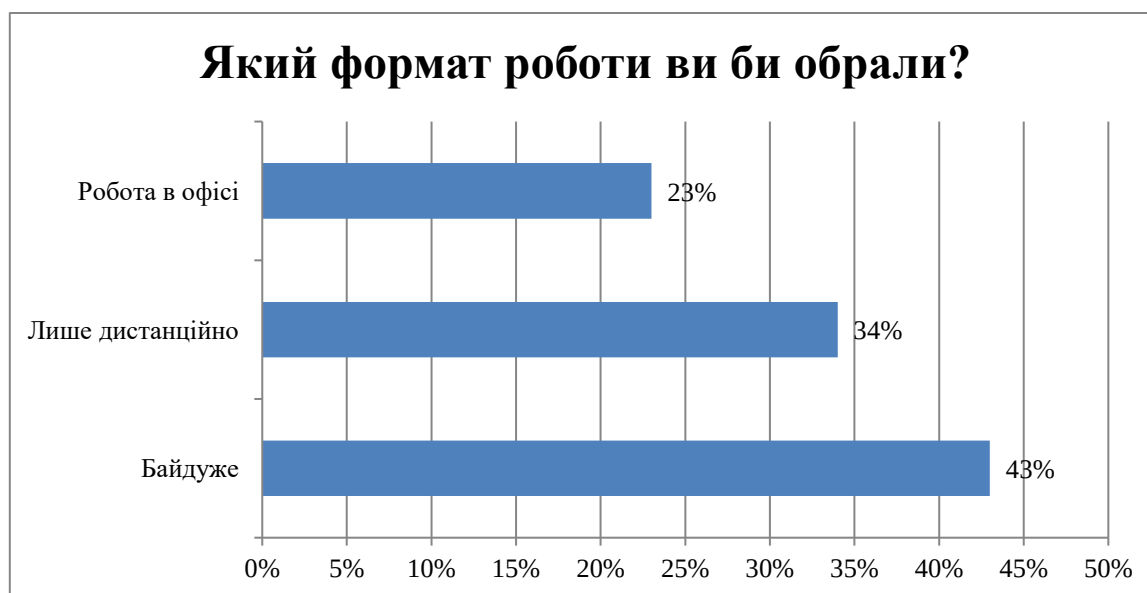


Рис. 1. Опитування на сайті work.ua щодо формату роботи

Тайм-трекер – це програмне забезпечення, створене для моніторингу та контролю витрат робочого часу співробітниками. Система дозволяє фіксувати час, витрачений на виконання завдань, а також аналізувати, як саме цей час використовується. Завдяки цьому керівники можуть отримати повну картину робочого процесу: коли співробітники розпочинають роботу, роблять перерви та завершують завдання.

Основні можливості обліку робочого часу включають:

1. Моніторинг часу: Системи обліку дозволяють працівникам фіксувати час, який вони витрачають на конкретні завдання чи проекти.
2. Оцінка продуктивності: Керівники отримують можливість аналізувати ефективність виконання роботи та визначати шляхи її покращення.
3. Оптимізація ресурсів: Дані, отримані через облік часу, допомагають керівникам ефективніше розподіляти завдання та ресурси, делегуючи роботу співробітникам, які мають найвищу кваліфікацію для її виконання.

Однією з основних українських компаній тайм-трекерів є Yaware TimeTracker. Ця програма дає змогу моніторити інші програми, додатки та сайти, які використовує співробітник, та присвоювати необхідну категорію продуктивності, в залежності від посади співробітника. Програма для моніторингу активності на комп'ютері збирає дані про робочий час кожного співробітника: час початку робочого дня, завершення роботи та перерви. Крім цього, система фіксує загальну кількість відпрацьованих годин за день, а також відсутність співробітника на робочому місці протягом певного періоду. Також, програма дає змогу робити скріншоти екрана і знімки

веб-камери, щоб була можливість бачити, чим займаються співробітники, і чи не намагаються якось обійти систему.

Використання такого програмного забезпечення має як і переваги, так і недоліки.

До основних переваг програм тайм-трекерів можна віднести наступні:

- підвищення продуктивності. Коли співробітники усвідомлюють, що їхній робочий час контролюється, вони зазвичай працюють більш зосереджено та мінімізують непотрібні перерви. Це дозволяє компанії підвищити продуктивність і виконати більший обсяг завдань за той самий час;

- оптимізація ресурсів. Тайм-трекінг дозволяє компанії ефективніше розподіляти ресурси. Завдяки аналізу зібраних даних можна визначити завдання чи проекти, що потребують додаткових зусиль і часу, та доручити їх працівникам, які мають необхідні навички та досвід;

- мотивація. Тайм-трекери сприяють підвищенню відповідальності та усвідомленого ставлення команди до використання свого часу, адже кожна дія реєструється та може бути проаналізована.

- зменшення витрат. Тайм-трекінг дозволяє виявити неефективні процеси та завдання, що вимагають надмірних ресурсів. Це відкриває можливості для їх оптимізації, що в результаті сприяє зниженню витрат компанії.

Список недоліків таких програм складають працівники, які безпосередньо стикаються з роботою в таких умовах. До цих недоліків відносять:

- програма відволікає від реальної роботи. Співробітники, які працюють з тайм-трекерами в першу чергу переймаються за те, чи правильно все фіксує програма, чи відстежує активність клавіатури і миші;

- відчуття недовіри. Таке частіше за все відбувається в компаніях, які довгий час працювали без тайм-трекерів. Це збільшує шанси встановлення додаткових програм, які будуть імітувати активність миші;

- необхідність запуску програми. Це пов'язано з тим, що деякі співробітники просто забували його запустити, і їх робочі години не фіксувались.

Отже, тайм-трекер є потужним інструментом для підвищення продуктивності та покращення якості роботи компанії. Він дозволяє ефективно керувати часом і ресурсами, оптимізувати робочі процеси та досягати кращих результатів. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі впровадження тайм-трекінгу може стати важливим фактором успіху компанії.

Водночас важливо враховувати можливі ризики, адже надмірно жорсткий контроль здатний створювати токсичну корпоративну атмосферу, знижувати мотивацію співробітників і відволікати їх від основних завдань. Баланс між контролем і довірою до працівників є ключем до ефективного використання цього інструменту.

Список використаної літератури

1. Кривобок Я. Дистанційна робота vs. Офіс: чому роботодавцям важко знайти кандидатів, а шукачам роботу. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3429/> (дата звернення: 11.10.2024).

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Морозов М. Ю.

студент
НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ДЕЯКИХ АСПЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) — це сукупність методів, процесів, засобів та програмного забезпечення, що використовуються для збору, зберігання, обробки та передачі інформації. Завдяки швидкому прогресу інформаційних технологій спостерігається їхнє зростаюче використання в різних сферах. Раніше інформаційні системи в основному використовувалися для автоматизації бухгалтерського обліку, але тепер їх впроваджують у багатьох інших галузях, таких як електронне врядування, аудит, маркетинг та інші.

Застосування корпоративних інформаційних систем дозволяє здійснювати більш точні прогнози та уникати потенційних помилок в управлінні, особливо в умовах швидко змінюваного ринку та глобалізації економіки.

Інформаційні технології відіграють важливу роль у всіх сферах діяльності і управління персоналом. Використання інформаційних технологій у різних сферах дозволяє значно підвищити ефективність роботи, оптимізувати процеси та покращити комунікацію між співробітниками.

Системи управління персоналом (HRM) стали невід’ємною частиною бізнес-процесів, адже вони забезпечують автоматизацію різноманітних завдань, пов’язаних з управлінням кадровими ресурсами.

Одним із основних напрямів застосування інформаційних технологій є автоматизація процесів підбору персоналу. Завдяки спеціалізованим програмним забезпеченням і платформам, керівники можуть швидко оцінювати резюме кандидатів, проводити попередній відбір і навіть організовувати онлайн-співбесіди. Це економить час і ресурси організації, дозволяючи зосередитися на пошуку ідеальних кандидатів для конкретних позицій. Крім того, автоматизація зменшує вплив людського фактору на процес прийняття рішень, забезпечуючи більш об’єктивний підхід до відбору.

Крім того, інформаційні технології забезпечують зручність у веденні обліку працівників. Системи управління персоналом дозволяють зберігати та обробляти дані про співробітників, їхні трудові книжки, заробітну плату, відпустки та інші важливі аспекти. Це знижує ризик помилок, пов’язаних із ручним введенням даних, і забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації. Спеціалізовані програми також дозволяють генерувати звіти про продуктивність працівників, що є важливим інструментом для оцінювання їхньої діяльності.

В організаціях, де часто працюють великі команди, це особливо важливо, адже ручне управління такими даними може бути надзвичайно трудомістким. Завдяки таким платформам, як SAP SuccessFactors, Workday чи BambooHR, організації можуть швидко адаптувати свої процеси до змін у ринку та внутрішніх потреб бізнесу.

Крім того, інформаційні технології сприяють покращенню внутрішньої комунікації в організаціях. Використання корпоративних порталів, чатів та інших комунікаційних інструментів забезпечують організацію нарад, розподіл завдань і контроль за їх виконанням, дозволяє співробітникам швидко обмінюватися інформацією, ставити запитання та отримувати відповіді, що покращує командну роботу і підвищує загальну продуктивність.

Це особливо важливо в організаціях, установах, де кожна хвилина може мати значення, а швидкість прийняття рішень часто визначає успіх.

Важливим фактором є також впровадження електронних систем для навчання та розвитку персоналу. Це сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, що позитивно впливає на їх продуктивність і задоволеність роботою. Завдяки платформам електронного навчання (LMS), таким як Moodle або Coursera, працівники можуть отримувати доступ до навчальних матеріалів, проходити тренінги та тестування у зручний для себе час.

Ще одним важливим напрямком є аналітика та використання великих даних (Big Data) для прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи забезпечують можливість збору інформації про поведінку співробітників, їхню ефективність, рівень задоволеності роботою та навіть прогнозування потенційних проблем, таких як плинність кадрів або зниження продуктивності. Аналіз цих даних допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, розробляти мотиваційні програми та створювати сприятливі умови праці.

Впровадження інформаційних технологій у сферу управління персоналом також підвищує прозорість процесів, в тому числі бізнес-процесів. Сучасні програми дозволяють співробітникам самостійно отримувати доступ до інформації про свої графіки роботи, заробітну плату, відпустки тощо. Це зміцнює довіру між працівниками та керівництвом, а також сприяє формуванню корпоративної культури, спрямованої на відкритість і взаємоповагу.

Таким чином, інформаційні технології стають ключовим інструментом у сфері управління персоналом в організаціях та установах. Вони не тільки оптимізують процеси, але й сприяють розвитку культури навчання і адаптивності, що, у свою чергу, дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними. Успішне впровадження інформаційних технологій у цю сферу є запорукою не лише ефективності управління персоналом, але й загального успіху організації на сучасному ринку.

Отже, ІКТ є ключовими інструментами модернізації управління в сучасному світі. Їх впровадження сприяє прозорості, ефективності та зручності взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Попри виклики, розви-

ток цієї сфери відкриває значні перспективи для покращення життя суспільства.

Список використаної літератури

1. Абрамська В. Інструменти BigData для бізнесу : конспект лекцій. Київ, 2023. 120 с URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61472/1/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20BigData.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

2. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. № 3. С. 44–70. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_osoblyvosti.pdf (дата звернення: 02.10.2024).

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Німенко І. В.

здобувач вищої освіти
НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК ЗАСОБІВ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У сучасному світі діджиталізація стала одним із ключових факторів трансформації бізнесу. Цифрові інструменти не лише змінюють спосіб ведення бізнесу, а й докорінно впливають на процеси управління, формуючи нову еру сучасного менеджменту. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та зростаючих очікувань клієнтів, компанії змушені адаптуватися до нових реалій, використовуючи цифрові технології для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Одним із головних аспектів діджиталізації бізнесу є автоматизація рутинних процесів. Завдяки використанню програмного забезпечення, таких як CRM-системи, ERP-платформи та інші інструменти управління, менеджери отримують можливість зосередитися на стратегічних завданнях, а не витратити час на виконання повторюваних операцій. Наприклад, системи автоматизації дозволяють оптимізувати управління фінансами, контролювати запаси, аналізувати продажі в реальному часі та навіть прогнозувати попит. Це не лише спрощує роботу, а й сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [1].

Завдяки цифровим платформам, таким як Zoom, Microsoft Teams або Slack, менеджери можуть ефективно організовувати роботу команд навіть у віддаленому форматі. Це особливо актуально в умовах пандемії COVID-19, сучасних військових дій, які стимулювали перехід багатьох компаній на віддалену роботу. Крім того, цифрові інструменти забезпечують швидкий доступ до інформації, що сприяє оперативності прийняття рішень.

Водночас діджиталізація дає змогу бізнесу краще розуміти своїх клієнтів. Завдяки аналітичним інструментам, таким як Google Analytics або Power BI, компанії можуть збирати й аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, їхні уподобання та потреби. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, покращувати клієнтський досвід і формува-

ти довгострокові відносини з клієнтами. У сучасному світі лише ті компанії, які орієнтуються на потреби споживачів, можуть залишатися конкурентоспроможними [2].

Головним напрямом діджиталізації є впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та блокчейн. Наприклад, ШІ може використовуватися для автоматизації процесів прийняття рішень, аналізу даних або навіть для створення маркетингових стратегій. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує прозорість і безпеку транзакцій, що є особливо важливим у фінансовому секторі. Таким чином, використання інноваційних технологій відкриває нові можливості для бізнесу, дозволяючи йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Однак діджиталізація бізнесу має і свої виклики. Одним із них є необхідність навчання персоналу новим навичкам. Для ефективного використання цифрових інструментів компанії повинні інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників. Крім того, зростає значення кібербезпеки, адже цифровізація пов'язана з ризиком витоку конфіденційної інформації. Менеджерам потрібно знаходити баланс між впровадженням нових технологій і захистом даних [3].

Діджиталізація бізнесу є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Вона змінює підхід до управління, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, розширення ринків і задоволення потреб клієнтів. Водночас вона вимагає від компаній гнучкості, інноваційного мислення та готовності адаптуватися до змін. У світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, успіх досягатимуть лише ті компанії, які зможуть інтегрувати цифрові інструменти у свій бізнес і використовувати їх для створення конкурентних переваг.

Щоб забезпечити успішну діджиталізацію, організаціям необхідно розробити чітку стратегію цифрової трансформації. Ця стратегія повинна включати визначення ключових напрямів розвитку, вибір відповідних технологічних рішень, оцінку ризиків та планування ресурсів. Важливим аспектом є інтеграція нових цифрових інструментів у вже існуючі бізнес-процеси, що дозволяє мінімізувати можливі перешкоди та забезпечити плавний перехід до нової моделі управління.

Головну роль відіграє корпоративна культура. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови підтримки з боку керівництва та залучення всіх співробітників до процесу змін. Організації повинні створювати сприятливе середовище для навчання та розвитку цифрових навичок, заохочувати інноваційне мислення та адаптивність. Так проведення тренінгів з використання нових технологій, організація внутрішніх хакатонів або створення спеціальних команд для управління цифровими проєктами можуть сприяти швидшій адаптації персоналу до нових умов.

Потрібним аспектом є цифровий маркетинг. У сучасному світі організації, які активно використовують онлайн-канали для взаємодії зі споживачами, отримують значні конкурентні переваги. Соціальні медіа, контент-маркетинг, SEO-оптимізація, email-розсилки та чат-боти дозволяють не

лише залучати нових клієнтів, а й покращувати обслуговування та підвищувати рівень лояльності. Крім того, використання штучного інтелекту в аналізі споживчої поведінки допомагає створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових кампаній.

У контексті діджиталізації також зростає роль гнучких методологій управління, таких як Agile та Scrum. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змін, ефективно керувати проєктами та забезпечувати високу продуктивність команд. Використання цих підходів у поєднанні з цифровими інструментами сприяє більш ефективному впровадженню інновацій та прискоренню бізнес-процесів.

Отже, діджиталізація є не лише технологічною зміною, а й стратегічним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності організацій – від управління персоналом до маркетингу та клієнтського сервісу. Успіх у цифровій трансформації залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, використовувати новітні технології, розвивати цифрові компетенції співробітників та орієнтуватися на потреби споживачів. Ті організації, які зможуть ефективно інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність, отримають значні конкурентні переваги, підвищать продуктивність та забезпечать стійке зростання у майбутньому.

Список використаної літератури

1. Гончаренко Л. М., Коваленко О. В. Діджиталізація бізнесу: вплив цифрових технологій на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 123–130.
2. Кравчук І. С., Мельник Т. О. Інновації в сучасному менеджменті: діджиталізація як виклик і можливість. Київ : Наукова думка, 2023. 256 с.
3. Сидоренко П. В. Цифрові інструменти в управлінні бізнесом: аналітика та перспективи. *Український журнал менеджменту*. 2023. Т. 29. № 3. С. 45–53.

