

Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Дніпровська академія неперервної освіти

МАТЕРІАЛИ

12-ї Всеукраїнської науково-практичної
конференції

«РОЗВИТОК ФОРМ І МЕТОДІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

8-9 листопада 2024 року
м. Дніпро



УДК 658
ББК 65.291.21
Р64

Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:
Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2024: тези
доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. – 165 с.

Посвідчення УкрІНТЕІ № 560 від 15.10.24

В матеріалах конференції висвітлено передові науково-практичні
результати досліджень, отриманих в галузі менеджменту

З метою запобігання та виявлення академічного плагіату, тези доповідей
учасників конференції, включені до збірника її Матеріалів, перевірялись на
унікальність тексту програмним забезпеченням Strikeplagiarism.com.

Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права»,
при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на
авторів і видання є обов'язковим.

© Колектив авторів, 2024
© ДДАЕУ, 2024

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Байдак І.	8
МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ LEAN	
Величко О., О. Орел, О. Проценко	9
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	
Веселова К.	12
ВИДИ ПОСЕРЕДНИКІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	
Гаркавий В.	14
ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК КРАЇН	
Глушкова Г.	16
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ	
Джаболда В.	17
КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
Кошовий О., Чернуха О.	19
СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
Кукевич Р.	20
УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VAN I - СЕРЕДОВИЩА	
Любінський К.	22
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	
Олеярнік О., Присяник Є., Близниченко С.	23
ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА: ПОНЯТТЯ, ЗНАЧЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПОНЕНТІВ	
Пазій Д.	24
ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ШЛЯХ ДО УСПІХУ В ДИНАМІЧНОМУ РИНКУ	
Пшеничний А.	25
РОЛЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	
Руденко Ю.	26
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ЗАХИСТУ ПРАВ НА КОМЕРЦІЙНУ ТАЄМНИЦЮ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ	
Савінський Д.	28
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ	
Сизоненко М.	31
РОЛЬ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
Ступак В.	32
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
Тишков А.	35
ЕВОЛЮЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН	
Фісак П.	36
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	
Чернуха А.	38

СЕКЦІЯ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Агеєва О.	42
УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВІЙСЬКОВИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СИСТЕМІ СИЛ ЛОГІСТИКИ ЗСУ	
Величко О.	44
ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДО АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ	
Горобець Н., Любчик Т.	47
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	
Горобець Н., Маловик Т.	48
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Демидова М., Кислий С.	49
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ГРОМАД В АГЛОМЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	
Засадний В.	51
РИЗИКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Застава І.	52
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
Кавалер В.	54
ЕФЕКТИВНІ ФОРМИ ДЛЯ ДРІБНИХ ТА СЕРЕДНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ	
Калантаєвський В.	55
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Кисельов А.	57
ПОРІВНЯЛЬНИЙ СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ПРИ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Мартинюк С.	58
ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРОБІЗНЕСІ	
Мовчан Я.	59
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	
Мельник Л. Неклеса М.	60
ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ	
Непийвода Д.	62
ФАКТОРИ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ	
Нурулаєв Ш.	64
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	
Савінська Н.	65
УРАХУВАННЯ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ ПРИ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ	
Тимченко Є.	67
ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
Шокало Д.	68

СЕКЦІЯ 3 ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗНАЧЕННЯ ТА ПРАВОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Фанайлов С.

72

СЕКЦІЯ 4 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ

Берега Н.

74

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ
ГРОМАДАМ В УКРАЇНІ

Василенко Ю.

75

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І НАПРЯМИ
ЇХ ВИРІШЕННЯ

Горенич М.

77

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО
СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Довженко С.

79

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Жура С.

81

СИМЕТРИЧНА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Зуєв М.

83

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ:
МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Кійко Д.

84

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Крушельницький А.

86

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ КАТЕГОРІЙ «РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА» І «РЕГІОН»
ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кудрявцев М.

88

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРЯМОЇ
ДЕМОКРАТІЇ В ТГ

Кузнецов О.

91

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНИХ
УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

Лебеденко О.

92

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО
ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Маслова Ю.

95

МІСЦЕ І РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мінакова Н.

98

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ІНШИХ
КРАЇНАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Мотякін І.

101

ЗМІНИ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ: АЛЬТЕРНАТИВНЕ БАЧЕННЯ	
Мунько А.	104
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
Носик А.	105
IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE OF SMART MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE	
Онопriienko O.	106
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Паримонов С.	109
МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ РЕСУРСІВ ДО МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	
Поденко О.	111
МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
Полякова О.	113
ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
Пономаренко Ю.	115
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	
Пригожин П., Пригожин А.	116
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МИТНИЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	
Райваховський Ю.	118
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
Ситник Н.	121
УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Сімонов С.	122
ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Стадник В.	123
ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ В КРАЇНАХ ЄС І ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ПОВЕРНЕННЯ В УКРАЇНУ	
Трещов М.	125
КЛАСИФІКАЦІЯ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
Францен Ю.	127
РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ	
Шемавньов В.	129
РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	
Шпортюк Н.	130

СЕКЦІЯ 5

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІЛОСОФІЇ ОСВІТИ

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
Березинський Л.	132

РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ Бондарчук Н.,Плотка Л.	134
ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА	
Букрєєва О.	135
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
Вознюк Л.	137
ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ З СІМ'ЄЮ	
Дем'янюк О.	139
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ	
Дрімко Г.	142
ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА, ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА СУЧАСНОЇ ОСВІТИ	
Дробот В.	145
ЦИФРОВИЙ ЕТИКЕТ У СФЕРІ ОСВІТИ	
Кудирко О.	146
РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	
Махонько А.	149
ФАКТОРИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У РЕГІОНІ	
Миронова Р.	150
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ З ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	
Наконечна Т.	152
ЯКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ОСВІТИ	
Побережний М.,	155
ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	
Полковнікова М.	157
ШЛЯХИ САМОВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	
Ткаченко В.	159
АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕТАП СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	
Тоточенко Т.	161
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОЇ ОСВІТИ	
Шумаков М.	163

СЕКЦІЯ 1

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ірина Байдак, старша викладачка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Теорія організації – наукова дисципліна, яка досліджує закономірності функціонування, структуру та управління організаціями. Ця теорія вивчає, як створюються, працюють та розвиваються організації різних типів (державні, комерційні, некомерційні), їхні особливості та взаємозв'язки, принципи побудови та управління, а також як досягти ефективності й результативності у виконанні їхніх функцій. Мета науки – розробка методів і підходів, які дозволяють організаціям ефективно працювати, адаптуватися до змін, досягати поставлених цілей і розвиватися [1].