Шитікова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
НУ «Запорізька політехніка»

Пахомова Д. С.

здобувач освіти
НУ «Запорізька політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННОМУ ВРЯДУВАННІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у сучасному управлінні та електронному врядуванні, забезпечуючи ефективну взаємодію в будь якій сфері їх застосування.

Використання ІКТ дозволяє автоматизувати адміністративні процедури, що підвищує ефективність та зменшує витрати. Так впровадження електронного документообігу скорочує час на обробку документів та знижує витрати на паперові носії. ІКТ забезпечують збирання, зберігання та аналіз великих обсягів даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це особливо важливо в контексті електронного врядування, де необхідно обробляти інформацію від громадян та бізнесу.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) значно підвищують ефективність управління у вищих навчальних закладах (ВНЗ), сприяючи автоматизації адміністративних процесів та покращенню комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Впровадження автоматизованих систем управління у ВНЗ дозволяє оптимізувати різноманітні адміністративні функції, такі як облік студентів, розклад занять, управління фінансами та кадровими ресурсами. Це сприяє зменшенню паперової роботи, підвищенню точності даних та швидкості обробки інформації. Наприклад, використання інформаційно-аналітичних систем управління навчальним закладом забезпечує ефективну обробку даних та підтримку прийняття рішень. Існують різні програмні рішення для автоматизації управління ВНЗ. Одним із них є автоматизована система управління, яка складається з автономних модулів, що охоплюють структуру ВНЗ, управління навчальним процесом, фінансовий облік та інші функції. Сучасні освітні інструменти, такі як онлайн-платформи та сервіси, сприяють підвищенню рівня цифрової компетентності педагогів та студентів, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів, інтерактивних завдань та можливостей для співпраці. Це підвищує мотивацію та залученість учасників освітнього процесу.

Використання ІКТ позитивно впливає на професійну діяльність викладачів, підвищуючи ефективність навчального процесу та сприяючи розвитку самостійності студентів. Застосування сучасних технологій у навчанні відкриває нові можливості для підвищення якості освіти.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у вищих навчальних закладах (ВНЗ) відкриває широкі перспективи для покращення якості управління, ефективності освітнього процесу та мотивації персоналу. Сучасні ІКТ-рішення сприяють автоматизації адміністративних процесів, таких як облік студентів, планування навчальних програм, оцінювання результатів та ведення документації, що дозволяє адміністраторам та викладачам зосереджуватись на стратегічних завданнях і освітній діяльності. Окрім цього, цифрові платформи для навчання забезпечують прозорість управлінських процесів, доступність інформації та спрощують взаємодію між керівництвом, викладачами та студентами.

Використання ІКТ підвищує рівень цифрової грамотності персоналу, стимулюючи їх до професійного розвитку через освоєння нових технологій. Віртуальні кабінети, електронні журнали та інтерактивні навчальні платформи, такі як Moodle або Google Classroom, дозволяють викладачам вдосконалювати методи викладання, підвищувати зацікавленість студентів і полегшувати доступ до освітніх матеріалів. Крім того, розвиток дистанційного та змішаного навчання розширює можливості для професійної підготовки та підвищення кваліфікації як викладачів, так і адміністративного персоналу.

Значними бар'єрами є фінансові обмеження, пов'язані з закупівлею обладнання, програмного забезпечення та навчанням персоналу. Забезпечення інформаційної безпеки стає критично важливим через зростання кіберзагроз та необхідність захисту конфіденційних даних. Відсутність єди-

них стандартів та нормативної бази ускладнює сумісність систем і створює правові колізії. Окрім цього, проблема цифрової нерівності, спричинена нерівним доступом до технологій та низьким рівнем цифрової грамотності серед певних груп населення, може поглибити соціально-економічні розриви. Для подолання цих викликів потрібен комплексний підхід, що включає навчання персоналу, забезпечення фінансування, створення нормативної бази та підвищення цифрової грамотності населення.

Ще одним важливим аспектом є впровадження аналітичних інструментів, що дозволяють збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки ІКТ можна оцінювати ефективність освітніх програм, відстежувати успішність студентів та продуктивність викладачів, що є важливим фактором для вдосконалення мотиваційних механізмів. Крім того, інтеграція ІКТ сприяє формуванню культури інновацій у ВНЗ, яка мотивує персонал на впровадження нових методик роботи. Викладачі, які використовують цифрові інструменти, часто отримують додаткові стимули, такі як визнання професійних досягнень, участь у проєктах або фінансові бонуси, що позитивно впливає на їхнє бажання розвиватися та впроваджувати нововведення.

ІКТ підвищують мотивацію персоналу ВНЗ через створення можливостей для професійного розвитку, впровадження інновацій, зменшення стресу від рутинних завдань та надання умов для визнання і матеріального заохочення. Інтеграція цих технологій у навчальний процес формує культуру розвитку, співпраці та позитивного ставлення до змін, що є критично важливим у сучасному світі.

ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІКИ

Abdrakhmanova M.

student

Non-Profit Joint-Stock Company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University», Kazakhstan

Tanekeyeva G. D.

Faculty of Engineering Economics and Management

Non-Profit Joint-Stock Company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University», Kazakhstan

MOTIVATION AS A STIMULUS FOR PERFORMANCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

A person's main activity is work, which takes at least a third of an adult's independent life. A number of stages of a person's working life occupy earlier and later periods of his life (career choice, labor and vocational training, transfer of work experience in the family, use of professional help from other people, etc.). It becomes obvious that work, and, consequently, all issues related to it, are of great importance to any person and they are always in the spotlight.

The results achieved by people in the process of work depend not only on the knowledge, skills and abilities of these people. Effective activity is possible only if employees have the appropriate motivation, i.e. the desire to work. Positive motivation activates a person's abilities, releases his potential, negative motivation slows down the manifestation of abilities, hinders the achievement of activity goals.

Motivation includes a person's inner state, called a need, and something outside of it, defined as an incentive or task. Human behavior is determined by the need that dominates at a given time.

According to Maslow, physiological needs are fundamental to humans: they require their satisfaction first. After satisfying physiological needs, the need for safety comes to the fore, when a person seeks to protect himself from possible bodily injury, as well as from unfavorable economic conditions or threatening behavior of other people. The next need is the need for spiritual closeness and love. Satisfying it requires a person to establish friendly relationships and determine their place in the group. Meeting these needs puts forward needs for respect and self-esteem. It is often these needs that are important to a person, he needs to feel his own importance, confirmed by the recognition of others. The hierarchy of Maslow's needs is completed by the needs of a person to realize himself, to put into action the reserve of his strength, abilities, to fulfill his destiny.

As the needs at one level are partially satisfied, the needs of the next level become dominant. It is important to keep in mind that only those incentives that satisfy the dominant need are motivating. For example, it is very common to believe that money is the main factor in effective work: the more a person gets, the better they work. Such a belief is not true, because if a person is dominated, for

example, by the need for close relationships or the need for self-realization, then he will prefer money to a place where he can satisfy this need.

Based on the above classifier of needs, a motivational model can be built.

A person fulfills his needs, which are the most important motivating factor of human activity, by presenting his capabilities on the labor market.

Research shows that active creative work is currently more or less included in the activities of the majority of the working population, primarily specialists with higher and secondary specialized education, administrative and managerial personnel, highly skilled workers, and service workers. This is the leading unit of the national labor force, covering in Western countries from 40 to 50% of those employed in the national economy.

The labor market as an economic category has long been viewed as a phenomenon unique to capitalist countries, and unemployment as a consequence of prevailing labor market relations resulting from numerous contradictions between labor and capital. The labor market, like the markets of capital, goods, securities, etc., is an integral part of a market economy.

Motivation is the process of influencing a person in order to encourage him to take certain actions by awakening certain motives in him. Motivation is the core and foundation of human management. The effectiveness of management depends very much on how successfully the motivation process is carried out.

Now the attitude towards the workforce and improving their efficiency has increased dramatically. One of the reasons for this fact is that in recent years, the supply of labor in the qualification quantity supply in the field of specialties is limited, and the base for their training at the enterprise is practically absent. This forces entrepreneurs to treat existing staff more correctly, study their needs, work on the introduction of new technologies and improve the forms and methods of organizing technological processes. This is all the more important because the labor costs of many firms have now become the main part of the costs both in the cost of work and services, as well as in the cost of their implementation and promotion, therefore it is important to ensure maximum efficiency in the use of labor resources. Therefore, the assessment of labor efficiency is the main component in the analysis of profitability of enterprises and organizations.

The ability of an enterprise to successfully solve the above-mentioned task depends on how accurately labor costs are calculated and then controlled.

Defining labor as a resource along with material, technical, and financial resources, its specificity should be noted.

The specifics of the workforce are as follows:

a) if over time, material and technical resources age (physically, mentally), then labor resources become more expensive (worker's qualifications improve, experience increases);

b) an employee may waive the conditions under which the company intends to use him;

c) an employee may resign from the company at his own request;

- d) an employee may go on strike;
- e) employees cannot be considered as a homogeneous substance;
- f) employees can retrain;
- g) employees may decide that certain types of professions are socially unacceptable to them, and it is necessary to negotiate with them [13].

The search for efficiency improvement was initially aimed at improving technical means, but later the deepening of research in the management system was based on the development of effective management styles. Thus, the Ashridge model was laid in the basis of human resource management. This model was developed by Ashridge College of Management in England in the 60-70 years. She distinguishes between four leadership styles:

- a) orders;
- b) advertising;
- c) consultations;
- d) unity.

Through orders, the manager develops his own decision and passes it on to subordinates for execution. The staff waits for the order to be completed without any questions.

Through advertising, the manager also develops his own solution, but instead of simply announcing it to his subordinates, he tries to convince them that this solution is the best, that is, he advertises this solution in order to negate any potential resistance. Through consultations, the manager does not make a decision until he has consulted with his subordinates. He provides them with an opportunity to express their thoughts, suggestions, and advice, realizing that employees may actually know more in certain areas than he does. Such a manager may have good specialist consultants in certain fields of knowledge. The final decision still belongs to the manager, but it will not be made until the opinion of subordinates is heard, who thus feel involved in the matter and feel their importance.

By applying the "unity" style in management, the manager, together with his subordinates, develops a democratic solution on an equal basis. The manager identifies the problem and can outline the boundaries within which a solution can be developed (for example, budget constraints). Then the problem is discussed in a free discussion among subordinates, and the final decision is usually a reflection of the majority decision.

These four styles are easy to understand and are most often found in everyday life and used depending on the specific situation, but they are far from the only ones in the professional management system. But the main thing is not the type of management style, but the ability to choose and use the most effective one depending on each specific situation.

When considering an employee's career advancement, not only their experience, achievements, and the opinion of their superiors are taken into account, but also the employee's self-assessment of the possibility of professional and professional growth. The improvement of employees' qualifications can occur both vertically and horizontally, i.e. it is possible to perform the duties of

colleagues of the same level in this and related departments, subordinate employees, and a certain part of the functions of the direct supervisor.

The promotion of young and promising employees up the corporate ladder who can get high positions should be widely developed.

If there is almost no staff turnover at the enterprise, and employees regularly receive not only salaries (including bonuses), but also various types of valuable gifts based on the results of their work for the quarter, which is a very important motivational factor, then a person will not only hold this place, but also work outside of hours and with great.

Baikenova D. Kh.

Senior lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
A. Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Minisheva A. R.

Senior lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
A. Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF LABOR INCENTIVES AT THE ENTERPRISE

The country's transition to a market economy, entry into the world requires enterprises to improve production efficiency, competitiveness of products on the basis of the introduction of scientific and technological progress, effective forms of management and modern methods of personnel management.

The main reasons for failures in the work of the enterprise at the initial stages of its existence, as a rule, are: lack of raw materials, lack of links with suppliers of raw materials and consumers, non-competitive products or price, staff turnover and other quite obvious reasons. However, there is another significant reason - the crisis of management based on traditional misconceptions: when reorganizing changes within the organization or creating a new firm, managers often forget about changes in the psychology of employees and the need to create a personnel management system. It is psychological barriers that stand in the way of progressive changes in the organization; generate staff turnover and unhealthy psychological atmosphere in the team, provoking conflicts and performance of duties. The crisis of the labor sphere has led to deformed behavior of the personnel in the sphere of production. The main feature of workers is that in addition to performing production functions, they are an active component of the production process. Employees can contribute to the growth of production efficiency, can be indifferent to the results of the enterprise where they work, and can oppose innovations, if they violate their usual rhythm of work.

In order to successfully manage the staff, it is necessary to clearly represent the basic mechanisms and regularities, according to which the work with personnel is carried out, to what it is necessary to pay attention, in other words, the manager needs to own modern technologies of labor resources management. Judging by the general crisis of the economy at domestic enterprises, the effi-

ciency of work with personnel is insufficient. Under the command and administrative management, the work with human resources was not given due attention. In a market economy, this approach is not justified and fraught with severe consequences for the enterprise.

In the practice of work on scientific organization of labor, improvement of working conditions is an important component. Approximately one quarter of all planned expenditures is spent on their implementation. Improving working conditions is an important part of the practice of scientific labor organization. Approximately one quarter of all planned expenditures is spent on their implementation. The great importance of improving working conditions is explained by the fact that they mainly represent the production environment in which human activity during labor takes place. The level of a person's working capacity, results of his work, state of health, and attitude to labor directly depend on their condition.

In the conditions of transition to a market economy system, in accordance with changes in the economic and social development of the country, the policy in the field of labor remuneration, social support and protection of workers is changing significantly. Many functions of the state on implementation of this policy are transferred directly to enterprises, which independently establish forms, systems and amounts of labor remuneration, material stimulation of its results. The concept of 'wages' has been given a new content and covers all types of wages (as well as various bonuses, additional payments, allowances and social benefits) accrued in cash and in kind (regardless of the sources of financing), including sums of money accrued to workers in accordance with the law for unworked time (annual leave, holidays, etc.).

The transition to market relations has given rise to new sources of cash income in the form of amounts accrued for payment on shares and contributions of members of the labor collective to the property of the enterprise (dividends, interest). One of the main problems of modern personnel work is the problem of effective motivation of labor activity. At this time, the foundations of the attitude to labor as a value are laid, and the system of values of labor itself is formed, the labor qualities of the individual are developed: diligence, responsibility, discipline, initiative, etc., and primary labor skills are acquired.

For effective functioning of any organization, it is necessary to meet one important condition - to ensure the use of each employee in the whole variety of manifestations of psychophysiological and motivational potentials. Motivation of the personnel in any society and economic system has an essential character and predetermines the economy in the society and the level of its welfare.

The main tasks of motivation are: recognition of the work of employees who have achieved significant results in order to further stimulate their creativity; demonstration of the firm's attitude to high labor results; popularize the results of the work of employees who have received recognition; application of various forms of recognition; raising morale through the appropriate form of recognition; ensuring the process of increasing labor activity, which is the goal of management.

Factors of working conditions are related to the environment in which the work is carried out, while motivation is related to the environment in which the work is performed, and motivation is related to the nature and essence of the work itself. To take an example, when an employee of an organization needs to be promoted it often seems that there is no person in the organization who is capable of taking up an important post. In such a case, one should find one who is only 50 per cent qualified and give him the job. After some time he will reach 100 per cent to everyone's satisfaction. But it is inefficient to take a person from outside even if he is 110% suitable, as even after a long period of time he will still be familiarized with the secrets of the firm's activities. Also it is not worth appointing to higher position employees of the firm who have great potential but low labor results: the potential disposes to laziness and there are many chances that the employee will fail the assigned work. If it is decided to follow the 50 per cent rule, the leader (formal or informal) should be chosen from the available candidates, as he or she will have the support of the team in case of failure.

Modern labor consciousness is characterized by alienation of labor. First of all, it concerns work in social production. The main reasons for this situation are as follows: - labor in public production cannot always provide a normal standard of living for the majority of workers. This is due both to the size of wages, which do not allow reaching the level of rational norms of behavior, and to the lack of necessary consumer goods in the state trade; - the low level of labor and production discipline predetermines the low quality of production and high injury rate, and as a consequence of irresponsible attitude to work - the low level of wages; - in the conditions of limited sphere of motivated behavior of an employee, the absolute majority of workers practically have no possibility of free choice of places - the internal contradiction of the wage system weakens the link between the amount of earnings and the content of labor. The essence of this contradiction is that the incentive is primarily to retain workers in jobs with unattractive labor, which results in higher pay for such jobs than for jobs requiring high qualifications.

The alienation of labor resulted in general labor passivity. Work in social production has largely lost its prestige and ceased to be a significant social value.

According to a comparative study, in the USA, 50 per cent of the population consider work to be the main business of life, in Sweden - 45 per cent, in Germany - 25 per cent, and within the CIS - only 10 per cent.

Opportunities for social support from the state (child allowances, subsidies for payment of utilities, etc.) are also important.

To ensure the stimulating role of wages in raising the level of qualification and labor productivity, a reasonable ratio between the minimum wage and the average wage is necessary. Abroad, the minimum wage is about 40% of the average wage. In our country it is currently about 10 per cent, which is clearly insufficient. On the basis of district coefficients, the state regional regulation of wages and incomes of the population is carried out on the basis of district coefficients. At this enterprise, in violation of labor legislation, the district coefficient is in fact not paid.

The success of any firm depends to a large extent on how fully and accurately the real state of affairs in the field of enterprise management has been analyzed. Economic reforms presuppose the approval of such conditions of economic management, under which employees are given a real opportunity to show their initiative and that these conditions awaken their interest in labor activity. The wages of good workers should not be economized. Dedication to the organization alone is not sufficient for long service in it. Lower needs must also be met, especially when they are linked to higher needs such as respect and recognition, which are currently based on salary.

Today, the need to solve the problems of interest of each person in quality and creative work for the benefit of the enterprise and society is becoming more acute.

References

1. Shapiro S. A., Shataeva O. V. Fundamentals of Personnel Management in Modern Organizations. Express-course. Moscow : GrossMedia, ROSBUH, 2018. 400 p.
2. Shekshnya S. V. Personnel management of a modern organization. Moscow : Intel-Sintez Business School, 2021. 184 p.

Daribekova A. S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department «Economics and Management of the Enterprise»,
Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION

The world of finance is constantly changing, and in order to successfully navigate this changing space, it is important not only to manage cash flows, but also to regularly improve your financial literacy, as well as deepen your knowledge in the field of information technology and law.

Financial literacy is the ability to manage your funds wisely. It directly affects the improvement of well-being and quality of life, expands the population's access to information and financial services, and improves their coverage.

In the context of the rapid development of financial technologies, the transition of retail products to an online format and the emergence of new, more complex and risky financial instruments, updating financial literacy issues is becoming especially important.

Improving financial knowledge is a key component of the system for protecting the rights of consumers of financial services, ensuring stable access for both citizens and businesses to financial products, as well as an important element of financial stability and public welfare.

Financial literacy includes several aspects: the ability to effectively use financial services and instruments, the ability to manage your own money, as well as knowledge of the financial system, its principles of operation and consumer protection.

In 2020, the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market developed the Concept for Improving Financial Literacy for the Period from 2020 to 2024, which was approved by the

Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated May 30, 2020 No. 338.

Financial literacy can be divided into three main categories, the so-called three "pillars":

1. Technical literacy - knowledge necessary for the effective use of mobile applications of financial institutions, Internet banking and protection from cyber fraudsters.

2. Legal literacy - understanding your rights as consumers of financial services, the ability to read and understand the terms of contracts with financial institutions, as well as knowledge of laws that will help avoid unexpected situations in the future.

3. Financial planning - the ability to manage personal and family finances, make correct and informed decisions on budget management.

To achieve financial goals, you need to be rational and avoid spontaneous purchases or unjustified loans. Especially in conditions of economic instability, it is worth refraining from debt obligations. Do not forget to regularly save money, creating your financial safety net, which will serve as a reserve in difficult times [1].

Currently, a Roadmap for Improving Financial Literacy for 2025-2028 is being developed in Kazakhstan.

In 2023, the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market conducted the fourth study of the main indicators of financial literacy among the population. The survey was conducted among participants aged 18 to 63 years and older, a total of 3 thousand people from all regions of Kazakhstan and 3 cities of national significance took part in the study.

As the survey showed, the financial literacy index in 2023 was 40.5%. The greatest increase was recorded in the area of public awareness, where the indicator reached 42.8%. However, the weakest link remains "Managing your own financial resources", which dropped to 38.6%. The average indicator for the use of financial services was 40.1%. Among the popular financial institutions, Kaspi Bank leads with an indicator of 46.1% (in 2022 - 40.2%). In second place is Halyk Bank with a result of 25.7% (in 2022 - 39.1%), and third place is occupied by Otbasys Bank with 8.1% (in 2022 - 20.3%).

The Financial Fraud section continues to be a hot topic for the second year in a row, as fraudsters increasingly use more complex and sophisticated methods to deceive citizens.

Particular attention should be paid to the indicators in the western regions of Kazakhstan, such as Atyrau (27.3%), Aktope (26.7%) and Mangistau (26%) regions, where respondents most often report cases of fraud.

The largest number of victims of financial fraud are young people aged 18 to 29 (23.1%) and older people aged 50 to 63 (24.9%). The most common form of fraud remains telephone Internet fraud, known as "vishing" (31.5%), with fraudsters most often contacting victims through calls to mobile or landline phones (45.6%).

The majority of respondents (61%) were able to uncover fraudsters. However, identifying such offenses turned out to be the most difficult for people over 50, where this figure was only 41%. From 2017 to 2022, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) conducted an in-depth cross-country study to assess and analyze the level of financial literacy among the population of the CIS countries. Eight countries took part in the study (Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan and the Russian Federation). Kazakhstan was a participant in both the first wave (2017) and the second (2021). According to the results of the second phase of the research (2021), the average financial literacy rate in the CIS was 55.8%. Kazakhstan took third place with an indicator of 59.6%, and Belarus became the leader with a result of 61.4%. Azerbaijan came in last place with an indicator of 45.9%. In general, 4 out of 8 countries recorded indicators below the average level [2].

In the period from 2020 to 2022, Kazakhstan has seen an increase in the level of financial literacy: citizens have become more responsible when paying bills, disciplined in financial planning and budget management, as well as in the formation of savings after covering mandatory monthly expenses [2].

In Kazakhstan, events are being held among the population to teach financial literacy. Thus, since 2022, courses “Society without loans” have been held throughout Kazakhstan [3].

In 2023, elements of financial literacy were included in the curricula of non-economic educational programs [4].

In 2024, the country launched the “Qaryzsyz Qogam” (“Debt-Free Society”) project. This initiative aims to address the problem of people who have become financially dependent due to participation in financial pyramids or gambling addiction. People take out loans to pay off other debts, which leads to “credit slavery,” which has become a serious social problem. The reasons for this phenomenon are partly rooted in psychological unpreparedness to resist the pressure of consumer culture, but the main reason is the low level of financial literacy [5].

Today, 6.5 million people in Kazakhstan have experienced overdue loans at least once, which is a third of the population. For 1.5 million of them, the overdue period exceeds 90 days. The consumer culture in the country is just beginning to develop, and loans have become relevant for young people. The task is to form a new generation that will save money before making purchases and use loans only in extreme cases, with a clear assessment of their financial capabilities. At the center of the entire problem is the financial literacy of the population [6].

The project "Debt-free society" was launched on May 2, 2024, and already 18 thousand people in 8 regions of Kazakhstan have been trained in financial literacy. Among the participants, 43.6% have secondary education, 38.4% have higher education, and 18% have only school education. 17.6% of the participants are employees of budgetary organizations, 14% are unemployed, 10.5% are self-employed, 8.4% are entrepreneurs [5].

The main goal of the project is to form a habit of saving among citizens. Currently, many people, without thinking, take out loans for weddings or the purchase of expensive things, and then pay them off for a long time.

The rapid development of financial technologies against the background of financial illiteracy of the population exacerbates social problems in the country.

Since January 13, 2025, Kazakhstan has switched to the international standard ISO 20022 for data exchange between financial organizations. This transition has been carried out by all commercial banks in the country.

Thus, improving financial literacy will contribute to improving the well-being and quality of life of the population.

References

1. Financial literacy: let's improve it together! URL: <https://online.fingramota.kz/ru/-news/view/5883> (date of request: 12.11.2024).

2. On the results of a sociological study of the level of financial literacy of the population in 2023. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/-683780?lang=ru> (date of request: 12.11.2024).

3. Training the population under the project society without loans. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/zhambyl-bayzak-sazterek/press/events/details/26088> (date of request: 12.11.2024).

4. Financial literacy is the basis for the stability of success. URL: <https://zhaikpress.kz/ru/news/finansovaya-gramotnost-osnova-stabilnosti-uspexa/> (date of request: 12.11.2024).

5. «Qaryzsyz Qogam»: 200 thousand people will be trained in financial literacy. URL: <https://24.kz/ru/news/social/item/641577-aryzsyz-o-am-200-tysyach-chelovek-obuchat-fingramotnosti> (date of request: 12.11.2024).

6. All working population of Kazakhstan has loans. URL: <https://krisha.kz/content/news/2025/2025-vse-rabotayuschee-naselenie-kazahstana-imeet-kredity> (date of request: 12.11.2024).

Daribekova N. S.

Senior Lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

RISK MANAGEMENT SYSTEM IN TAX AND CUSTOMS ADMINISTRATION OF KAZAKHSTAN

The risk management system (RMS) in the tax and customs administration of the Republic of Kazakhstan plays a key role in increasing the transparency, efficiency and fairness of state control. The introduction of the RMS has made it possible to minimize corruption risks, automate analysis processes and reduce the burden on conscientious taxpayers and participants in foreign economic activity.

The RMS is a set of tools and algorithms that allow identifying potential tax and customs violations based on data analysis.

In Figure 1 we will consider the operating principles of this system.

Under big data analysis is understood as the use of modern data processing technologies to identify patterns and anomalies in the activities of taxpayers and importers.

Principles of operation of the risk management system			
Big Data Analysis	Risk rating	Minimizing interference in the activities of non-legal entities	Transparency and automation

Fig. 1. Principles of operation of the risk management system

Risk Rating Assessment represents the assignment of a certain level of risk to each entity based on its financial statements, tax payment history and other factors.

By minimizing interference in the activities of bona fide subjects understand the fact automated selection for audits of legal entities and individuals, which allows you to focus on truly risky tax objects.

Reducing the human factor and eliminating subjective decisions in the control process forms the principle of transparency and automation.

The main mechanisms of functioning of the RMS in the Republic of Kazakhstan are shown in Figure 2.

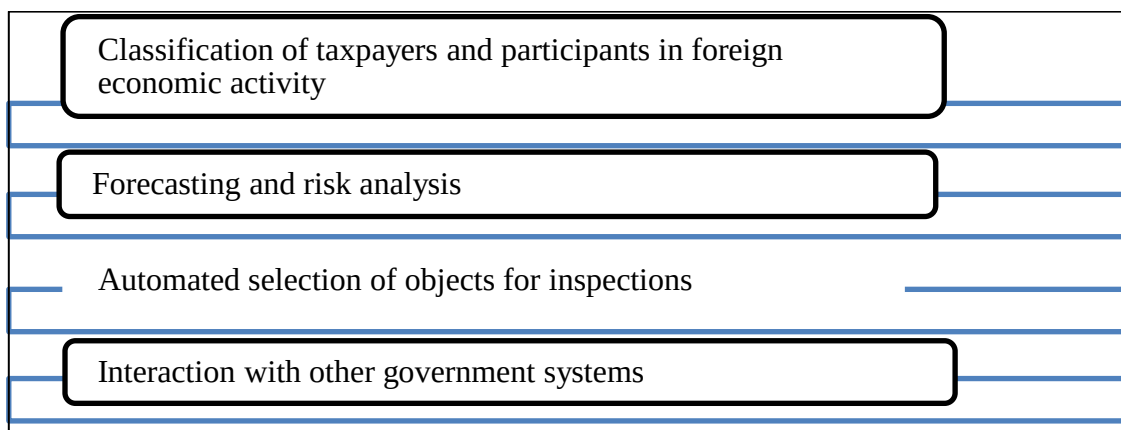


Fig. 2. Basic mechanisms of functioning of the RMS system in the Republic of Kazakhstan

With the first mechanism, the system itself divides taxpayers into groups according to risk levels: - low (taxpayers are subject to a minimum number of checks);

- average (taxpayers are subject to a small number of audits);
- high (these taxpayers are under increased control of tax authorities).

The second mechanism uses analytical models to predict possible tax violations. The system includes data on tax revenues, customs declarations, accounting reports and other indicators.

The third mechanism eliminates the subjective factor when appointing tax and customs inspections, i.e. inspections are initiated only in the presence of objective grounds and signs of possible violations.

Finally, the RMS system is integrated with electronic invoice systems (EIS), the Virtual Warehouse, bank databases and other government services, which allows exchanging data with government agencies and identifying tax evasion schemes and inaccurate completion of customs declarations.

It should be noted that all of the above allows us to determine the advantages of implementing the RMS in the Republic of Kazakhstan (Figure 3)

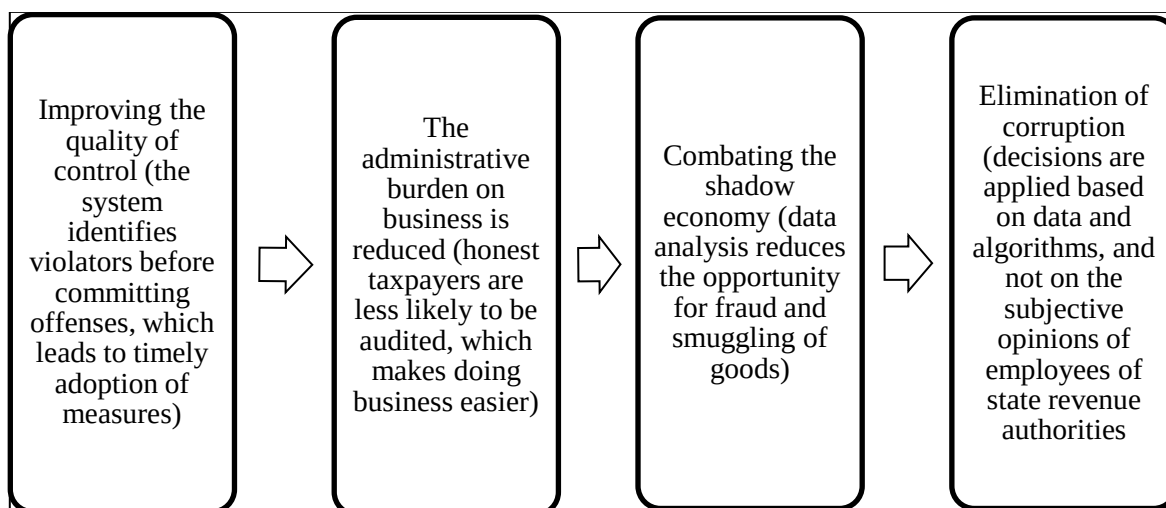


Fig. 3. Advantages of implementing RMS in the Republic of Kazakhstan

The state bodies of Kazakhstan plan to continuously improve the risk management system. Let us list the promising areas (Figure 4):

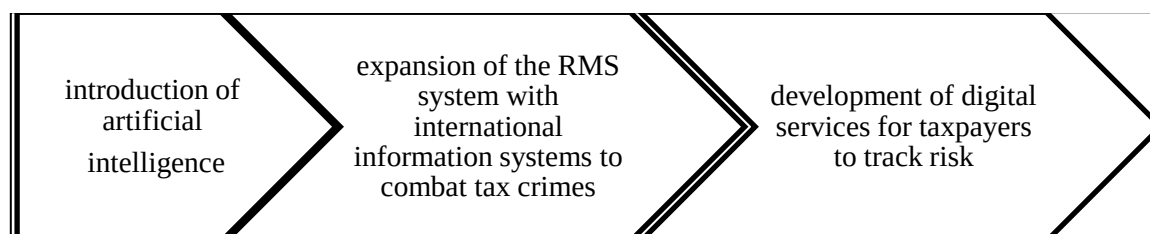


Fig. 4. Promising areas for improvement risk management systems

The risk management system in tax and customs administration of Kazakhstan has proven its effectiveness and continues to develop. Its implementation has allowed not only to reduce the tax burden on bona fide entrepreneurs, but also to significantly increase tax collection.

In the future, further improvement of the system is planned, which will ensure even greater transparency and effectiveness of state control.

References

1. Code of the Republic of Kazakhstan «On taxes and other mandatory payments to the budget» (as of 01.01.2025). URL: <https://zakon.uchet.kz/rus/docs/K1700000120> (date of request: 15.10.2024).
2. Application of the risk management system (RMS). URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/kgd-almaty/press/news/details/187101?> (date of request: 15.10.2024).

Kairolla Z.

Student

Department of Economics and Enterprise Management,
Non-profit joint-stock company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University»,
Kazakhstan

Tanekeyeva G. D

Scientific supervisor Faculty of Engineering, Economics and Management,
Non-profit joint-stock company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University»,
Kazakhstan

CRITERIA AND APPROACHES FOR DETERMINING INVESTMENT ATTRACTIVENESS

In the context of intense globalization, market formation, increasing competition, and the shift of the center of gravity in solving a large set of social tasks from the federal to the regional level, massive restructuring and reorganization of the regional economy is taking place, and complex deep transformations are being initiated.

Currently, investments, their volume, composition (types), differentiation by areas and forms of ownership, represent a very significant basis for the economic development of the country, its regions and municipalities, the strategic focus of which is aimed at significantly improving the welfare of the people [13].