Теорія організації об'єднує знання з економіки, менеджменту, соціології, психології та інших дисциплін для розуміння того, як функціонують організації. Її основні аспекти включають:

- *Організаційні структури* — розгляд ієрархічних рівнів, відносин між підрозділами та механізмів координації.
- *Функції управління* — процеси планування, організації, мотивації, контролю, необхідні для досягнення цілей.
- *Лідерство та управління персоналом* — аналіз стилів керівництва, методів мотивації працівників, формування команд.
- *Організаційна культура та комунікації* — вивчення корпоративних цінностей, правил поведінки, формальних і неформальних відносин.
- *Зміни та адаптація* — процеси адаптації до зовнішніх змін, інновацій, а також управління змінами всередині організації.

Ці компоненти взаємопов'язані та забезпечують стабільність і життєздатність організації. Завдяки вивченню цих елементів теорія організації надає можливість зрозуміти, як структурувати та координувати діяльність для досягнення результатів.

Теорія організації базується на кількох ключових принципах:

- ✓ *Принцип поділу праці та спеціалізації*. Поділ праці та спеціалізація сприяють підвищенню продуктивності, оскільки кожен працівник або підрозділ зосереджується на конкретній функції.
- ✓ *Принцип централізації та децентралізації*. Залежно від завдань, організації можуть централізувати або децентралізувати управління для кращої координації.
- ✓ *Ієрархічність*. Організації зазвичай мають чітку структуру управління, яка дозволяє визначати відповідальність і підпорядкування на різних рівнях.
- ✓ *Адаптивність*. Здатність організації швидко реагувати на зміни є важливою для виживання та успіху в конкурентному середовищі.

Теорія організації має важливе практичне значення, оскільки вона:

- *Забезпечує ефективність управління*. Розуміння законів функціонування організацій дозволяє керівникам формувати ефективні структури та системи управління, що сприяє досягненню цілей.

➤ *Сприяє адаптації до змін.* Завдяки теорії організації можна визначити механізми адаптації до змін, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність.

➤ *Підвищує продуктивність.* Ефективне управління ресурсами та спеціалізація дозволяють підвищити продуктивність праці та якість виконання завдань.

➤ *Забезпечує розвиток інновацій.* Чітка структура та розподіл функцій у поєднанні з організаційною культурою створюють сприятливе середовище для впровадження нових ідей та інновацій.

➤ *Розвиває корпоративну культуру.* Вивчення особливостей взаємодії всередині організації допомагає формувати сприятливу атмосферу, що покращує комунікацію та мотивацію працівників.

Сучасна теорія організації адаптується до вимог глобалізації, технологічних інновацій та динамічності ринку. У сучасних організаціях все більшого значення набувають мережеві структури, гнучкість і швидка адаптація до нових умов [2]. Тому серед концепцій, які є актуальними для сучасної теорії організації, виділяють:

- *Адаптивні структури та Agile-підходи* для швидкого реагування на зміни.
- *Віртуальні та мережеві організації*, що дозволяють дистанційно управляти командами та проектами.
- *Самоорганізація та децентралізація* в межах концепцій холакратії, де працівники самостійно розподіляють обов'язки.

Отже, теорія організації надає фундаментальні знання про те, як побудувати ефективну структуру, управляти персоналом, формувати культуру та досягати стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічності та глобалізації вона допомагає організаціям не тільки ефективно функціонувати, але й швидко адаптуватися до змін, стимулюючи інновації та розвиток. Теорія організації залишається необхідним інструментом для будь-якої організації, спрямованої на сталий розвиток та досягнення успіху в умовах постійних змін.

Література

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.

2. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544>

МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ LEAN

Олександр Величко, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права

Олександр Орел, Олексій Проценко здобувачі вищої освіти за другим (магістерським рівнем) зі спеціальності 073 «Менеджмент»

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро**

Lean-технології мають великий потенціал для застосування в аграрній сфері, особливо в оптимізації виробничих процесів. Їхнє використання у сільському господарстві сприяє вдосконаленню процесів посіву, догляду за культурами, збору врожаю, обробітку ґрунту та логістики [1, 2].

Дослідження показують, що для вирощування соняшнику в умовах ТОВ «Побережне» застосування Lean-технологій може допомогти скоротити час обробки полів та збирання врожаю, зменшити втрати насіння й добрив, а також раціональніше використовувати воду та паливо. Це дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності в аграрному секторі, де раціональне використання ресурсів має вирішальне значення.

Впровадження Lean-технологій приведе до суттєвого зростання продуктивності праці. Очікується підвищення урожайності на 20% (з 2,5 до 3 т/га), що збільшить загальний обсяг врожаю на 250 тонн. Час обробки 1 га скоротиться з 4 до 2,5 годин, що підвищить продуктивність праці з 62,5 до 100 т/год. Lean-підхід дозволить значно скоротити втрати ресурсів: втрати насіння зменшаться з 8% до 3%, води — з 12% до 6%, а добрив — з 10% до 4%. Це підтверджує ефективніше використання ресурсів і мінімізацію втрат.

Табл. 1. Час виконання операцій при вирощуванні соняшнику у ТОВ "Побережне"

Операція	Час до впровадження Lean (год)	Час після впровадження Lean (год)
Підготовка ґрунту	200	150
Посів	100	70
Обприскування	150	100
Збирання врожаю	250	200

Технології Lean є потужним інструментом для удосконалення менеджменту операційних процесів у будь-якій галузі, від виробництва до сфери послуг. Вони забезпечують можливість не лише підвищити продуктивність і знизити витрати, але й створюють культуру постійного вдосконалення. Для аграрного сектора, де ресурси є обмеженими, а рентабельність часто залежить від ефективного управління процесами, Lean технології є незамінним інструментом для досягнення конкурентних переваг.

Для продовження розрахунків щодо впровадження Lean технології в систему виробництва соняшнику на ТОВ "Побережне", важливо детальніше проаналізувати інші важливі аспекти, такі як:

- оптимізація використання техніки (зменшення простоїв, скорочення часу на технічне обслуговування);
- використання ресурсів (води, насіння, добрив та палива);
- фінансовий результат на одиницю продукції (аналіз рентабельності).