Today, attracting investments into the real sector of the economy is a matter of developing industries, reducing the likelihood of social explosions, and restructuring the economic system of the territory. Any, even the most insignificant, increase in investment attractiveness is an additional means to take a step towards overcoming the crisis. But a step is not a solution to the problem. It is possible to achieve the task of economic development only by managing the process of increasing investment attractiveness, striving for the fullest realization of the objective possibilities of the territory and the conditions of activity of enterprises, without being afraid to abandon the familiar in the name of the expedient. That is why the issue of investment attractiveness management is a key issue of the current moment [13].

Investment attractiveness is commonly understood as an integral characteristic of individual enterprises, industries, regions, and countries in general from the perspective of development prospects, return on investment, and the level of investment risks. It is determined simultaneously by the impact of two groups of factors, one of which forms the investment potential, and the second – investment risks.

The investment potential takes into account macroeconomic characteristics, saturation of the territory with factors of production, consumer demand of the population and other parameters. The amount of investment risk indicates the probability of loss of investments and income from them.

Let's look at these concepts in more detail.

There are quite a few points of view regarding the content of the concept of "investment potential", but all of them can be reduced to defining potential as

the ability of the regional economic system to achieve maximum results in these conditions.

Thus, according to some authors, the investment potential of a region is the ability to obtain the maximum possible amount of the investment component of the gross regional product, realized through the use of investment factors of economic growth. Others define it as a set of investment resources that make up that part of the accumulated capital that is represented on the investment market in the form of potential investment demand, capable and able to turn into real investment demand, ensuring satisfaction of the material, financial and intellectual needs of reproduction. capital.

There are authors who note that the investment potential is not a simple aggregate, but an ordered system of investment resources in a certain way, which makes it possible to achieve a synergistic effect of their use [13]. It follows that the investment potential "must take into account macroeconomic characteristics, saturation of the territory with factors of production, consumer demand of the population.

As a result, all the diversity of views on the content of the concept of "investment potential" can be presented from the point of view of several approaches.

An industry-specific approach based on the analogy between the investment potential and the complex of fund-creating industries, which, in addition to the construction industry, which carries out construction work and installation of equipment, also includes the production of machinery and equipment for new, expandable and reconstructed enterprises and the production of structural materials and construction machinery used in capital construction.

Within the framework of the resource approach, the category of "investment potential" is reduced either to the potential of investment resources, i.e. to the sources of their formation, such as profits, depreciation charges, contributions to various extra-budgetary funds, assets of state and commercial financial institutions and savings of the population. Or, for example, to the totality of opportunities and available resources for investment, which are formed under the influence of a whole system of factors and conditions and are realized through investment flows. The resource approach considers the category of "investment potential" as synonymous with external and internal sources of investment financing.

An assessment of the investment potential in terms of the return on resources used, regardless of their type, or from the perspective of evaluating the economic results of current and future business activities is characteristic of an effective approach.

The third component of investment attractiveness according to the above scheme is investment risk.

The concept of "investment risk" reflects the expediency of making investments in a given territory, the likelihood of losing investments or income from them. Unlike investment potential factors, investment risk is a more dy-

dynamic characteristic that can change in a relatively short period of time. Within the framework of the concept of "investment risk", the following components are distinguished:

- economic risk is an indicator reflecting trends in the economic development of the region;

- political risk – representing trends in the political life of the territory;

- social risk – reflecting the level of social tension;

- environmental risk – related to the level of environmental pollution;

- Criminal risk – reflects the crime rate in the region, taking into account the severity of the crimes committed.

- financial (reflects the tension of the regional budget, the total financial results of the enterprises of the region);

- legislative (characterizes the set of legal norms governing economic relations in the territory).

Investment risk in a particular region or territory is an integral part of the concept of "country risk" used in international practice, which is a generalized characteristic of a given country as a whole, as a business partner, taking into account various political and economic factors. "Country risk" reflects the likelihood of undesirable development of transactions with entrepreneurs and enterprises in a given country, when it becomes difficult or impossible not only to obtain the originally planned benefits, but also to complete the transaction itself and return the invested capital. Thus, the investment risk of a territory is organically related to the "country risk" indicator [14].

Investment risk is a qualitative characteristic rather than a quantitative one and potentially rapidly changing, since, unlike investment potential, it depends on qualitative components (political, social, economic, environmental, criminogenic and other characteristics of regional investment conditions), which, as a rule, are very dynamic. Legislation is a particularly important factor of investment risk.

Traditionally, the concept of investment attractiveness is associated with the investor's preferences in choosing a particular investment object. According to the conclusions of experts, the most attractive factors for investors to choose a region are those accumulated over many years of economic activity: infrastructural development of the territory, innovative potential and intellectual potential of the population. A change in legislation regarding the provision of tax benefits to investors could increase investment attractiveness, but in any case, this is a one-time measure that will only lower the "bar", but will not solve the problem [14].

This leads to a disappointing conclusion: the traditional opportunities for operational changes in investment attractiveness are very limited. The increase in investment attractiveness that they can provide is completely insufficient to change the prevailing negative trends. In other words, the current perceptions do not allow attracting the necessary investment flow to save the economy.

Kim E.

student

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND E-GOVERNMENT

The rapid advancement of Information and Communication Technologies (ICT) has fundamentally transformed both management practices in businesses and the functioning of governments worldwide. In particular, the integration of ICT into management and public administration has enhanced efficiency, transparency, and communication. The purpose of this conference is to discuss the current theoretical and practical challenges in developing effective mechanisms for public administration and management, and to develop proposals for integrating the latest domestic and international experiences into the operations of enterprises, institutions, public authorities, and local governments. One of the key areas that deserves attention in this context is the development of small businesses in Kazakhstan, a country that is striving to harness ICT for the advancement of its economy and public sector.

This article will explore how the application of modern ICT can improve public administration and management systems, and how these developments can play a crucial role in fostering the growth of small businesses in various sectors of Kazakhstan's economy.

Modern ICT has greatly transformed business management by introducing a wide array of tools that increase productivity, reduce operational costs, and enable better decision-making. In Kazakhstan, small businesses face unique challenges such as limited access to resources, inefficiencies in business processes, and market competition. The application of ICT in management can help mitigate these challenges and create a more favorable environment for business growth.

Small businesses in Kazakhstan, especially those in rural areas or emerging sectors, often face difficulties in managing finances, inventory, and human resources effectively. The implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems can help small enterprises automate and integrate various business processes such as accounting, sales, and supply chain management. This helps reduce administrative overhead, minimize errors, and allows small businesses to focus on growth rather than on routine operational tasks. Data analytics and Business Intelligence (BI) tools have revolutionized decision-making in organizations of all sizes. Small businesses in Kazakhstan can leverage these technologies to gather and analyze data on consumer behavior, sales trends, and market conditions. By accessing real-time data, small business owners can make informed decisions about pricing, marketing, and product development, giving them a competitive edge in the marketplace. As the global market becomes increasingly digital, small businesses in Kazakhstan can benefit from establishing an online presence. E-commerce platforms and digital marketing tools, such as social media, search engine optimization (SEO), and pay-per-click advertising,

allow small businesses to reach broader markets beyond their local geographic areas. This is especially important for businesses in industries such as retail, tourism, and agriculture, where digital platforms can help drive customer engagement and expand sales channels.

On the public administration side, the use of ICT to modernize government services has had a profound impact. E-government initiatives aim to improve efficiency, reduce bureaucracy, and increase citizen engagement through the use of digital tools. In Kazakhstan, e-government has been a central focus of the government's strategy to improve public service delivery and enhance the functioning of state institutions. These advancements also have direct implications for the development of small businesses in the country. In Kazakhstan, one of the key barriers to the development of small businesses is the cumbersome and often slow process of business registration, licensing, and obtaining permits. Through the introduction of e-government platforms like the e-Gov portal, the registration process has become more transparent and efficient. Small business owners can now complete a variety of bureaucratic tasks, such as registering their business and applying for licenses, online. This reduces the time and costs associated with starting a business, making it easier for entrepreneurs to launch and operate their ventures. E-government systems have also made it easier for small businesses in Kazakhstan to access various government services, including tax filing, social security, and subsidies for small business development. For example, small businesses can now submit tax returns and pay taxes online, eliminating the need for in-person visits to government offices. The digitalization of public services not only simplifies administrative processes but also increases transparency and accountability within government agencies. The government of Kazakhstan has increasingly recognized the importance of innovation and technology for the development of the economy. Through various e-government initiatives, such as digital platforms that connect businesses with research institutions and innovation hubs, small businesses in Kazakhstan can access information about grants, research programs, and technological support. This helps foster the growth of businesses in sectors such as technology, agriculture, and manufacturing.

The role of small businesses in Kazakhstan's economy is vital, as they contribute significantly to job creation and economic diversification. However, small businesses in the country often face challenges such as limited access to finance, a lack of technological infrastructure, and difficulties in navigating complex regulatory frameworks. The integration of modern ICT can provide solutions to many of these challenges, ultimately contributing to the growth and sustainability of small businesses in Kazakhstan's diverse economic sectors. Agriculture plays a major role in Kazakhstan's economy, and small businesses in this sector can benefit significantly from ICT adoption. Technologies such as precision farming, which uses data analytics and IoT devices to monitor and optimize crop yields, can help small agricultural businesses increase productivity and sustainability. E-government platforms can also offer small farmers access to financial subsidies, agricultural grants, and market data, helping them navi-

gate the complexities of modern agriculture. Small businesses in the retail sector in Kazakhstan have seen the growing importance of e-commerce. Through platforms like Kaspi.kz, entrepreneurs can create online stores to sell their products nationwide. Digital payment systems, such as mobile wallets and online banking, facilitate smoother transactions, making it easier for customers to shop online. Moreover, small businesses in retail can leverage social media and digital marketing tools to promote their products and engage with customers. The manufacturing sector in Kazakhstan also stands to benefit from ICT adoption. By using automation technologies, small businesses in manufacturing can improve production efficiency, reduce waste, and lower costs. Furthermore, the government's digital platforms, such as the Digital Kazakhstan program, offer small businesses access to information and resources that support innovation and the adoption of Industry 4.0 technologies, including AI, robotics, and IoT.

To further support the growth of small businesses in Kazakhstan, it is essential to expand ICT infrastructure and enhance digital literacy, particularly in rural areas. Several proposals can be put forward to foster ICT adoption and ensure the success of small businesses:

- The government should continue investing in digital infrastructure, including internet connectivity in rural areas, to ensure that small businesses across Kazakhstan can take full advantage of e-government services and digital tools.

- A nationwide initiative to improve digital literacy and provide ICT training for small business owners and their employees is essential. This can include online courses, workshops, and government-sponsored programs to develop skills in e-commerce, digital marketing, and the use of management software.

- The government should work to expand the range of services available through e-government platforms, especially for small businesses. This could include online business development resources, access to finance programs, and digital marketplaces that connect small businesses with customers and suppliers.

- Collaboration between government institutions, private technology companies, and small business associations can create a more supportive ecosystem for small businesses in Kazakhstan. Such partnerships can drive innovation, increase access to new technologies, and help businesses scale both locally and internationally.

Modern Information and Communication Technologies hold immense potential for improving both management practices in businesses and public administration in Kazakhstan. By leveraging ICT tools in management, small businesses can enhance their operational efficiency, make data-driven decisions, and expand into new markets. E-government initiatives, meanwhile, provide small businesses with greater access to public services, streamlined processes, and increased transparency. As Kazakhstan continues to embrace the digital transformation, the successful integration of ICT will be crucial for fostering the growth and competitiveness of small businesses in the country's diverse economic sectors. By adopting best practices from both domestic and international experiences, Kazakhstan can create an environment that enables small businesses to thrive in the digital age.

Magadiyeva A.

Student

Department of Economics and Enterprise Management,
Non-profit joint-stock company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University»,
Kazakhstan

Lustov N.

Senior Lecturer

Department of Economics and Enterprise Management,
Non-profit joint-stock company «Abylkas Saginov Karaganda Technical University»,
Kazakhstan

COMPREHENSIVE ANALYSIS AS A BASIS FOR INCREASING THE RESILIENCE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY

In the context of global economic instability, industrial enterprises must adapt to constantly changing external factors such as exchange rate fluctuations, sanction pressures, rising raw material prices, and logistical disruptions. In such circumstances, it is critically important to use methods and tools of comprehensive analysis that help identify potential threats, assess business resilience, and develop adaptation strategies.

Comprehensive analysis involves a systematic approach to evaluating an enterprise's operations, including financial analysis, SWOT analysis, forecasting methods, and risk management. Based on the obtained data, enterprises can make informed managerial decisions, improving their competitiveness and resilience to external shocks.

The purpose of this article is to examine key methods and tools of comprehensive analysis, their role in enhancing the resilience of industrial enterprises, their effectiveness in crisis situations, and how these analysis tools adapt to modern innovations.

Comprehensive enterprise analysis includes a set of methods that enable a thorough assessment of its financial condition, production capacities, competitive positions, and risk levels. Globally, several key areas of analysis are recognized:

- Financial analysis: Examining liquidity, solvency, profitability, and financial stability of the enterprise;
- Economic-mathematical modeling: Using mathematical methods to forecast financial flows and assess stability;
- SWOT analysis: Identifying a company's strengths and weaknesses, as well as assessing external opportunities and threats;
- Risk analysis and stress testing: Evaluating business sensitivity to adverse macroeconomic changes.

Applying these methods collectively allows enterprises to adapt their strategy and minimize potential threats during crises.

Financial analysis is fundamental in assessing enterprise stability. In crisis situations, it helps identify business vulnerabilities and take anti-crisis measures:

– General Electric (USA): During the 2008 global financial crisis, the company faced a sharp liquidity decline. The management used detailed financial analysis to identify unprofitable assets and decided to sell certain divisions, maintaining financial stability;

– Toyota (Japan): During the 2008–2009 crisis, the company thoroughly analyzed financial flows and implemented a lean manufacturing strategy, reducing costs and minimizing losses.

SWOT analysis helps identify enterprise strengths and weaknesses and evaluate external threats and opportunities:

– Volkswagen (Germany): After the 2015 "Dieselgate" scandal, the company conducted a large-scale SWOT analysis that identified risks of lawsuits and declining customer trust. Based on this analysis, VW shifted its strategy towards electric vehicle development [1];

– Samsung (South Korea): In 2016, after issues with Galaxy Note 7 batteries, the company used SWOT analysis to revise its quality control policies, preventing further reputational risks.

Risk analysis and stress testing help forecast the impact of external factors on business and develop adaptation strategies:

– British Petroleum (UK): After the Deepwater Horizon disaster in 2010, BP introduced regular stress tests to assess environmental and operational risks, improving safety systems;

– Tesla (USA): During the COVID-19 pandemic, the company conducted stress tests of financial flows and supply chains, helping it quickly adapt to plant shutdowns and reduce losses.

Globally, economic-mathematical modeling is widely used to optimize various processes. Procter & Gamble (P&G) employs linear programming models to optimize supply chain routes, inventory distribution between warehouses, and production schedules, reducing logistics costs and maintaining high service levels.

Examples from Kazakhstan:

– Financial Analysis: JSC "KazMunayGas" – In 2020, amid falling oil prices, "KazMunayGas" conducted a financial analysis that revealed the need for cost optimization. The company reduced capital expenditures and raised additional funds through bond issuance;

– SWOT Analysis: JSC "Kazakhmys" – In 2019, SWOT analysis identified the need for production capacity modernization, leading to the implementation of new copper processing technologies;

– Risk Analysis: ERG (Eurasian Resources Group) – ERG uses risk analysis to assess the impact of global economic factors on metal product exports. In 2022, the company introduced a stress-testing system to evaluate logistics constraints and raw material price fluctuations [2];

– Economic-Mathematical Modeling: JSC "Kazakhmys" – Uses linear programming and network planning models to optimize mining and copper processing, improving production efficiency and reducing operational costs.

Industrial enterprises face rapid economic changes and must integrate new technologies and management approaches to ensure sustainability. Key trends include:

– Artificial Intelligence (AI) and Big Data Analysis: Companies use machine learning to predict demand, enhance managerial decision-making accuracy, and optimize supply chains. For example, Tesla applies AI algorithms to forecast component needs, minimizing production delays;

– ESG (Environmental, Social, and Governance) Principles: Businesses increasingly incorporate sustainability strategies. In Kazakhstan, mining companies like KazZinc implement environmental programs to reduce CO₂ emissions and increase waste recycling;

– Modular Production and Flexible Resource Management: Enterprises shift to modular production to adapt quickly to demand changes. During the COVID-19 pandemic, companies like Kazakhstan Engineering rapidly reconfigured their production lines to manufacture ventilators, addressing domestic market shortages.

Conclusion:

The experience of global and Kazakhstan enterprises demonstrates that comprehensive analysis methods are effective tools for enhancing business resilience in economic instability. Their application allows companies to mitigate risks and identify new growth opportunities. Implementing financial analysis, SWOT analysis, risk forecasting, and stress testing is crucial for industrial enterprises' survival and competitiveness.

Future resilience of industrial enterprises depends on their ability to integrate new technologies, adopt eco-friendly strategies, and enhance business model flexibility. Companies actively utilizing modern analytical methods and digital technologies have a higher likelihood of successfully navigating economic instability and maintaining market positions.

References

1. Jurevicius O. SWOT Analysis of Volkswagen 2023. URL: <https://strategic-managemntinsight.com/swot-analyses/volkswagen-swot-analysis/> (date of request: 19.10.2024).

2. Sagiyeva R. K., Zhuparova A. S. Analysis of the successful experience of innovative enterprises in the regions of Kazakhstan. *Vestnik of Omsk University. Series: Economics*. 2020. № 18 (2). P. 55–64.

Magrupova M. Z.

Doctor of Economics, Associate Professor

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Toleutaev T. T.

Student

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET AND THE SYSTEM OF PERSONNEL TRAINING IN KAZAKHSTAN

Today, the driving force behind the development of market relations in the republic is the intellectual resource, which is understood as a qualitatively new type of resource that accumulates the latest knowledge and inventions that can potentially be used to create a product, and ensure a high level of competi-

tiveness of both national economies and the world economy as a whole. For new enterprises, for the implementation of investment projects, the economy needs highly qualified specialists. The development of the industry depends on the quality of human capital and the level of its qualification [1].

Currently, the labor market is undergoing changes under the influence of global trends, such as accelerating technological progress, digitalization of the economy, as a result of which there is a gap between the requirements of employers and the qualifications of employees, especially graduates of educational organizations. The study aims to answer questions about how this problem is being solved and how the gap between the requirements of employers and the qualifications of workers is being reduced. We have identified the main trends in the labor market, the analysis of which will allow us to identify problems and determine ways to eliminate them. This is the relevance of the study pointed out by the authors. Global experience shows that the quality of personnel training is ensured by a clear division of the area of responsibility between the state, enterprises and educational institutions. The Ministry of Labor and Social Protection of the Population (MLSP) of Kazakhstan, understanding this and taking into account the current situation, outlined the main trends in the labor market until 2030. The first is a significant increase in young people entering the labor force. That is, people born after 2000 or during a favorable demographic period began to reach working age. According to experts, by 2030, 74% of the country's workforce will be millennials and generation Z [2]. The second is the insufficient generation of jobs in the economy, since the main employer in recent years has been the state and the quasi-public sector. The third is the accelerated spread of technologies and innovations, as a result of which some professions die off, others appear, and still others are modified. The fundamental novelty of the modern economy lies in the fact that the most important component of socioeconomic development is not only any knowledge, but knowledge and information, the mastery of which requires professional education [3]. The new paradigm of education is not just to transfer specific knowledge to students and serve as an "information pump", but to teach them to adapt to qualitatively different conditions of management and life in general, to integrate into a constantly changing economic, social and other environment. [4, c.81]. The identified challenges determine the need for further deepening the modernization of the personnel training system. At the same time, its basis is the National Qualifications System (NQS). Within the framework of the NQF, the foundation was laid in the form of the National Qualifications Framework, which contains 8 levels of qualification and determines at what level, what general professional competencies and level of education a specialist should have; 36 sectoral qualifications frameworks have been updated, which classify the qualification requirements for a specialist in a particular industry by levels depending on the complexity of the work performed and the nature of the competencies used. The approved occupational standards cover 2,689 professions and 27% of economic activity subclasses across the country. In terms of industries, the greatest coverage of professional standards is noted in the areas of construction (94.4%), agriculture

(78%), information and communications (57.9%) [5]. However, over the past 2 years, the development of professional standards has not been carried out, and 576 out of 590 developed professional standards already need to be updated, taking into account the speed of ongoing changes in the labor market. Some institutional problems are already being solved. So, in order to quickly and efficiently solve problematic issues, the sectoral ministry (MLSP) proposed, firstly, to create a Project Office for monitoring and methodological support under the MLSP. It will provide a unified methodological support for the entire process of developing professional standards. Secondly, to form design industry groups under government agencies. This means that each government agency is assigned responsibility for covering all industry professions with professional standards. Thus, coordination of work with associations and sectoral educational organizations will be ensured. Thirdly, it is planned to form a Bank of Professional Standards. To this end, the MLSP proposes to start creating a platform where all templates of international standards, the practice of the regions, and the results of the implementation of the Atlas of new professions will be collected. This will reduce the time for further development and updating of professional standards. Fourth, for the development of the NSC, it is necessary to legislate the procedure for recognizing the professional qualifications of employees. In this regard, the MLSP has developed an appropriate bill, which provides [6]:

- recognition of non-formal and informal education. Approaches are proposed for recognizing not only qualifications, but also one of the skills within this qualification;

- introduction of a voucher-modular system for recognizing the qualifications of the unemployed and a system for accounting for the recognition of the qualifications of employees when declaring the employer's activities.

Thus, prerequisites are being created for the accelerated adaptation of citizens to changing conditions in the labor market. This proposal was developed jointly with the Ministry of Education and Science to implement the concept of "lifelong learning" [7]:

- creation of a digital platform for the NSC;
- formation of the Unified Methodological Center on the basis of the Center for the Development of Labor Resources of the MLSP, which should become a single methodological center and a source for providing up-to-date information on the National Qualifications System [8].

The bill "On professional qualifications" will strengthen the connection between the labor market and the education system, and will also allow responding to rapidly changing requirements for the labor force [9]. Another aspect associated with fundamental changes in the system of personnel training is related to the reform of the educational sphere. As part of the program to increase the income of the population, it is planned to create more than 2 million new jobs. In this regard, the head of state Kassym-Jomart Tokayev paid special attention to the reorientation of the personnel training system [10]. The initiative to create a tool that would describe changes in the labor market and give targeted recommendations for the education system was put forward back in 2019 at a meeting

of the National Council of Public Trust (NCPC) [5]. The President immediately supported this initiative, and by his decree, an Atlas of new professions and competencies of the Republic of Kazakhstan was created, which over the past two years has become a real tool. This means that akimats need to take measures to introduce effective forms of partnership between educational institutions and enterprises: this is patronage, as well as dual training. For the training of personnel, it is necessary to create regional maps of needs for specialists, to organize patronage of enterprises over colleges [1]. Thus, the formed national model of education retained its fundamental and scientific nature and successfully introduced some features of Western models. At the same time, the Kazakh model has not yet been able to rise to the level of developed countries. Some elements of Western experience - a multi-level certification system, test forms of knowledge control were borrowed superficially and at the moment have not become an effective means of improving the quality of education. For the republic, as for most countries, the problem of effective combination of accessibility and quality of vocational training remains relevant.

References

1. Askarov A. We need a reboot of the higher education system. URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/104744/nuzhna-perezagruzka-sistemy-vysshego-obrazovaniya-alikhan-smailov.html> (date of request: 01.10.2024).
2. Konchalovskaya A. et al. The labor market of Kazakhstan: development in a new reality. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/topics/consulting/ey-labor-market-of-kazakhstan-development-in-a-new-reality.pdf (date of request: 01.10.2024).
3. Rakhmetulina Zh. B., Urekeshova A. B., Aidarova A. B. The labor market in the context of digitalization. *Bulletin of the University «Turan»*. 2022. № 4. P. 130–142.
4. Sidnev A. V. Activation of the human factor in the concept of training specialists for the fuel and energy complex in Russia in the 21st century. *Fundamental Research*. 2004. № 3. P. 81–82. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=4792> (date of request: 02.06.2023).
5. National system of qualifications: continuing education and professional standards. URL: <https://strategy2050.kz/ru/news/natsionalnaya-sistema-kvalifikatsiy-nepreryvnoe-obrazovanie-i-profstandarty/> (date of request: 01.10.2024).
6. Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated August 31, 2022 № 621 «On the draft law of the Republic of Kazakhstan» On professional qualifications. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000621> (date of request: 01.10.2024).
7. The Government of Kazakhstan, by its decree of July 8, 2021, approved the Concept of Lifelong Learning. URL: <https://www.zakon.kz/5077345-kontseptsiyu-obucheniya-v-techenie-vsey.html> (date of request: 01.10.2024).
8. Millennials and Generation Z will make up 74% of the workforce by 2030. URL: <https://kapital.kz/economic/104739/k-2030-godu-74-rabochey-sily-budut-sostavlyat-milleni-aly-i-pokoleniye-z.html> (date of request: 01.10.2024).
9. On the draft Law of the Republic of Kazakhstan «On amendments and additions to certain legislative acts of the Republic of Kazakhstan on professional qualifications» Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated August 31, 2022 № 622. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000622> (date of request: 01.10.2024).
10. The Council of Rectors is planned to be transformed according to the experience of Singapore 01.11.2022. URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/110028/sovet-rektorov-planiruyut-transformirovat-po-opytu-singapura.html> (date of request: 01.10.2024).

Minisheva A.

Senior Lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
A. Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Baykenova D.

Senior Lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
A. Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Yessenbekova T.

Senior Lecturer

Department of Economics and management of the enterprise,
A. Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN LABOR DEVELOPMENT

Digital technologies make it possible to create effective communications, new relationships between people. Quality labor resources are the main factor in economic growth, and the level of necessary professional skills in the context of a pandemic is rapidly changing in the labor market. In this regard, it is necessary to prepare the younger generation – potential labor resources-for a digital future with appropriate knowledge and skills, as well as a healthy lifestyle, which will undoubtedly allow the country to succeed.

In the state program "Digital Kazakhstan", the development of human capital is an important area that has a great impact on the development of the economy. Today, the level of digital literacy of the population of the Republic of Kazakhstan is 82.1% [5]. At the same time, according to the Human Development Index, Kazakhstan took 49th place in the list of 189 countries in 2022 and is among the "countries with a high level of the Human Development Index (HDI) (from 0.8 to 0.9)". It should be noted that the Republic indicators are higher than the average indicators of other countries. Currently, digital skills that were previously used only in the study of computer science are now necessary in any field of activity and allow people to control digital processes. In the context of the technological transformation of the country's economy, the labor market requires competent personnel with broad interpersonal skills and high systematic thinking. Thanks to digital technologies, human capital is updated, increasing the efficiency of business and the relationship of citizens with the government. The main subjects of the economy – the state, enterprises and the population - will be able to interact with each other faster and more efficiently. People are the main resources of the digital economy. Its certain educational potential and qualitative characteristics ensure its participation in specific economic processes at all levels of the country. The development of the economy cannot be ensured without the development of human capital, it is necessary to invest in it through training that corresponds to the current state of the economy. It requires changes in higher and secondary education for learning in the digital economy [10]. This is the introduction of various state programs aimed at creating networks of competence centers that will strengthen the training of qualified specialists in the information and communication field.

The consideration of the labor resources market highlights its following main characteristics:

The employment rate for the 1st quarter of 2024 was 64.8% for the population aged 15 years and older, and 95.3% for the labor force. The unemployment rate (according to the methodology of the International Labor Organization) was 4.7%. The number of unemployed (according to the ILO methodology) was 452.7 thousand people. The proportion of NEET young people who do not work and are not engaged in education or training was 7%.

- analysis of the structure of employment of the population by industry shows that there is the largest share of employment in wholesale trade, manufacturing and education;

- the percent of the population with experience in interacting with the internet is 87.3;

- digital literacy index of the population ranked 85th in the first half of 2023 on a scale of 0 to 100 [7];

- As of 2023, the most demanded professions are among the top-10 in the following areas: IT specialists, management and regulation, information security, translation studies, mathematics teacher, nursing, communication technologies and biology teacher.

We can safely say that due to the automation of business processes, there are changes in the demand for certain specialists. Over the past five years, according to the state statistics service, there has been a decrease in the number of people employed in industries that were the first to switch to process automation, and the most significant risk for the labor market is called algorithmization.

Professions will disappear in the first place and at the same time, they will be replaced by other new professions [2]. So, by 2025, virtual and augmented reality architects, food industry technologists (foodtech), robotics engineers, ethical hackers (cybersecurity), nanobiotechnologies, ICO-and NFT-analysts, 3D-printing designers, genetic engineers will be in demand.

According to a joint study with the participation of more than 160 managers, the current state of digitalization of Kazakhstani companies is 3.2 points out of 5 possible, which allows us to talk about the average level [3].

We can conclude that the relationship between digital technologies and the unemployment rate is sufficient. Thus, in industries that attract the most digital technologies, the share of employment will not decrease, and in regions with the highest digitalization level, there will be a decrease in the unemployment rate with the involvement of specialists. The unemployment rate is quite high in the regions with the lowest percentage of the implementation of new digital technologies.

To determine the relationship between digitalization and unemployment rates, a correlation analysis of data for 2009-2022 under the influence of individual factors was used in the work [6]. The calculation of paired correlation coefficients is shown in Fig. As you can see, digital factors negatively affect the unemployment rate, that is, contribute to its decline. Thus, in the context of digitalization of the economy, a decrease in the number of unemployed is facilitated

by the use of global information networks and an increase in the number of personal computers. At the same time, a decrease in training costs for the analyzed period, on the contrary, contributes to an increase in the number of unemployed, as well as a decrease in the share of organizations that used special software tools.

The risks associated with changes in the labor market for economic security under the influence of digitalization are associated with the following factors:

1. The difficulties in the population to adapting to changed conditions leads to a temporary increase in the number of unemployed.

2. Kazakhstan's regions are characterized by a different level of digitalization, which, of course, affects the growth of unemployment in individual regions.

3. It is expected that due to the automation of business processes, the current demand to specialists will change followed by shortage to other ones.

4. As society digitalizes, digital migration occurs. By mastering digital skills, labor resources move to areas with the highest level of digital maturity.

It is important to note that the need to ensure economic security is determined by a number of new threats caused by digitalization, to solve which it is necessary to adjust the system to ensure economic security. At the same time, changes in the economic security system should be accompanied by digital transformation. The digital economy today is a priority area of development for many countries at all levels of digital development – from the creation of a basic information and communication infrastructure to the formation of a coordinated policy in this area and programs to support the widespread introduction of digital technologies [1, 2]. In the modern economy, it is necessary to take into account the main digitalization technologies that cause changes and directly affect the market structure: social networks, cloud computing, sensor networks and the Internet of things, artificial intelligence technologies for working with data. Combined, these technologies make it possible to add all the "smart" things to governments, homes, cities, business processes, health care, transport and open up a new range of opportunities for business, consumers and society as a whole [3, 4]. Information and communication technologies (ICT) form an information society; create an information (digital) economy and a digital format of social and labor relations [5]. Today, Kazakhstan's economy is set to transform mainly along the digital development trajectory to ensure the country's competitiveness in the World Economic Space. Reconstruction is aimed at accelerating the pace of its development and improving the quality of life of the population, ensuring economic growth and productivity. To achieve the set goals, the state program for digitalization of the economy "Digital Kazakhstan" (Digital Kazakhstan) has been developed and implemented in Kazakhstan since 2017 [7]. It is noted that the peculiarity of the Kazakhstan program for digital modernization is its focus on the formation of the environment and innovative ecosystem of the digital economy, the goals of creating a creative society, the transformation of which will lead to an increase in the labor productivity and an increase in capitalization, the creation of a digital infrastructure for the provision of public services to the population and business, as well as the transition to the knowledge economy in the activities of state bodies through the development of human capital. The digital transformation of the economy of Kazakhstan includes the achievement of key in-

dicators: the introduction of 4.0 technologies, an increase in the percentage of revenue from new products, training of personnel in accordance with the needs of the digital economy [7]. If we look for a mechanism to balance state of supply and demand in the labor market, then it will be possible to develop reasonable proposals for third participants in the labor market, since in the conditions of digitalization, a single environment for regulating employment processes in the modern economy will be created [8].

References

1. Reitingov mnogo, a Kazakstan odin. *DKNews*. URL: <https://dknews.kz/ru/eksklyuziv-dk.210944-reytingov-mnogo-a-kazahstan-odin> (date of request: 21.10.2024).

2. Matyushok V., Krasavina V., Berezin A., Javier Sendra Garcia J. S. The global economy in technological transformation conditions: A review of modern trends. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021.

3. Hutter C. Cyclicity of labour market search: a new big data approach. *J Labour Market Res*. 2021. № 255 (1).

4. Pyka A. Dedicated innovation systems to support the transformation towards sustainability: creating income opportunities and employment in the knowledge-based digital bioeconomy. *J. Open Innov*. 2017. № 3. P. 27.

Papaladze S.

student 4 nd year

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Daribekova N. S.

Senior Lecturer

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

GREEN ECONOMY: ACCOUNTING, AUDITING AND TAXATION OF LONG-TERM ASSETS AND WAYS TO IMPROVE THEM

In the context of global environmental challenges and the need to move towards sustainable development, the concept of a green economy is becoming increasingly important. A green economy involves the creation of an economic system that ensures the growth of the population's well-being and social justice, while reducing environmental risks and environmental degradation. One of the key aspects of the implementation of this concept is the effective management of long-term assets, including their accounting, auditing and taxation. This article discusses the main approaches to accounting, auditing, and taxation of long-term assets in the context of the green economy, and suggests ways to improve them.