Табл. 2. Оптимізація використання техніки у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean	Після впровадження Lean
Час простою техніки, год.	50	20
Витрати на техобслуговування, тис. грн.	150	100
Витрати на паливо, тис. грн.	200	150

Завдяки Lean технологіям час простою техніки скоротиться з 50 до 20 годин, що дозволить зменшити витрати на технічне обслуговування з 150 до 100 тис. грн. Витрати на

паливо також скоротяться з 200 до 150 тис. грн, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Табл. 3. Використання ресурсів при виробництві соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean	Після впровадження Lean
Витрати води, м³/га	100	80
Витрати насіння, кг/га	5	4
Витрати добрив, кг/га	150	120
Витрати палива, л/га	30	25

Lean підхід дозволить знизити витрати води (з 100 до 80 м³/га), насіння (з 5 до 4 кг/га), добрив (з 150 до 120 кг/га) і палива (з 30 до 25 л/га). Це сприятиме підвищенню екологічної стійкості та економії ресурсів.

Після впровадження Lean технологій вартість виробництва 1 тонни соняшнику зменшиться з 7,2 до 5,5 тис. грн, що збільшить рентабельність з 25,23% до 63,64%. Це свідчить про суттєве підвищення прибутковості аграрного бізнесу.

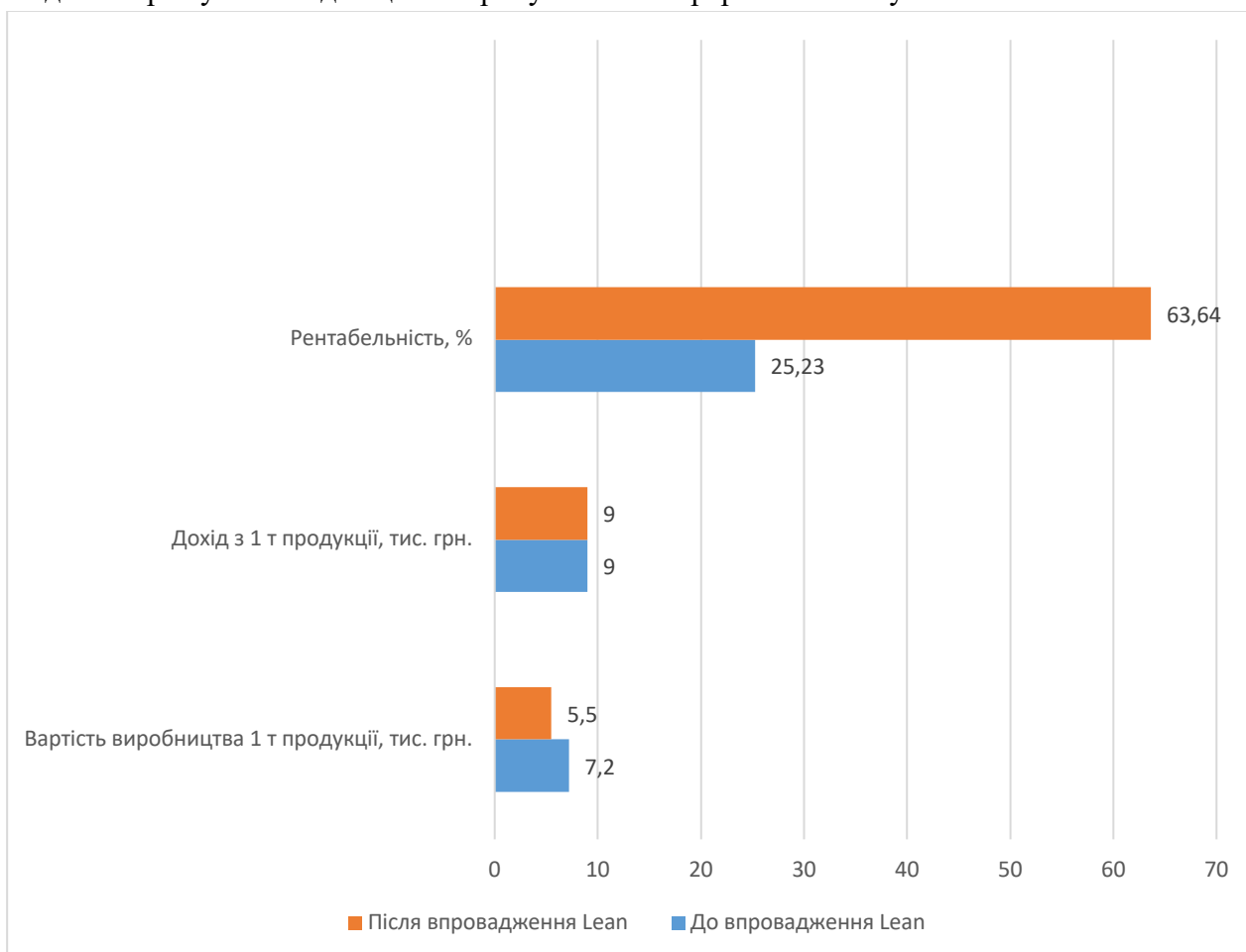


Рис. 1. Фінансові результати на одиницю продукції (соняшник) до та після впровадження технології Lean у ТОВ «Побережне»

Скорочення витрат на техніку (100 тис. грн), паливо (50 тис. грн) і ресурси (60 тис. грн) дозволяє підвищити рентабельність на 38,64 відсоткових пункти та створює загальний економічний ефект у 210 тис. грн.

Застосування Lean сприяє зменшенню простоїв техніки, зниженню витрат на обслуговування та паливо, а також підвищує ефективність використання таких ресурсів, як вода, добрива та насіння. Внаслідок цього собівартість виробництва 1 тонни соняшнику знижується, що призводить до підвищення рентабельності. Загальний економічний ефект від Lean у виробництві соняшнику складає 210 тис. грн. Розрахунки підтверджують перспективність Lean, а для точнішої оцінки необхідні конкретні дані по ТОВ "Побережне".

Впровадження Lean у виробництво соняшнику в ТОВ "Побережне" демонструє позитивний вплив на ключові показники ефективності. Оптимізація часу виконання операцій і зменшення простоїв техніки сприяють суттєвому зростанню продуктивності праці. Економія ресурсів, таких як насіння, вода і добрива, свідчить про раціональніше використання матеріальних ресурсів, що, своєю чергою, допомагає знизити загальні витрати.

Зниження собівартості виробництва соняшнику й зростання рентабельності позитивно впливають на фінансові результати підприємства. Загальний економічний ефект від застосування Lean у виробничому процесі становить близько 210 тис. грн, а рентабельність підвищується на 38,64%.

Ці результати підтверджують значні вигоди від оптимізації операційних процесів, підкреслюючи, що Lean є дієвим інструментом для підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення стійкої конкурентоспроможності для ТОВ "Побережне".

Література

1. Carrijo, P. R. S., Rader, M. L. B., Batalha, M. O., & Godinho Filho, M. (2024). Lean manufacturing in agriculture: adapting the value stream mapping approach for farm management. *Operations Management Research*, 1-25.
2. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M., & Khalatur, S. (2019). Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*, 15(2), 58.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ксенія Веселова, здобувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Науковий керівник: д.держ.упр., проф. Бондарчук Н.В.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

У сучасному світі цифрові технології глибоко проникають у всі сфери нашої діяльності. Поява нових соціальних мереж, поява штучного інтелекту, все це дуже вплинуло на бачення сучасного світу на ведення бізнесу. Все більше суб'єктів господарювання схильються до активних змін та впровадження інновацій. Нині компанії, які спрямовані на покращення та оптимізацію основних бізнес процесів, віддають перевагу цифровій трансформації бізнесу, оскільки вона прискорює соціальні та економічні процеси, та робить їх більш ефективними та прозорими, задля швидкої адаптації до зовнішніх змін світу.

У науковій школі менеджменту термін "зміни" розглядають як трансформацію організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики, а у наукових школах менеджменту необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватися до вимог стейкхолдерів та умов ринкового середовища їх функціонування. У сучасному світі, адаптація до змін повинна бути ключовою якістю кожного менеджера. Як ми бачимо

світ дуже швидко розвивається і ніхто не може вже передбачити що може нас очікувати в майбутньому. Спочатку COVID-19 вплинув на діджиталізацію всіх державних процесів, що дало поштовх розробці додатку “Дія”, яким ми зараз всі із задоволенням користуємось.

Поглиблене вивчення змін на ринку дозволяє передбачити ризики, адаптуватися до змін, які стають новою нормою під час глобалізації та швидких технологічних перетворень. Але слід зазначити, що успішне управління змінами потребує гнучких планів і динамічної оцінки зовнішніх факторів, які можуть впливати на ринкову позицію компанії. Взагалі всі організації мають прагнути перетворити реактивні зміни, на які вже треба швидко реагувати, на планові, що можливо з діджиталізацією та введенням в бізнес спеціальних програм для планувань і прогнозів.

Д. Хайт, на практиці активно займаючись перетвореннями в організаціях виявив, що основною причиною невдалих змін є те, що менеджери, як правило, керують трансформацією організації в цілому, а не її конкретних працівників, і щоб не допустити організаційних невдач, він запропонував модель ADKAR(Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) , яка була розроблена на основі вдалих проектів змін більш ніж 700 компаній світу. Модель дозволяє визначити причини невдалих змін, кроки підвищення ефективності змін та діагностувати опір персоналу, розробити план розвитку для окремих працівників. Логіка використання моделі полягає в тому, що зміни повинні реалізовуватися одночасно у бізнесі та у працівників, а впровадження змін має визначення потреби бізнесу у змінах і можливостей їх реалізації, визначення цілей змін і розробка їх реалізації, реалізація проекту змін та підтримка зміненого стану. А ось зміна працівників, насамперед, передбачає зміну їх поведінки і поглядів через усвідомлення необхідності змін, бажання підтримати зміни та брати в них участь, отримання знань яким чином здійснювати зміни та яким повинен бути результат, здатності щодо впровадження змін та здатності закріпити зміни. Взагалі ця модель фокусується на особистісному розвитку співробітників під час запровадження змін та є зрозумілою і гнучкою, так як кожен етап можна пристосувати до індивідуальних потреб співробітників.

Ще одну модель безболісного впровадження змін в організації запропонував американський фахівець Дж.Коттер, яка включає 8 кроків такі, як:

- аргументація необхідності термінових змін, через здійснення оцінки умов ринку і конкуренції, ідентифікації та аналізу кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства;
- створення коаліції через визначення команди впливових менеджерів, які можуть успішно очолити процес змін;
- розробка перспективи, яка при змінах виконуватиме цільову функцію і реалізується за допомогою відповідної стратегії;
- сприяння реалізації перспективи через роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення всеохоплюючої інформаційної та комунікаційної роз'яснювальної роботи з працівниками;
- делегування повноважень по досягненню перспективи нижчестоящим елементам організаційної структури через ліквідацію бар'єрів, що заважають змінам, зміну застарілих структур і систем, стимулювання нових ідей, експериментів та інновацій;
- планування і досягнення успіху в короткостроковому плані, що передбачає участь у заходах всього персоналу та слугує базою для його довгострокової мотивації;
- консолідація перших досягнень та прийняття нових проектів змін через зростаюче схвалення змін колективом, закріплення нових методів, структур і процесів.

Цей підхід добре працює в масштабних організаційних структурах, де потрібне стратегічне управління. Проте модель є довготривалою і вимагає значних ресурсів, що може бути мінусом у випадках швидких трансформацій.

Ефективне існування бізнесу сьогодні неможливе без сучасного впровадження змін та інновацій, які будуть позитивно впливати на якісний довгостроковий розвиток компанії. Розробка ефективної системи управління змінами є важливою частиною сучасного бізнесу.

ВИДИ ПОСЕРЕДНИКІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Валерій ГАРКАВИЙ, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

1. Посередники національної території виробника

А) Агенти

- Експортно-управляюча компанія - компанія або юридична особа, яка обслуговує експортний бізнес великої кількості клієнтів, які не конкурують між собою, і пропонує повний спектр послуг для здійснення експортної операції. Її віддають перевагу малі та середні компанії.

- Експортний агент виробника - пропонує ті самі послуги, що й експортний агент, але охоплює обмежені ринки. Як правило, терміни контрактів короткі – до 2 років. Цей посередник діє від свого імені та за рахунок принципала та від імені та за рахунок принципала, і в обох випадках він не має права власності на товар.

- Агенти, що спеціалізуються на транспортних і транспортно-експедиторських операціях - організовують і здійснюють перевезення з власного порту в іноземний порт; вони отримують винагороду від транспортної компанії, часто збільшену за рахунок пакування, розрізання, маркування доходу, отриманого виробником.

- Комісіонер - знаходиться на своїй території, але представляє іноземного клієнта. Комісію оплачує закордонний покупець.