Long-term assets such as fixed assets, natural resources, and environmental facilities play an important role in ensuring sustainable development. In a green economy, accounting for such assets should reflect not only their financial value, but also their environmental and social significance.

In accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and national accounting standards, non-current assets are accounted for at cost with subsequent depreciation. However, in the context of a green economy, a more comprehensive approach is required, taking into account environmental costs and benefits. For example, the costs of environmental restoration, envi-

ronmental obligations and the cost of natural capital should be reflected in accounting [1, p. 45].

Environmental accounting is an accounting system that includes both financial and non-financial data related to an organization's environmental impact. This approach allows for a more accurate assessment of the value of long-term assets, taking into account their environmental component. For example, when estimating the value of land plots or natural resources, not only their market value is taken into account, but also ecological functions such as the ability to absorb carbon dioxide or maintain biodiversity [2, p. 78].

Environmental audit is an independent assessment of an organization's performance in terms of its compliance with environmental standards and requirements. An environmental audit checks how effectively an organization manages its long-term assets, taking into account environmental risks and obligations. For example, auditors can assess how well an organization takes into account the costs of environmental restoration or complies with regulations on pollutant emissions [3, p. 112].

Social audit is aimed at assessing the social responsibility of an organization, including its contribution to sustainable development and improving the quality of life of the local population. In the context of a green economy, a social audit can include an assessment of how effectively an organization uses its long-term assets to achieve social goals, such as creating jobs or supporting local communities [4, p. 95].

Taxation of long-term assets in a green economy should encourage organizations to use natural resources more responsibly and reduce their negative impact on the environment.

Environmental taxes are an important regulatory tool in the green economy. They are aimed at compensating for the environmental damage caused by the activities of organizations and stimulating the transition to more environmentally friendly technologies. For example, a tax on carbon dioxide emissions or fees for the use of natural resources can contribute to a more efficient use of long-term assets [5, p. 63].

Tax incentives may be provided to encourage investments in green technologies and sustainable development. For example, organizations investing in energy-efficient technologies or the restoration of natural resources may receive tax deductions or a reduction in the tax rate. This contributes to a more active participation of business in the implementation of the goals of the green economy [6, p. 102].

For the further development of accounting, auditing and taxation of long-term assets in a green economy, it is necessary:

- It is necessary to develop and implement new accounting and auditing standards that would take into account the environmental and social aspects of organizations' activities. This may include the creation of a separate standard on environmental accounting or the inclusion of environmental indicators in existing financial reporting standards [7, p. 89].

- Tax policy should be aimed at stimulating green investments and reducing environmental risks. This may include the introduction of new environmen-

tal taxes and fees, as well as the expansion of tax incentives for organizations implementing sustainable practices [8, p. 74].

– Organizations should be more transparent about their environmental and social obligations. This can be achieved by including environmental and social indicators in annual reports and conducting regular environmental and social audits [9, p. 118].

The transition to a green economy requires a revision of approaches to accounting, auditing and taxation of long-term assets. Accounting should reflect not only the financial, but also the environmental and social value of assets, audit should be aimed at assessing the environmental and social responsibility of organizations, and taxation should stimulate sustainable development. Improving these processes will contribute to more effective management of long-term assets and achieving sustainable development goals.

References

1. Pearce D., Markandya A., Barbier E. B. *Blueprint for a Green Economy*. Earthscan, 1989.
2. Gray R. Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2006.
3. Schaltegger S., Burritt R. *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Greenleaf Publishing, 2000.
4. International Financial Reporting Standards (IFRS). IAS 16: Property, Plant and Equipment. IFRS Foundation, 2023
5. European Commission. Taxation and the Green Economy. *European Union*. 2021.
6. Schaltegger S., Wagner M. *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. Greenleaf Publishing, 2006.
7. Epstein M. J., Buhovac A. R. *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers, 2014.
8. Bebbington J., Unerman J. Achieving the United Nations sustainable development goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2018.
9. Hopwood A. G., Unerman J., Fries J. *Accounting for Sustainability: Insights from the Field*. Earthscan, 2010.

Shokhabayeva A. S.

doctoral student

L. N. Gumilyov ENU, Kazakhstan

Tlesova E. B.

scientific supervisor, candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Kernebayev A. S.

PhD

Karaganda Technical University named after A. Saginov, Kazakhstan

ECONOMIC MECHANISMS FOR THE EFFECTIVENESS OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF AGRICULTURE IN CENTRAL KAZAKHSTAN

Currently, the issue of agricultural modernization is relevant for all countries of the world. Agriculture is one of the most important sectors of the national economy of each country, therefore, its technological development, in addi-

tion to increasing the efficiency of agricultural production, provides an improvement in product quality and an increase in labor productivity. Global trends are aimed at increasing productivity, reducing costs and ensuring environmental sustainability through the use of digital and innovative technologies in agriculture. In regions with high agricultural potential, such as central Kazakhstan, these trends play an important role in improving the efficiency of Agriculture. The relevance is explained by several reasons: First, the need for technological modernization: agriculture in central Kazakhstan is based on traditional methods, and the productivity of these methods does not meet modern requirements. The introduction of digital technologies and innovations is the main tool for improving the efficiency of Agriculture. Secondly, increasing economic efficiency: technological modernization of Agriculture allows you to reduce costs, increase production volumes and use resources more efficiently [1]. An urgent issue is the identification of ways to increase the competitiveness of the agricultural sector in the region by assessing economic efficiency. Thirdly, great importance is attached to the digitalization and modernization of Agriculture within the framework of state programs for the development of the agricultural sector of Kazakhstan and the Digital Kazakhstan program. This article supports these initiatives and provides scientifically based recommendations for improving the agricultural policy of the region. Fourth, full use of the agricultural potential of the region: despite the fact that the central Kazakhstan region is one of the most favorable regions for agriculture, all its potential is not used. One of the most pressing issues is the transformation of the agricultural sector of the region into an efficient and environmentally friendly production system through technological modernization.

The natural and climatic conditions of central Kazakhstan impose some restrictions on agriculture. Limited water resources and poor soil quality are the main problems of the agricultural sector of the region. In this region, grain and animal husbandry are mainly developed. Agriculture requires automation, robotization and digital technology to increase productivity and reduce costs.

Currently, innovative technologies are actively used in agriculture aimed at increasing production efficiency, reducing costs, improving product quality and reducing the negative impact on the environment. Effective implementation of these technologies requires the participation of qualified labor.

In world practice, the effectiveness of technologies implemented in agriculture is usually measured in value added per employee.

According to the World Bank, in Spain, Canada, Australia, Norway and the Netherlands, agriculture is developing using modern technologies. In these countries, the additional cost per worker in 2022 ranged from 7 74,618 to 129,768. Modern technologies not only facilitate production activities, but also reduce food prices, contribute to increased competition in the market.

Over the past five years, Value Added per employee in the Republic of Kazakhstan has grown from US 7 7,897 in 2018 to us.9,536 in 2022, higher than the global average (US 4 4,042). This indicator allowed Kazakhstan to take the 76th place in the world ranking[3].

For the development of Agriculture, an integrated approach is needed, which includes economic and technological mechanisms. These mechanisms should be interconnected and work in harmony for Sustainable Development and productivity growth of the agro-industrial complex.

In our opinion, economic mechanisms play an important role in increasing the innovative potential of Agriculture in the region. They are aimed at state measures to support the introduction of innovations, attract investments in new technologies and increase competitiveness in the industry. To achieve this goal, the following mechanisms are used:

- State assistance aimed at the development of rural areas, increasing the level of employment and improving living conditions in rural areas is provided in the form of subsidies, tax incentives, targeted programs, personnel training and science financing.

- Agricultural enterprises of the regions will be provided with low-interest loans, investment funds, venture capital and guarantee funds for the purchase of equipment, infrastructure modernization and introduction of new technologies.

- Integration of farmers, processors, scientific institutions and government agencies through the creation of regional cooperatives and agroclusters aimed at jointly solving tasks, increasing efficiency and competitiveness [4].

Technological mechanisms in agriculture optimize communication, information exchange and resource integration between agricultural resources, if any.

Technological mechanisms include:

Automation and digitalization. These mechanisms include equipping with modern technologies (GPS and GIS technologies, production automation, smart farms, big data analysis) that change traditional agricultural practices and make them more efficient and sustainable.

Biotechnology and blockchain are two modern technologies capable of radically changing the way agricultural products are produced, managed and distributed. These technologies include selection, genetics, ensuring transparency in transport processes, and product quality control.

Renewable energy sources. The use of renewable energy sources such as biogas, solar and wind contributes to the sustainable development of the agricultural sector, allowing it to adapt to climatic changes [5].

Thus, technological mechanisms not only increase agricultural productivity, but also contribute to solving global problems such as climate change and food shortages, making the industry more sustainable and environmentally friendly.

In the technological modernization of agriculture, economic efficiency depends on several factors: an increase in the level of productivity, a decrease in production costs, an increase in labor productivity. In particular, through the introduction of water-saving technologies, satellite monitoring and the use of drones, costs in the field of Agriculture will be reduced, and automation of the feeding process and pasture management in animal husbandry will increase efficiency.

Recommendations for technological modernization of Agriculture in central Kazakhstan:

– Water conservation technologies: it is necessary to use modern technologies for managing water resources, taking into account climatic conditions. The introduction of drip irrigation and sprinkler systems significantly reduces water costs.

– Data analysis and management: the use of digital platforms for data collection and analysis increases the efficiency of agricultural processes. The effective use of agronomic data allows you to properly process arable land.

– Automation and robotization: the introduction of automated techniques increases labor productivity and reduces production costs, especially in all processes from sowing to crop processing.

References

1. On approval of the concept for the development of the agro – industrial complex of the Republic of Kazakhstan for 2021-2030. Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated December 30, 2021 № 960.

2. Aixi Han, Pingyang Liu, Bufan Wang, Angela Zhu. E-commerce development and its contribution to agricultural non-point source pollution control: Evidence from 283 cities in China. *Journal of Environmental Management*. 2023. № 344.

3. Tianshu Quan, Hui Zhang, Tianli Quan, Yi Yu. Unveiling the impact and mechanism of digital technology on agricultural economic resilience. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2024. № 22 (2). P. 136.

4. Miloš S. D. Technological progress in the function of productivity and sustainability of agriculture: The case of innovative countries and the Republic of Serbia. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2023. № 14.

5. Shertimova K. E., Tulemetova A. S., Polezhaeva I. S., Kalygulova M. G. Economic and technological mechanisms for the development of Agriculture. *State audit*. 2024.

Temraleeva M. R.

student 4nd year

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Republic of Kazakhstan

Daribekova N. S.

Senior Lecturer

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Republic of Kazakhstan

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND AUDITING OF ACCOUNTS RECEIVABLE IN AN ENTERPRISE

Accounts receivable is an essential element of a company's financial system, as it determines its right to receive funds from counterparties. Effective management of receivables directly affects a company's liquidity, financial stability, and potential for further development. In an unstable economic environment marked by sanctions, inflation, declining consumer purchasing power, and increasing competition, controlling accounts receivable becomes particularly relevant. Late payments from debtors, improper recording of transactions, and an ineffective credit policy can lead to financial difficulties, disrupt cash flow, and negatively impact the overall stability of the enterprise. Many businesses struggle with maintaining an optimal balance between accounts receivable and

accounts payable, as excessive receivables can reduce liquidity while excessive payables can indicate potential solvency issues.

Enhancing the accounting and auditing of accounts receivable helps minimize non-payment risks, improve the efficiency of settlement operations, and ensure transparency in financial reporting. For companies to achieve this, it is necessary to develop effective methods for analyzing receivables, implement modern accounting systems, and adapt their processes to international auditing standards. One of the key aspects of improving accounts receivable management is establishing clear procedures for debt classification, monitoring, and collection. Companies must also work on developing a sound credit policy, which includes setting credit limits, assessing debtor solvency, and enforcing stricter payment terms when necessary.

Modern enterprises face several challenges related to accounts receivable accounting. One of the key difficulties is the untimely repayment of debts by counterparties, which increases financial risks and affects cash flow stability. An imbalanced ratio of accounts receivable to accounts payable can negatively impact a company's solvency and lead to cash flow disruptions. When a company allows its receivables to grow uncontrollably without enforcing payment deadlines, it may find itself in a situation where it lacks the necessary funds to cover its own obligations, forcing it to seek external financing. This, in turn, increases financial costs and reduces overall profitability.

Another significant issue is the lack of control over the formation of accounts receivable. Many companies do not have a well-structured system for recording, monitoring, and collecting debts. This leads to a lack of transparency, making it difficult to track overdue payments, identify unreliable customers, and predict future cash flows. The absence of regular reconciliation of settlements with debtors can result in disputes, errors, and unaccounted financial losses. Furthermore, businesses often fail to differentiate between various types of receivables. It is essential to separate short-term and long-term receivables while also assessing their likelihood of repayment. This allows for a more accurate evaluation of the company's financial position and supports well-informed management decisions.

To improve the efficiency of accounts receivable accounting, clear principles for its classification and assessment must be implemented. This includes dividing receivables into short-term and long-term categories, maintaining analytical accounting for each debtor with detailed records of payment deadlines and amounts, forming provisions for doubtful debts based on an analysis of counterparties' financial conditions, and monitoring the dynamics of receivables to take timely measures for their reduction. Additionally, companies should establish an effective reporting system that allows management to track receivables turnover, overdue debts, and customer payment patterns. This will help in making informed decisions regarding credit policies and debt collection strategies.

The choice of payment methods with counterparties is also crucial in minimizing risks. One of the most reliable ways to ensure timely payments is by using letters of credit, which guarantee that the seller will receive payment once specific conditions are met. Other mechanisms, such as requiring advance pay-

ments, using factoring services, or implementing penalty clauses for late payments, can also help improve cash flow stability. Another important step in improving accounts receivable accounting is the implementation of automated accounting and control systems. Modern accounting software enables businesses to maintain a detailed record of transactions with debtors, quickly analyze receivables, identify overdue payments, and generate reports for managerial decision-making. Automated systems also help reduce human errors and improve the accuracy of financial data.

Auditing accounts receivable is an integral part of a company's financial control system. Its main objective is to verify the accuracy of receivables recorded in accounting, assess the likelihood of repayment, and identify potential risks. One of the primary challenges in auditing is insufficient detail in accounting data. If information on debtor settlements is recorded inconsistently or with errors, it complicates the audit process and may lead to financial reporting distortions. Additionally, companies often fail to conduct regular internal audits of receivables, leading to inaccurate financial statements and a lack of clarity regarding the true financial position of the company.

Another issue is the necessity to comply with international auditing standards. As businesses transition to new standards, they often face difficulties in adapting their accounting systems. A lack of alignment with international requirements can result in audit complications, reduced investor confidence, and challenges in financial reporting. To enhance the auditing of accounts receivable, a comprehensive approach should be adopted, including a detailed analysis of transactions with counterparties, verification of the justification for forming doubtful debt reserves, monitoring the solvency of debtors, and assessing the impact of accounts receivable on the company's financial indicators. Special attention should be given to automating the auditing process. The use of specialized software accelerates audits, reduces the likelihood of errors, and improves the transparency of settlement operations.

A key aspect of managing accounts receivable is monitoring its status. It is crucial not only to record receivables but also to analyze their dynamics, identify problem debts, and take timely measures for debt collection. One effective control method is setting credit limits. This involves establishing maximum allowable debt amounts for each debtor based on their financial stability. If the limit is exceeded, measures are taken to restrict further deliveries or revise cooperation terms. Another important tool is the formation of doubtful debt reserves. This allows companies to anticipate potential financial losses and mitigate risks associated with non-payment. Additionally, regular inventory checks of accounts receivable should be conducted. This helps identify overdue payments, assess the probability of their repayment, and develop strategies for debt collection. Companies should also establish a structured debt collection process, including reminder systems, negotiations with debtors, and, if necessary, legal actions to recover outstanding amounts.

In today's business environment, companies must strive to increase the transparency of their financial reporting and improve the efficiency of accounts receivable management. This requires a comprehensive approach that includes

automating receivables accounting and auditing, using modern methods for analyzing and forecasting financial risks, adapting accounting processes to international standards, and developing strategies to reduce accounts receivable and increase its turnover. Businesses should also focus on building long-term relationships with reliable customers and implementing preventive measures to reduce the occurrence of overdue debts. By regularly assessing customer creditworthiness, setting appropriate payment terms, and ensuring that all transactions are properly documented, companies can minimize the risks associated with non-payment.

Special attention should be given to employee training and improving the qualifications of accounting and auditing staff. Many issues in accounts receivable management arise due to a lack of expertise in financial analysis, risk assessment, and credit control. Continuous professional development, participation in specialized training programs, and the use of advanced financial technologies will contribute to better receivables management and improved overall financial performance. Only a well-structured approach to accounting and auditing can help companies minimize risks, improve financial performance, and enhance trust among partners and investors.