- Контрольований державою агент із закупівель - представники державних відомств. Їх роль пов'язана з організацією закупівель товарів, необхідних державним відомствам.

- Агентські аукціони - їх мета полягає в тому, щоб надати вигідні можливості в наданні різноманітної продукції за вигідними цінами малим і середнім компаніям-виробникам. Вони пропонують краще фінансування, кредитування, страхування тощо.

Б) Торгові посередники - торгують від свого імені та за свій рахунок (тобто набувають права власності на товари).

- Торговець-експортер - купує товари у виробників від свого імені та за свій рахунок і продає через власні канали, розташовані на іноземній території. Приймає на себе всі види ризиків, пов'язаних з транзакцією. Її винагородою є різниця між ціною, за якою він купує, і за якою він продає.

- Колективний експортер - самостійне підприємство, що виробляє та експортує окремі види товарів, відповідно до розміщення товарів інших виробників. Це називається контрейлерство. (наприклад, Sony, Colgate).

- Експортер-Продавець (тільки для США). Він спеціалізується на продажу товарів нижчої якості через зниження попиту на місцевому ринку або через перевиробництво, і дуже часто товарів, які були вироблені з нагоди минулої місцевої події.

2. Посередницькі канали, розташовані на чужій території

А) Агенти

- Представник продавця - працює за % винагороди і не несе особливих ризиків, оскільки здійснює операції від імені та за рахунок виробника. Представництво може бути простим, обмеженим і виключним.

- Агент із закупівель – виступає покупцем з метою експорту. Він представляє покупця та укладає договір від імені та за рахунок імпортера. Отримує % від покупця. Також може виконувати додаткові послуги.

- Експортний брокер - це, як правило, посередник товарної біржі. Він пов'язує контрагентів, але не укладає угоду. Він отримує свою винагороду через біржу, але він також може отримати її від продавця, якого він представляє.

Б) Комерційні посередники

- Експортний дистриб'ютор, оптовик - купує товари у виробників і продає їх, причому різниця в ціні є його винагородою.

- Роздрібний продавець - виступає посередником для виробника при безпосередньому контакті з ним.

- Експортний джоббер - здійснює детальне вивчення потреб за кордоном, здійснює відповідні закупівлі з метою продажу, працює виключно у сфері масових товарів, стандартного виробництва.

Ключовим стратегічним рішенням у міжнародному бізнесі є вибір каналів для розміщення. Критерії відбору незалежних медіаторів:

А) Фінансова стабільність - це гарантія безпеки та масштабності діяльності.

Б) Хороші контакти та відносини з контрагентами даного зовнішнього ринку - важливо, щоб посередник був добре впроваджений у приватні та державні ділові кола цільового зовнішнього ринку.

В) Можливості посередника професійно виконувати різні функції, пов'язані зі специфікою бізнесу, що здійснюється - надавати інформацію про товари, рекламувати, проводити демонстрації, та виконати повне обслуговування.

Г) Кількісний та якісний аналіз кадрового потенціалу - чисельність та кваліфікація персоналу, програмне забезпечення, умови праці тощо. Важливий імідж посередника.

Д) Варіанти контролю та мотивації посередника - необхідно знайти оптимальний варіант для обох, оскільки існує ризик розбіжності цілей та інтересів посередника та довірителя.

Фактори для аналізу та оцінки альтернативних варіантів маркетингових каналів для міжнародної торгівлі. Порівняльні аналізи проводяться з багатою інформаційною базою та з урахуванням великої кількості неконтрольованих виробником факторів. Один з найбільш часто застосовуваних методів включає аналіз 6 факторів:

А) Цінність - розглядається в 2 аспектах - як необхідний капітал, що вкладається у створення, розвиток, реконструкцію даного каналу для реалізації, і як поточне фінансове забезпечення функціонування цього каналу. Це означає аналіз, оцінку та визначення вартості придбання та вартості експлуатації. Враховуються прямі доходи, але також враховуються знижки та комісійні, сплачені посереднику.

Б) Потік капіталу (готівки) - потреби та реальний рух капіталу. Вони пов'язані з вимогами до інтенсивності та розміру грошових потоків, що рухаються в прямому і протилежному напрямку, і способами забезпечення цих потоків (кредит, лізинг тощо). Найбільш інтенсивний потік грошей необхідний, коли компанія-виробник будує власну мережу збуту. Ці канали реалізації називаються капітальними, оскільки вони можливі лише

на основі вивезення капіталу за кордон (це інвестиційний процес). Використання посередників зменшує інвестиції в кількісному аспекті, оскільки посередник володіє відповідною базою, а виробник платить йому за надані послуги.

В) Характер виробництва - основний фактор, який безпосередньо впливає на вибір каналів збуту. Наприклад, при торгівлі обладнанням чи інтелектуальними продуктами необхідні канали, що забезпечують компетентність і професіоналізм, якісне інформаційне забезпечення, адекватний сервіс тощо.

Г) Охоплення локального ринку - означає досягнення ряду конкретних цілей: оптимізація обсягу продажів, забезпечення постійної частки ринку, постійне вбудовування в сайт даного ринку. Необхідно оцінити, яка частка ринку буде завойована через окремі канали розміщення.

Д) Контроль. За інших рівних умов власні канали легше контролювати, оскільки вони інтегровані в загальну систему моніторингу та контролю маркетингу. Посередників, особливо незалежних, контролювати складніше. Тому існують різні методи і форми контролю, але в обох випадках він повинен бути ефективним і активним. Також виявляється, що чим довший ланцюжок каналів реалізації, тим складніше його контролювати.

Е) Довгостроковий, систематичний, інтенсивний - означає стабільність і визначеність у часі обраних каналів реалізації.

ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК КРАЇН

Ганна Глушкова, здобувач гр. МТ-1-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасної економіки. У світі, що швидко змінюється, економічне зростання країн дедалі більше залежить не лише від традиційних факторів виробництва, а й від рівня розвитку технологій, науки та інновацій. Інновації охоплюють нові методи виробництва, технологічні прориви, вдосконалені бізнес-моделі та нові ринки, що в сукупності сприяє збільшенню продуктивності праці, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя.

Інновація — це процес створення нових ідей, продуктів або технологій, що мають значний економічний, соціальний чи екологічний ефект. Вона не обмежується лише технічними винаходами, але також може стосуватися бізнес-моделей, способів управління або навіть соціальних інновацій, які сприяють розвитку суспільства.