Enhancing the accounting and auditing of accounts receivable plays a vital role in ensuring a company's financial stability. In the current economic climate, where non-payment risks are increasing, it is essential to implement effective control mechanisms, maintain detailed records of debtor transactions, and use modern auditing methods. The automation of processes, adoption of international standards, and systematic analysis of receivables will help minimize risks, improve financial management efficiency, and ensure the long-term success of the company.

References:

1. The tax code of the Republic of Kazakhstan «On taxes and other mandatory payments to the budget» (as amended in 2023).
2. The law of the Republic of Kazakhstan «On accounting and financial reporting» dated February 28, 2007, № 234-III (as amended in 2023).
3. International Financial Reporting Standards (IFRS), 2023 edition.
4. Aytzhanova A. K. Improvement of accounting and control of accounts receivable in organizations of Kazakhstan. Almaty : Ekonomika, 2021.
5. Baimuratova L. Sh. Financial analysis and audit: a practical guide. Astana : Foliant, 2022.

Togaibayeva L.

Candidate of Economic Sciences

Department of Economics and Business Management

ORGANISATION OF EFFECTIVE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN THE MODERN ECONOMY: THEORY AND PRACTICE

Introduction The modern economy is characterised by a high degree of uncertainty, globalisation, digitalisation and technological change. These factors have a significant impact on the methods of public administration and management organisation in various industries. With the high dynamism of the global

market and the rapid development of technology, public administration is faced with the need to improve the efficiency of its mechanisms, adapt strategies and implement innovative approaches.

The main tasks of public administration become:

- Ensuring sustainable economic growth;
- Increasing the transparency of state bodies' activities;
- Optimisation of public resource management;
- Introduction of advanced digital technologies into administrative processes;
- Improving interaction between the state, business and citizens.

This article reviews the theoretical foundations of public administration and management, modern problems of administrative regulation, effective management mechanisms and innovative technologies, and analyses international experience that may be useful for Kazakhstan.

1. Theoretical foundations of public administration and management

Public administration is a system of institutions, mechanisms and processes that ensure the implementation of public policy and the regulation of economic, social and administrative processes. It is based on fundamental principles that ensure its effectiveness:

- **Transparency and accountability** - openness of activities of state bodies, accessibility of information for citizens;
- **Efficiency and effectiveness** - decision-making based on data analysis and forecasting of consequences;
- **Flexibility and adaptability** - the ability to respond quickly to changes in the external environment;
- **Innovativeness and digitalisation** - application of modern technologies in administration;
- **Feedback development** - ensuring effective interaction of the state with the population and business.

Public sector management has its own peculiarities, including the management of large budgets, regulation of socially important processes and the need to take into account the interests of various social groups. The main functions of public management include strategic planning, operational management and control over the execution of state programmes.

2. The main problems of public administration in the modern economy.

Despite active reform of the administrative sector, public administration faces a number of challenges to its effective functioning:

- **Bureaucratic inertia** - slow decision-making processes and implementation of reforms;
- **Insufficient digitalisation** - low level of automation of public services, which complicates their accessibility;
- **Limited coordination between agencies** - lack of a unified data management system;

- **Staff shortage** - lack of highly qualified specialists capable of working with digital technologies;
- **Low involvement of citizens in governance** - weak feedback between the state and society.

Addressing these challenges requires a comprehensive approach that includes modernisation of management processes, digitalisation of public services and improved training.

3. Effective mechanisms of public administration Modern methods of improving the efficiency of public administration include:

- **Digitalisation and automation of processes** - introduction of e-government, digital platforms and intelligent data analysis systems;
- **Application of project management** - use of strategic planning and monitoring of the implementation of state programmes;
- **Development of public-private partnership (PPP)** - involving business in solving socio-economic problems;
- **Monitoring and evaluation of the effectiveness of state programmes** - analysis of the results of the implemented initiatives in order to improve them;
- **Development of public control and ‘open government’ initiatives** - introduction of mechanisms that increase the level of citizens’ trust in state bodies.

4. Innovative approaches in public administration Technological innovations play a key role in the modernisation of public administration. The most promising areas include:

- **Using artificial intelligence** - analysing big data, forecasting social and economic trends
- **Application of blockchain technologies** - increasing transparency of government financial transactions;
- **E-government development** - facilitating citizens’ access to administrative services through digital platforms;
- **Crowdsourcing and digital platforms** - active involvement of society in the process of discussion and development of public decisions.

5. Foreign experience and its application in Kazakhstan Analysing international experience allows us to identify the most successful public administration practices that can be adapted in Kazakhstan:

- **Estonia** is a leader in the digitalisation of public services, having implemented the e-Residency system;
- **Singapore is a nation that uses predictive analytics and automation in its governance process;**
- **US** - applying Agile Government principles to improve the adaptability of government programmes.

Kazakhstan is actively developing digitalisation by introducing the eGov platform, but there is potential for further expansion of e-government functionality, increased transparency of administrative processes and the use of artificial intelligence technologies in governance.

Conclusion The effectiveness of public administration in the modern economy is determined by the state's ability to adapt to the challenges of globalisation and digitalisation. The introduction of advanced technologies, development of project management, improvement of the system of state control and active involvement of society in management processes contribute to the improvement of the quality of public administration. Kazakhstan needs to continue reforms focused on digitalisation, modernisation of governance and integration of international experience, which will strengthen its competitiveness in the global arena.

References

1. Osborne D., Gaebler T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. 1992.
2. World Bank. World development report 2021: Data for better lives.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. 2014.
4. UN e-government survey. The future of digital government. 2022.
5. Noveck B. S. Smart citizens, smarter state: The technologies of expertise and the future of governing. 2015.

Yessenbekova T. I.

Master of Economics, Senior lecturer
Departments of Economics and Management at the enterprise,
Karaganda Technical University named after Abylkas Saginov, Kazakhstan

Muratov S. A.

Student
Karaganda Technical University named after Abylkas Saginov, Kazakhstan

INTELLECTUALIZATION OF THE ECONOMY AS A PATTERN MODERN ECONOMIC DEVELOPMENT

Theoretical and methodological innovations in the study of corporate intellectual capital of a domestic industrial enterprise include. The basis of a real economic space in which a person's intellectual abilities to work are reproduced on the basis of the latest knowledge, including about the change of work; organic consideration of the latter's perception in the moral and economic reproductive activity of his labor collective as an intellectual aggregate employee of the main link of the economy.

The modern economy is characterized by the process of intellectualization, which is directly linked to the issues of expanded reproduction of the latest knowledge, skills, and abilities of employees with the development and intensification of the information space. This means that the core of the intellectual economy is becoming an economy of creative knowledge, skills, and abilities of workers, the relevant and purposeful use of which will be able to provide the economy with reproducible factors of production that take into account innovative changes, including labor change. These circumstances noticeably expand and deepen the understanding of the subject-object structure of economic management and the reproductive process.

The objective nature of the "humanization" of economic relations naturally leads the main vector of research and scientific and practical activities to-

wards the space of living exchange-communication, where human capital is reproduced in the sphere of economic realities.

Equivalence in a live exchange-communication system is not a key determinant of its legal nature, since, firstly, the live exchange of knowledge, skills, and abilities is not associated with their alienation from owners; secondly, consumer satisfaction here arises not so much from the consumption of new ideas as from the self-realization of employees. The actualization of the role and importance of the space of economic exchanges necessitates a special focus of research efforts and practical measures on the economic sector, where the latest knowledge, skills and abilities are reproduced. The economy of creative, humanistically oriented knowledge seems to be the natural basis of the intellectual economy as a whole.

If the intellectualization of production is directly linked to the reproduction of the latest knowledge, skills, and abilities, then it is this sphere of economic activity that becomes the main object of management at all levels of economic existence. First, production requires special managerial influence, in which conditions during the life of one generation of workers, work changes several times and, consequently, the use of the latest knowledge in the field of its organization, as well as the exchange of activities. Secondly, the object of management is the sphere of "non-market" knowledge in the field of market transactions, or a kind of "shell" where the negotiating power of the parties is tested, among other things. Thirdly, the area of market exchanges and related interactions is directly the object of managerial influence.

The interpretation of the genetic and functional structure of the intellectual capital of an industrial enterprise is represented by internal and external intellectual capital, which are respectively related to the dynamics of the economic and market space in which it is materialized into a final product. The second one includes institutional, social and technological components and is represented by intellectual non-material assets of the enterprise.

The content of intellectual capital, which is a system of creative noospheric knowledge, skills, and abilities of employees, reproduced within a specific organization through developing exchange-communication and used to create intellectual values. Noospheric knowledge is understood as such knowledge that contributes to the creation of intellectual values solely based on the use of reproducible factors of production, taking into account the implementation of labor change. At the same time, as you know, it requires the development of special measures in the field of development of a specific industrial enterprise. There is a need to manage the appropriate space and expand the reproduction of the latest knowledge, skills, abilities and abilities of employees within an industrial enterprise. The intellectual capital of an industrial enterprise is genetically subdivided into endogenous and exogenous. The first is a system of updated knowledge about how to produce creative knowledge. The second is the knowledge of how to create and efficiently implement the final product of an enterprise.

Economic "humanocentrism" determines the need for an integrated and interdisciplinary approach to corporate intellectual capital management. The es-

sence of this approach is expressed in the fact that management entities mainly influence the system of human, socio-economic transactions that ensure the motivation and interest of employees in self-development and, consequently, in the expanded reproduction of the latest intellectual knowledge, skills and abilities.

The "integration" basis of this approach is expressed in the fact that each employee's personality is a complex, multi-level and diversified structure. Since an industrial enterprise is becoming the most important "container" for the creative ambitions of a modern employee, it naturally reflects the mental, cultural, psychological, emotional-volitional, organizational, technological and many other values and knowledge of each individual.

Non-tangible assets increase the market value of an industrial enterprise and are an object for quantitative measurement and calculation. The development of the endogenous intellectual capital of an industrial enterprise is a necessary, but not sufficient condition for the comprehensive development of an industrial enterprise, since it is associated only with the improvement of transactions in its economy, which has little to do with the competitive market space. Intellectual capital becomes a factor in the competitiveness of an industrial enterprise if the latest knowledge is materialized in the system of non-material assets as key functional creative values.

The conclusion is that the subject-object structure of intellectual capital management, from the point of view of its management and the manifested change of labor, is divided into management of intellectual internal and management of external corporate links. At each of the marked genetic levels of the intellectual capital of an industrial enterprise, its institutional, social and technological parts act as independent objects of management.

Theoretical and methodological innovations in the research of corporate intellectual capital of an industrial enterprise, which are based on existing achievements of theory and methodology and are a reflection of the "dialectic of things" of a new quality associated with the objectivity of intellectualization of individual and social reproduction, namely: an interdisciplinary approach to the problem, which ensures the unity of genetic and functional, objective and subjective, social and economic in the implementation of management transactions, taking into account the innovative changes in production in the domestic industry on the basis of previously developed divisions and changes of labor.

The analysis of the genetic structure of intellectual capital management of an industrial enterprise, presented in the study, highlights a system of management strategies in the field of expanded reproduction of this capital, where the most important thing is to manage the process of transformation of basic forms of functional intellectual capital into its "final" forms. The result of the implementation of the mentioned strategy is the creation of areas of competitive advantages of the enterprise. Managing the process of this transformation presupposes the availability and development of knowledge about how the non-material assets of an enterprise are formed, the use of which allows it to create and reproduce the potential of competitiveness. The key strategy here is to manage the immaterial assets created by it.

Identification and substantive analysis of the economic and market space, on the one hand, aims at "managerial duality" in the field of reproduction of general and functional corporate knowledge, and on the other hand, determines the transparency of the general management algorithm.

The theoretical conclusions and scientific and practical provisions of the study make it possible to significantly specify the dynamics of the new economy in terms of the reproduction of knowledge, skills, abilities. The educational sector of the domestic economy should be, on the one hand, "humanistically" modified, and on the other, supplemented with disciplines adequate to modern innovative changes and relevant requirements.

The essence of the intellectual capital of an enterprise, as well as the characteristics of creative knowledge, makes it possible to put into practice its activities to improve the level of management of the expanded reproduction of corporate knowledge, skills, abilities. This implies the need for special training of managers who manage the intellectual capital of an industrial enterprise. The concept of network management is the most adequate organizational and economic form of increasing the level of intellectual capital management of a modern industrial enterprise.

The method of calculating the intellectual immaterial assets of industrial enterprises, which has been developed in many studies, significantly expands the possibilities of quantitative analysis of the spheres of its key competencies. The method of determining the market value of immaterial assets of an industrial enterprise seems to be practically more productive and effective, since it has a well-founded methodological conceptuality. The genetic nature of the final immaterial assets of an enterprise is related to the intellectual potential of the subject and the system of implicit knowledge, which makes it possible to scientifically subdivide the intellectual management system into the management of the exchange of activities within and outside the enterprise, in the market sector.

References

1. Kozyrev A. N. Evaluation of intellectual property. Moscow : Expert Bureau, 2015. 289 p.
2. Azgaldov G. G., Karpova N. N. Valuation of intellectual property and intangible assets. Moscow : Ekonomika, 2021.
3. Kozyrev A. N., Makarov V. L. Valuation of intangible assets and intellectual property. Moscow : Interreklama, 2019.

Zhakbaeva A. Kh.

Senior Lecturer

Economics and Management of the Enterprise, Kazakhstan

Kydyrbek K. Zh.

Student

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE SELECTION AND DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE STRATEGY

Currently, the problem of choosing an innovation strategy is very relevant for enterprises, since due to the development of scientific and technological pro-

gress, the market economy becomes more innovative. It should be noted that the essence of the current stage of development of the national economy as a whole, as well as individual enterprises, is reflected as a category of innovative development, which in recent years has been widely publicized in domestic and foreign literature. For the successful implementation of the set goal, the firm must choose a strategy that is most suitable for using the resources it has in this market situation. The suitability of a particular strategy is determined by the effectiveness of the firm's activities, which, in turn, is expressed in the magnitude of profit, sales volume and profitability.

By deciding to replace the market or the product to be produced, the firm automatically takes the first step in adopting an innovative strategy. An innovative strategy is one of the tools for achieving the goals of an organization (corporation, firm), which, in its novelty, differs primarily from other means for this organization and, possibly, for the industry, market, consumers. Thus, we can say that the development of an innovative strategy is a set of solutions aimed at restructuring the Enterprise in order to work effectively in New conditions. It is necessary because it provides flexibility for the adaptation of the enterprise to the market, allows it to keep up with the Times and with competitors.

In a market economy, a good product is not enough for a manager, he must carefully monitor the emergence of new technologies and plan their implementation in his firm in order not to lag behind competitors. A clearly formulated strategy is important for promoting news. Many firms recognize the need for Strategic Planning and actively implement it [1,6. 125]. The choice of an innovation strategy depends on the following factors: 1) the scientific and technical level of Production; 2) the market strategy of the Organization; 3) the pace of updating products; 4) the technical level of manufactured products; 5) the level of qualification of personnel; 6) the size and efficiency of capital use; 7) the financial and economic situation of the organization.

The choice of strategy is associated with the development of plans for conducting research and development and other forms of innovation activity. Innovative strategies are aimed at developing and using the potential of the organization and are considered as a reaction to changes in the external environment. Therefore, the variety of innovative strategies is justified by the composition of the components of the internal environment of the enterprise. At the level of the national economy, industry, companies, enterprises, an innovative strategy is developed, which is one of the tools for achieving its goals. Therefore, an innovation strategy is often defined as a set of measures to achieve innovative goals.

The development of an innovation strategy begins with the definition of the innovation itself, its purpose, form, functions and final impact. Next, it is necessary to determine the tools through which the innovation will be implemented. The task of the consultant is to find these tools, determine how effectively they work, as well as develop such a strategy so that the tools can be easily adapted when external conditions change and continue to work for the successful achievement of the goal.

In general, to understand what will be the optimal innovative strategy for a particular company, it is necessary to study the market position of the company, its strengths and weaknesses, as well as the competitive advantages of the products and/or services that it produces/sells. The prerequisites for the success of an innovation strategy are the specific conditions under which it is developed and implemented, the state of the research sector, production processes, marketing, investment activities, strategic planning and their relationship as the main production elements, the overall strategy of the organization, the organizational structure of management.

The innovation strategy as an integral part of the overall strategy of the organization is the targeted activity of determining the priorities of the organization's long-term development and achieving them, as a result of which a new quality of production and management is ensured. It is implemented through progressive non-standard justified management decisions, which are made taking into account the specifics of the organization's work.

The content of the innovation strategy is based on its nature, features of the innovative activity of the organization and the interrelationships between the main elements of a single organizational strategy.

The formation of an innovative strategy of the organization involves the selection and justification of areas of innovative activity, the volume and structure of innovative projects, the timing of their implementation and the conditions for transferring them to the customer, an assessment of the state of organizational structures for managing innovations. Any strategy should be focused on identifying opportunities for diversifying the results of the organization's activities.

The process of choosing the most rational innovation strategy in specific economic conditions is always based on the results of evaluating all forms of innovative activity, which are reflected in various innovations. However, in practice, the implementation of this rule entails certain difficulties. Including, as an object of innovation management, innovation activity covers all aspects of the organization's work and is a component of any functional or production subsystem.