Інновації виступають каталізатором економічного зростання через підвищення продуктивності, розвиток нових галузей промисловості, створення нових робочих місць та збільшення обсягів інвестицій. Приклади впливу інновацій на економіки різних країн

США. Одна з провідних економік світу завдяки своїм інноваційним можливостям. Сильні університети, венчурний капітал, потужна наукова база та високий рівень технологічних досягнень зробили США центром глобальних інновацій, особливо у сфері ІТ, біотехнологій та авіакосмічної промисловості.

Південна Корея. За останні десятиліття країна трансформувалася з аграрної країни у глобального технологічного лідера. Завдяки державним інвестиціям у дослідження та розвиток, а також підтримці національних інноваційних компаній, таких як Samsung та LG,

Південна Корея досягла значних успіхів у сфері електроніки, автомобільної та телекомунікаційної промисловості.

Німеччина. Приклад країни, яка вдало поєднує традиційні індустріальні технології з інноваціями. Вона є світовим лідером у галузях автомобілебудування, машинобудування та хімічної промисловості. Інноваційні стратегії, такі як «Індустрія 4.0», сприяють автоматизації виробництва та інтеграції сучасних технологій в усі галузі економіки.

Виклики та обмеження інноваційного розвитку:

- **Нерівномірний розподіл вигод.** Інновації призводять до зростання нерівності між країнами. Розвинені країни, що мають доступ до новітніх технологій, можуть швидше адаптуватися до змін, тоді як країни, що розвиваються, залишаються на периферії інноваційних процесів. Це поглиблює економічну прірву між різними країнами світу.
- **Заміщення робочих місць.** Автоматизація та роботизація виробничих процесів можуть призводити до скорочення робочих місць у традиційних галузях, що викликає соціальну напругу та потребує нових підходів до перекваліфікації працівників.
- **Необхідність постійних інвестицій.** Інноваційний розвиток вимагає значних ресурсів, зокрема фінансових, людських та технологічних. Країнам, які не можуть забезпечити стале фінансування досліджень та розробок, буде важко залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Інновації – ключовий фактор економічного розвитку сучасних країн, які сприяють підвищенню продуктивності, розвитку нових галузей та ринків, створенню робочих місць і стимулюванню інвестицій. Однак для максимального використання переваг інновацій урядам необхідно створювати сприятливі умови для розвитку науки, технологій та підприємництва, а також забезпечувати рівномірний розподіл вигод від інноваційного прогресу серед різних верств населення та регіонів.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Джаболда В.О.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному динамічному бізнес-середовищі інвестиційні проекти є рушійною силою розвитку підприємств. Ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від якості стратегічного управління. Існує безліч підходів до цього процесу, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування. У даній роботі проведено порівняльний аналіз основних підходів до стратегічного управління інвестиційними проектами.

Основні підходи до стратегічного управління інвестиційними проектами

1. **Традиційний підхід:** Базується на детальному плануванні та контролі кожного етапу проекту. Характеризується жорсткою структурою, чіткими цілями та деталізованими планами. Переваги цього підходу полягають у його передбачуваності та легкості контролю. Однак, традиційний підхід має і суттєві недоліки, такі як низька гнучкість та складність адаптації до змін зовнішнього середовища.

2. **Адаптивний підхід:** На відміну від традиційного, адаптивний підхід передбачає постійну готовність до змін. Проект розглядається як живий організм, який розвивається і змінюється відповідно до нових умов. Перевагами цього підходу є висока

гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Однак, адаптивний підхід вимагає високої кваліфікації менеджерів та може призвести до розмивання стратегічних цілей.

3. **Базований на ризиках підхід:** Основна увага в цьому підході приділяється ідентифікації, оцінці та управлінню ризиками, які можуть виникнути під час реалізації проекту. Переваги такого підходу очевидні: мінімізація негативних наслідків та підвищення ймовірності успіху проекту. Однак, надмірна концентрація на ризиках може призвести до надмірної бюрократизації процесу та затягування прийняття рішень.

4. **Інноваційний підхід:** Зосереджується на пошуку нових ідей та технологій. Цей підхід дозволяє створити продукти або послуги, які мають високу конкурентну перевагу. Однак, інноваційні проекти зазвичай пов'язані з високим рівнем невизначеності і вимагають значних інвестицій.

5. **Системний підхід:** Розглядає проект як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід дозволяє врахувати всі фактори, які впливають на проект, і забезпечити комплексне управління. Однак, реалізація системного підходу вимагає високого рівня кваліфікації менеджерів та використання спеціальних інструментів.

Таблиця 1 Порівняльний аналіз підходів

Підхід	Переваги	Недоліки	Області застосування
Традиційний	Структурованість, передбачуваність	Низька гнучкість, складність адаптації	Проекти з низьким рівнем невизначеності
Адаптивний	Гнучкість, здатність до змін	Високі вимоги до менеджменту, ризик втрати стратегічного напрямку	Проекти в динамічному середовищі
Базований на ризиках	Мінімізація ризиків	Бюрократизація, затягування процесів	Проекти з високим рівнем ризику
Інноваційний	Конкурентоспроможність, розвиток	Невизначеність, високі інвестиції	Проекти, спрямовані на створення нових продуктів або послуг
Системний	Комплексний підхід	Складність реалізації	Великі масштабні проекти

Вибір оптимального підходу

Вибір оптимального підходу залежить від багатьох факторів, таких як тип проекту, його масштаб, рівень невизначеності, доступні ресурси та цілі організації. Наприклад, для проектів з низьким рівнем невизначеності більш доцільним може бути традиційний підхід, тоді як для інноваційних проектів більш підходящим буде адаптивний або інноваційний підхід.

Висновки

Не існує єдиного правильного підходу до стратегічного управління інвестиційними проектами. Оптимальний вибір залежить від конкретних умов. Важливо розуміти, що жоден з розглянутих підходів не є універсальним. Найбільш ефективним є комплексне застосування різних підходів, що дозволяє врахувати всі особливості проекту та забезпечити його успішну реалізацію. Стратегічне управління інвестиційними проектами є складним і

багатогранним процесом, який вимагає від менеджерів високої кваліфікації та гнучкості. Вибір оптимального підходу залежить від конкретних умов проекту та цілей організації.

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кошовий Олег Олегович, зд. гр. МгМТ-1-23, факультет менеджменту і маркетингу,
Чернуха О.В, зд. гр. МгМТз-1-23 факультет менеджменту і маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Для того, щоб компанія досягла необхідних фінансових результатів, необхідна цілеспрямована реалізація системи функцій управління, в якій управління фінансовими результатами відіграє ключову роль.

Основними принципами управління фінансовими результатами є:

- Спрямованість дій суб'єкта на досягнення поставлених цілей, обумовлена впливом на об'єкт управління.
- Єдність цілей, результатів і засобів їх досягнення. Це відображається в принципі придатності.
- Оптимізація управління з метою кількісної оцінки ефективності управління.
- Складність процесів управління. Поведінка окремих систем повинна бути узгоджена відповідно до основних цілей суб'єкта управління.
- Гнучкість системи управління організацією.
- Здійснення матеріального та морального стимулювання [1].

Цілі управління фінансовими результатами включають доходи компанії, витрати та їх складові співвідношення, капітал, інвестиційні вклади, кредити та процентні платежі, податковий тягар тощо.

В якості цілей управління фінансовими результатами діяльності доцільно зосередитися на тих, хто відповідає за реалізацію продукції, забезпечення підприємства необхідними виробничими факторами, підбір кадрів тощо, тобто той персонал, що утворюють верхній рівень управління загальною системою підприємства. До низових рівнів управління фінансовими результатами слід віднести бухгалтерію, плановий відділ, відділ праці та оплати праці. Такий склад об'єктів управління фінансовими результатами визначається як кількістю задіяних об'єктів, так і важливістю фінансових результатів для сталого функціонування всієї компанії.

Слід також зазначити, що особливістю менеджменту фінансових результатів є те, що він контролюється опосередковано через окремі складові (доходи, витрати, складові капіталу), які слід розглядати як окремі цілі управління.

Формування фінансових результатів підприємств в умовах воєнного часу є складним і багатогранним процесом, який залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Воєнний стан вносить значні корективи в економічну діяльність підприємств, впливаючи на їхні доходи, витрати та загальну ефективність. Ось основні аспекти цього процесу:

1. Зменшення доходів: скорочення ринку збуту: через знищення інфраструктури, окупацію або міграцію населення попит на товари і послуги може значно знизитися; розрив логістичних ланцюгів: ускладнення транспортування через зруйновані дороги, блокування портів або обмеження постачання; падіння купівельної спроможності: в умовах воєнного

часу населення більше витрачає на основні потреби, що знижує попит на другорядні товари та послуги [2].

2. Зростання витрат: підприємство несе додаткові витрати на безпеку: забезпечення захисту персоналу, обладнання, даних та інфраструктури; інфляція: зростання цін на сировину, енергоносії та транспорт; витрати на релокацію: переміщення підприємств до безпечніших регіонів; додаткові витрати на логістику: пошук альтернативних маршрутів і способів доставки.

3. Фінансові ризики: кредитні ризики: зростання заборгованості та складнощі з погашенням кредитів; коливання валютного курсу: вплив девальвації або інфляції на імпорتنі та експортні операції; нестабільність податкового режиму: зміна законодавства через військові потреби держави.

4. Державна підтримка та зовнішні фактори: податкові пільги: у деяких випадках уряд може пропонувати зниження ставок податків або відстрочку платежів; субсидії та гранти: фінансова підтримка для стратегічних галузей або підприємств, які адаптуються до нових умов; доступ до міжнародної допомоги: гуманітарна або фінансова допомога може сприяти стабілізації підприємств.

5. Антикризові стратегії: диверсифікація діяльності: пошук нових ринків, розширення асортименту продукції; оптимізація витрат: впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація виробничих процесів; переорієнтація бізнесу: адаптація до потреб військового часу, наприклад, виробництво товарів для оборони або гуманітарних потреб; релокація підприємств: перенесення виробничих потужностей у безпечніші регіони.

6. Психологічний аспект: мотивація персоналу: забезпечення моральної підтримки та стабільності робочих місць; формування нових команд у процесі релокації або адаптації бізнесу [2].

Фінансові результати підприємств у воєнний час значною мірою залежать від їхньої здатності адаптуватися до змін та швидко реагувати на виклики. Залучення державної підтримки, оптимізація витрат і інноваційний підхід можуть допомогти підприємствам зберегти стабільність і знайти нові можливості для розвитку навіть у складних умовах.

Список використаної літератури

1. Панченко В.А. Управління фінансово-економічними результатами підприємств ІТ-сектора. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 105-110.

2. Шептицька А.Б., Русіна Ю.О. Управління фінансовими результатами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 6(2). С. 26-32.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Роман Кукевич, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Трансфер технологій (передача технології) — це процес обміну знаннями, вміннями, технологіями, виробничими методами між урядами та іншими організаціями з метою сприяння науково-технічному прогресу. Трансфер робить технології доступнішими для широкого кола користувачів, що веде до їх подальшого застосування, відтворення та створення нових продуктів, процесів, послуг.

Основні форми трансферу технологій:

- передача патентів на винаходи;
- патентне ліцензування;
- торгівля безпатентними технологіями;
- передача технологічної документації;
- передача ноу-хау;
- надання інформації при придбанні чи оренді устаткування;
- обмін інформацією на семінарах, симпозіумах, виставках;
- інжиніринг;
- наукові дослідження і спільні розробки;
- організація спільного виробництва та підприємств.

Технології класифікують за різними критеріями:

1. За формою: матеріальні (обладнання) і нематеріальні (ліцензії).
2. За призначенням: технології продуктів, процесів і управління.
3. За засобами передачі: комерційні та некомерційні, двосторонні та багатосторонні.
4. За сферою поширення: міждержавні, міжгалузові, регіональні.
5. За типом передачі: вертикальні та горизонтальні.
6. За змістом: технічна і інформаційна передача.

Для успішного трансферу технологій важливо почати з етапу їх створення. Співпраця з бізнесом на етапі підготовки технічного завдання є ключовою. При передачі прав крім ліцензійних угод укладають контракти про: поставку промислової технології; технічно-промислову кооперацію; надання технічних послуг; інжиніринг; створення спільних підприємств.

Важливі результати трансферу технологій у різних галузях:

1. Фармацевтика: співпраця з університетами привела до розробки ліків, зокрема інсуліну.
2. Авіакосмічна галузь: Технології NASA використовуються приватними компаніями для створення нових літаків і космічних кораблів.
3. Енергетика: Данія лідирує у вітровій енергетиці завдяки передачі технологій від наукових центрів до приватних компаній.
4. Агросектор: технології генетично модифікованих культур були передані у різні країни.
5. Інформаційні технології: розвиток ІІІ — наслідок активного обміну знаннями між науковими установами і бізнесом.
6. Оборона: багато цивільних технологій військового походження.
7. Охорона здоров'я: технології медичних приладів вдосконалюються завдяки дослідженням.
8. 3D-друк: використовується для створення медичних імплантатів.