To implement the goals of the innovation strategy, a specialized organization is needed that is able to combine and coordinate the activities of functional and production units in the innovation process. It is also advisable to conduct a regular analysis of the adequacy and appropriateness of the current structure of markets, functions, tasks, the level of qualification of personnel in real economic conditions, which is very important for developing real long-term prospects for the development of the organization.

Currently, the balanced scorecard model has gained great popularity in developing a development strategy. The strategic goals in this model are developed based on the existing vision of the situation and have the status of decisive and key goals of the company. In order to plan and ensure the process of achieving goals, appropriate financial and non-financial indicators are developed for each of them, according to which, as already noted, target values are determined. The achievement of the developed goals is designed to ensure the implementa-

tion of strategic measures. For each strategic event, the timing of its implementation, budget and clear responsibility are determined.

It is worth noting that the formulated strategy begins to become obsolete from the moment it is adopted and made public. The reason for this is the dynamism and variability of both the external environment and the organization itself.

However, continuous strategy adaptation is a very expensive and almost impossible undertaking. In this regard, management has to put up with some imperfection of the strategy, updating it on a regular basis, as well as in the event of drastic changes in the external environment or the internal environment of the company or the directions of its development.

The basis for adjusting the strategy is the data obtained through the feedback mechanism, which acts as strategic control. Obviously, the strategic control system needs to be effective. To do this, it must meet a number of conditions.

First, the timely receipt of information must be ensured so that the necessary decisions on strategy adjustments can be made as quickly as possible. Secondly, it is important that the information received corresponds to the processes taking place at the enterprise. This is necessary for an adequate assessment of the current situation by management.

Conclusion.

The company's management should have a clear point of view regarding the role and place of the control system in the process of developing and implementing the strategy. This will contribute to the effective solution of exclusively those tasks that correspond to the general objectives of strategic management.

References

1. Amirbekovich E. Formation of a mechanism for increasing the competitiveness of products. Almaty, 2017.
2. Zinov V. G., Vovk D. N. Innovative business. Practice of technology. Moscow : Delo, 2017. 218 p.
3. Jacobson A. Ya. Innovative management. Moscow : Omega-L, 2017. 176 p.

Zholdasbekova D.

student

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Plutalova I. V.

Senior Lecturer

Economics and Management of the Enterprise,

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF USE OF FIXED ASSETS

Fixed assets are one of the most important factors of any production. Their condition and efficient use directly affect the final results of economic activity of enterprises. According to the author, V.K. Sklyarenko: "... fixed assets are material and tangible assets that work invariably over a long period of time and lose their value in parts as they wear out, and are reimbursed only after several production cycles."

Fixed assets form the basis of the material and technical base of an economic entity, determining its technical level, range, quantity and quality of manufactured products, completed work, rendered services. It is worth emphasizing that the composition of fixed assets reflects various material and technical assets that are used as a means of labor in kind for an indefinite period of time in the production of products, in the performance of various types of work, the provision of services or for the management needs of the enterprise. Such funds cannot be used for resale, but must generate income only for the enterprise.

Financial resources act as sources of formation of fixed assets.

By type, fixed assets of enterprises are divided into the following groups: buildings, structures; working and power machines and equipment; measuring and regulating instruments and devices; computing equipment; vehicles; tools; production and business inventory and accessories; working, productive and breeding livestock; perennial plantings; on-farm roads and others.

Any fixed asset is subject to physical and moral depreciation, that is, as a result of the influence of physical forces, technical and economic factors, they gradually lose their properties, become unsuitable for use and cannot continue to perform their tasks. Physical depreciation is partially restored through repair, reconstruction and modernization of fixed assets. In this regard, depreciation rates are applied to fixed assets, which are a cost expression of depreciation.

Depreciation in accounting is the process of transferring in parts the cost of fixed assets and intangible assets as they physically or morally depreciate to the cost of manufactured products (works, services).

With the help of depreciation, the main principle of accounting is implemented, namely, the correlation of expenses for the acquisition of fixed assets with the corresponding income that the Company receives from its operation during its useful life. Thus, depreciation is a cost allocation strategy, and therefore all fixed assets, with the exception of land, must be depreciated even if their value increases over time.

In modern conditions, the most important direction for improving the efficiency of fixed assets is to increase the share of their active part in the total value of the enterprise's production assets, both as a whole and in its individual divisions.

The task of improving the efficiency of fixed assets and production capacities of enterprises occupies a central place during the transition to market relations. The place of the enterprise in industrial production, its financial condition, and competitiveness in the market depend on the solution to this problem.

The main factors on which the efficiency of fixed assets depends are:

- structure reflecting the share of equipment in the total cost of fixed assets;
- initial characteristics determining the need to install equipment; current characteristics and condition of fixed assets;
- the degree of use of fixed assets at the enterprise.

The above factors determine the choice of a certain method for improving the efficiency of fixed assets.

Increasing the efficiency of fixed assets is one of the factors of favorable enterprise activity, since it is aimed at achieving:

- reducing the costs of operation and storage of equipment;
- increasing the volume of manufactured products with relatively lower resource costs; reducing the cost of production;
- increasing balance sheet income;
- increasing the level of product quality with the lowest costs;
- reducing the tax burden.

The efficiency of fixed assets is characterized by the ratio of the growth rate of output and the growth rate of the value of fixed assets, as well as by the indicators of capital productivity, capital intensity, capital-labor ratio and capital profitability.

The capital-labor ratio is the main indicator of the efficient use of fixed assets in an organization. It is determined by dividing the average annual value of fixed assets by the average number of employees and reflects the number of fixed assets per employee.

Capital productivity is a general indicator of the efficiency of using each monetary unit invested in fixed assets. The higher this indicator, the more products are obtained for each monetary unit invested in the value of fixed assets. Let's consider the following indicator of the efficiency of fixed assets use - capital intensity. This is the inverse of capital productivity. It is calculated as the ratio of the cost of fixed assets to the volume of manufactured products, or revenue.

Capital intensity is an indicator that characterizes the cost of fixed assets required to produce one ruble of manufactured and sold products.

Also, one of the main indicators of the efficiency of fixed assets use is return on assets. It reflects the profitability of the enterprise's fixed assets and characterizes the share of balance sheet profit to the average annual value of non-current assets.

To improve the efficiency of fixed assets use, various approaches are used, which can be classified as extensive and intensive. Extensive methods are aimed at increasing the operating time of fixed assets, while intensive ones involve increasing their return per unit of time due to technological and organizational improvements.

The system for improving the use of fixed assets includes the following:

1. Technical improvement of labor tools, which is implemented through:
 - technical re-equipment based on comprehensive automation and flexible production systems;
 - replacement of obsolete equipment and its modernization;
 - elimination of imbalances in the production capacity of the enterprise; mechanization of auxiliary and service production.
2. Increasing the operating time of equipment, which is achieved by:
 - elimination of idle equipment;
 - reduction in the repair time of fixed assets;
 - reduction in downtime.
3. Improving the processes of organization and management of production, the elements of which are:

- use of scientific methods of organization of production and labor;
- increase in the level of provision of material and production resources;
- increase in labor productivity through the use of a system of motivation and incentives for personnel.

Within the framework of the fixed assets management system, enterprises, taking into account the specifics of their activities, select various methods aimed at increasing the efficiency of fixed assets use, the most important of which are the following:

- 1) Regular updating of fixed assets;
- 2) Getting rid of unnecessary fixed assets;
- 3) Increasing the shift coefficient;
- 4) Modernization of fixed assets;
- 5) Improving the quality of the raw materials used;
- 6) Rational planned work of the main equipment;
- 7) Increasing the quality of the process of preparing materials and raw materials;

- 8) Improving the qualifications of the personnel servicing the fixed assets;

The main factors in choosing a specific method for increasing the efficiency of fixed assets are the type and scope of production and the current state of the enterprise.

Improving the efficiency of fixed assets should begin with an analysis of their current state and an assessment of the efficiency of operation. The next step should be identifying problem areas and potential risks in the enterprise's activities. First of all, those fixed assets that are most in need of updating should be modernized. It is important to correlate the costs of improving the use of fixed assets with the expected income received as a result of optimizing their size and structure.

Improving the management of fixed assets helps to increase the level of competitiveness of organizations, which allows them to maintain their place in the market and expand production segments. Consequently, enterprises need to regularly, on an ongoing basis, implement measures aimed at optimizing and rationalizing the use of existing fixed assets, using various methods of a universal nature for this purpose.

Zholdasbekova D.

student

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

Daribekova A. S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department

Economics and Management of the Enterprise,

Abylkas Saginov Karaganda Technical University, Kazakhstan

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEPRECIATION POLICY IN THE MODERN ECONOMY

A rational depreciation policy enables enterprises to update fixed assets in a timely manner, reduce tax burdens, and increase competitiveness. However, in practice, various problems arise, including issues related to depreciation meth-

ods, normative asset lifespans, and the impact of depreciation policy on macroeconomic indicators.

In the context of rapidly advancing technology and a changing market environment, the improvement of depreciation policy has become increasingly important. Government regulation in this area must ensure a balance between the interests of business and the state, contributing to the modernization of production and sustainable economic growth.

Depreciation is a method of accounting for the gradual wear and tear of equipment and preventing economic losses related to its operation. In practice, depreciation is carried out by distributing the cost of a production asset over its useful life. Depreciation serves two main functions: it shows how much the value of production assets has realistically decreased, and at the same time, it accumulates reserves to compensate for the losses incurred during the asset's use.

Overall, depreciation plays an important role in financial accounting, allowing an enterprise to more accurately reflect the cost of asset usage and wear, prevent economic losses, and plan for future asset replacement.

Depreciation is closely linked to fixed assets, but not all fixed assets are depreciated. According to IFRS, fixed assets are tangible assets intended for use in production or the provision of goods and services, for rental purposes, or for administrative purposes, with an expected useful life of more than one reporting period. Depreciation of fixed assets is the systematic allocation of the asset's cost over its useful life.

Depreciation and fixed assets are closely related because depreciation is the process of gradually writing off the value of fixed assets over their operational life.

After acquisition, fixed assets are included in an enterprise's assets and begin to be used. Over time, they undergo wear and tear and lose value due to use. Depreciation allows for accounting for this loss in value and gradually reducing their value for accounting purposes. Thus, depreciation helps the enterprise reflect wear and tear of fixed assets in accounting, maintain their value in financial statements at a realistic level, and carry out a justified assessment of financial performance. For a company, it is important to accurately calculate depreciation to ensure proper reflection of asset wear and effectively manage their financial condition.

Depreciation is applied to all property recorded as fixed assets. The fixed assets to which depreciation is applied may include:

- Buildings, structures;
- Equipment;
- Trademarks and brands;
- Vehicles and other tangible assets used by the company for production or commercial activities.

Depreciation is calculated based on the wear and tear and decrease in value of assets as they are used in business processes.

Intangible assets with an indefinite useful life are not depreciated but are tested for impairment at each reporting date or whenever there are signs of impairment. Assets with a determinable useful life are depreciated over their expected useful life (using the straight-line method). These assets are also tested for impairment (like other non-current assets), but only if there are signs of impairment. Depreciation policy can present several problems, such as:

- Mismatch between normative depreciation periods and actual wear and tear of fixed assets. In Kazakhstan's manufacturing industry, many enterprises face the problem of equipment aging faster than the normative depreciation periods. For example, modern machines and equipment can become obsolete in 5–7 years, while their normative depreciation period is 10–15 years. This leads to enterprises being unable to accumulate enough depreciation reserves for timely equipment replacement, reducing their competitiveness.

- Limited depreciation policy as a tool for fixed asset renewal. In Kazakhstan's agro-industrial sector, depreciation reserves do not always cover the real costs of renewing machinery. High inflation and fluctuations in the exchange rate of the tenge devalue the accumulated funds, making it difficult to purchase new agricultural equipment. Farmers are forced to use outdated equipment, which reduces productivity and increases costs.

- Limited possibilities for applying accelerated depreciation. Kazakhstan sets maximum allowable depreciation rates for different asset categories. For instance, the maximum depreciation rate for machinery and equipment (except for the oil and gas industry) is 25%. However, companies seeking faster renewal of fixed assets face restrictions preventing them from applying higher depreciation rates, which slows down modernization.

- Impact of depreciation policy on tax burden. The existing depreciation norms in Kazakhstan can lead to an increase in the tax burden on enterprises. For example, when using standard depreciation norms, companies may fail to write off the value of quickly obsolete equipment, leading to an overestimation of taxable profit and, consequently, higher tax payments.

- Insufficient flexibility of depreciation policy in the context of the digital economy. With the development of digital technologies, Kazakhstani companies are increasingly investing in intangible assets, such as software and intellectual property. However, existing depreciation norms do not always account for the rapid obsolescence of such assets. For example, software may become outdated in 2–3 years, while its normative depreciation period may be set at 5 years, which does not reflect real usage conditions.

Depreciation policy in Kazakhstan, like in other countries, faces challenges and needs to be adapted to modern economic conditions. Despite the issues mentioned above, depreciation policy also holds prospects for improvement. For example:

- Reviewing normative depreciation periods for specific types of assets to more accurately reflect actual operating conditions. In Kazakhstan, agricultural machinery is one of the most frequently updated categories of fixed as-

sets. In 2020, agricultural enterprises in the country purchased more than 6,000 units of machinery worth over 100 billion tenge. However, the normative depreciation period for tractors and harvesters is often 12–15 years, which does not correspond to actual wear and tear. Due to climatic conditions and heavy use, such machinery becomes obsolete within 5–7 years. Reducing the depreciation period for agricultural machinery from 15 years to 7–10 years would allow farming enterprises to more efficiently update machinery and speed up the replacement of outdated equipment, boosting productivity and the competitiveness of the agricultural sector.

- Developing accelerated depreciation for technology companies, especially in the context of the growing IT sector. The IT sector in Kazakhstan is demonstrating significant growth. According to the National Bureau of Statistics, in 2022, the volume of IT services in Kazakhstan amounted to over 1.2 trillion tenge, which was 10% more than in 2021. In this sector, technology rapidly becomes obsolete, and standard depreciation periods (usually 5 years for software) may be too long. For example, modern servers and high-performance computing systems often need updating every 2–3 years. A software development company might face the need to upgrade its server capacity but cannot quickly write off these expenses for tax purposes under the existing depreciation norms. Implementing more flexible depreciation rules for such assets, with a reduced depreciation period of 3 years, could accelerate modernization and improve the technological infrastructure of such companies.

- Introducing depreciation indexation for inflation to better account for depreciation in the context of high inflation. According to the National Bank of Kazakhstan, inflation in 2022 was 19.6%. High inflation significantly erodes the depreciation reserves of companies. For example, if a farmer in 2021 set aside funds to update agricultural machinery (such as a tractor worth 20 million tenge), by 2022, inflation would have reduced the purchasing power of these funds, as prices for equipment increased significantly. Introducing depreciation indexation mechanisms that account for inflation would help offset the price increases of equipment and machinery, allowing companies to more accurately plan for modernization expenses and protect their depreciation reserves from inflationary risks.

- Optimizing depreciation policy to reduce the tax burden, especially for small and medium-sized enterprises (SMEs). According to the Ministry of Finance of Kazakhstan, small and medium-sized enterprises (SMEs) make up 97% of all registered legal entities in Kazakhstan. However, SMEs account for only about 30% of total tax revenues. In the context of high tax rates and the lack of flexible depreciation mechanisms, small businesses often face the problem of undervaluing depreciable assets and overpaying taxes. Simplifying accounting for depreciation and standardizing the rules for SMEs would make accounting less burdensome and more transparent, as well as increase investor interest in small businesses.

– Providing depreciation benefits for enterprises implementing environmentally friendly technologies. In 2022, Kazakhstan committed to reducing greenhouse gas emissions under the Paris Agreement, aiming for carbon neutrality by 2060. To achieve these goals, Kazakhstan is actively developing a "green" economy. In particular, in 2022, the state allocated 20 billion tenge for subsidizing "green" projects and technological transformations in industry. Introducing accelerated depreciation for equipment used in renewable energy sources (such as solar panels and wind turbines) could stimulate companies to modernize their assets and invest in eco-friendly technologies. This would accelerate the transition to sustainable development and reduce the carbon footprint.

Наукове видання

**Формування ефективних механізмів
державного управління та менеджменту
в умовах сучасної економіки: теорія і практика**

*Матеріали
XII Міжнародної заочної науково-практичної конференції
30 листопада 2024 р.*

Матеріали подано в авторській редакції
Технічний редактор Ю. В. Бабич
Дизайнер обкладинки Я. В. Зоська

Підписано до друку 27.01.2025.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ризографний. Гарнітура Times.
Умовн.-друк. арк. 22,44. Обл.-вид. арк. 25,17. Тираж 300 пр. Зам. № 1-2025К.

Видавець та виготовлювач
Класичний приватний університет
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70 б

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
Серія ДК № 3321 від 25.11.2008