Трансфер технологій є ключовим фактором інноваційного розвитку, швидко впроваджуючи наукові досягнення в різні сфери. Він активно сприяє розвитку охорони здоров'я, енергетики, агросектору та ІТ, зокрема завдяки співпраці університетів, бізнесу та урядів. Цей процес відкриває нові можливості для вирішення глобальних проблем і забезпечення економічного прогресу.

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ BANI - СЕРЕДОВИЩА

Любінський К., здобувач магістерського рівня ОП «Менеджмент»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах BANI-середовища (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне) управління виробництвом стає особливо складним. У цьому середовищі класичні методи управління можуть виявитися недостатньо ефективними через нестабільність, невизначеність і швидкі зміни. Розглянемо ключові підходи, які можуть сприяти вдосконаленню виробничого:

1. Гнучкість та адаптивність: швидка адаптація до змін: підприємства повинні мати здатність швидко змінювати виробничі процеси відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін. Це може включати скорочення циклів планування та впровадження нових методів, таких як Lean або Agile, які допомагають миттєво реагувати на зміни; крос-функціональні команди: завдяки міжфункціональним командам можна знизити час на прийняття рішень та забезпечити багатогранний підхід до вирішення проблем, коли кожна команда має здатність швидко змінювати пріоритети та адаптуватися.

2. Прогнозування на основі даних: аналітика великих даних та штучний інтелект. Завдяки аналізу великих обсягів даних (Big Data) і використанню алгоритмів штучного інтелекту можна передбачати можливі ризики, швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати запаси та виробничі лінії.

3. Моделювання та симуляції: моделювання сценаріїв на основі даних допомагає підготуватися до можливих кризових ситуацій, проводити аналіз ризиків та розробляти варіанти дій для різних сценаріїв.

цифровізація виробничих процесів: Використання сучасних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), для моніторингу обладнання в реальному часі, прогнозування відмов, забезпечення безперервності процесу; роботизація та автоматизація: підвищення рівня автоматизації може значно скоротити вплив людського фактора та прискорити виробництво, одночасно забезпечуючи стабільну якість продукції.

4. Стійкість та управління ризиками: стратегічна диверсифікація постачальників та виробничих ліній: -для уникнення залежності від одного джерела, що підвищує крихкість процесів, варто диверсифікувати джерела постачання сировини та збільшувати автономність кожного виробничого вузла; фінансова стійкість: - накопичення фінансових резервів та розумне управління витратами дозволяє підготуватися до періодів нестабільності та краще адаптуватися до коливань ринку.

5. Розвиток організаційної культури: культура інновацій та навчання:- постійне навчання та розвиток персоналу, а також формування культури інновацій допомагають підвищити адаптивність працівників і підприємства в цілому; підтримка стійкості та психологічного благополуччя: В умовах високого рівня стресу через BANI-середовище важливо розробити системи підтримки працівників, які допоможуть їм залишатися мотивованими і продуктивними.

То ж, BANI-середовище вимагає від підприємств впровадження нових підходів до управління виробництвом, які будуть більш гнучкими, передбачливими та технологічно орієнтованими. Підприємства, які зможуть швидко адаптуватися до таких умов, матимуть конкурентну перевагу та зможуть зберегти ефективність навіть у непередбачуваному середовищі.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Олеярнік О., здобувачка бакалаврського рівня ОП «Менеджмент»

Присяник Є., здобувач бакалаврського рівня ОП «Менеджмент»

Близниченко С., здобувач бакалаврського рівня ОП «Менеджмент»

Науковий керівник: Савенко О.А. к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

На сьогоднішній час питання ефективного управління персоналом на підприємствах з використанням цифрових технологій все більше набувають актуальності. З переходом до інформаційного суспільства в цілому, впровадженням Індустрії 4.0 відбувається поступова трансформація сфери праці. Кадрові процеси на підприємстві вже не можна уявити без спеціалізованих інформаційних систем, які дають змогу автоматизувати процеси добору, кадрового обліку та адміністрування персоналу, внутрішні комунікації, підготовку HR-аналітики, оцінювання тощо.

Кадровий фокус майбутнього полягає у формуванні плану розвитку працівників, який максимально відповідає стратегії бізнесу й очікуванням клієнтів, прийняття кадрових рішень за допомогою аналізу даних. У короткостроковій перспективі HR-менеджери мають організувати роботу так, щоб бізнес зміг скористатися всіма перевагами від спільної роботи людей і машин, тобто підготувати персонал до спільної роботи з новітніми технологіями.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства – невідповідності між фаховими знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал для досягнення цілей підприємства, і такі знання і навички, які він має насправді. Визначення потреб професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль HR-відділу, самого працівника та HR-менеджера. Впровадження цифрових технологій у HR-менеджмент є важливим кроком для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Це включає в себе ряд ключових аспектів:

1. Автоматизація процесів: використання HRMS (систем управління людськими ресурсами) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка заявок на відпустки, ведення обліку робочого часу та управління даними співробітників.
2. Аналітика даних: цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати дані про продуктивність співробітників, що допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень щодо управління талантами та підбору персоналу.
3. Мобільні додатки: завдяки мобільним платформам співробітники можуть отримувати доступ до важливих ресурсів і комунікувати з HR у будь-який час і з будь-якого місця, що підвищує їх залученість.
4. Віртуальні інтерв'ю та відбори: використання відеоінтерв'ю та платформ для онлайн-співбесід дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів на процес підбору кадрів.
5. Електронне навчання: платформи для електронного навчання надають можливість співробітникам проходити курси та тренінги в зручному для них форматі, що сприяє безперервному розвитку.
6. Соціальні мережі: використання соціальних мереж для рекрутингу допомагає залучати таланти, які можуть не бути активними на традиційних платформах для пошуку роботи.

Ці технології не лише підвищують ефективність HR-процесів, але й створюють позитивний імідж компанії, яка інвестує в сучасні рішення для своїх співробітників.

Впровадження цифрових технологій у HR-менеджмент є не лише трендом, а й необхідністю в умовах сучасного бізнес-середовища.

ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА: ПОНЯТТЯ, ЗНАЧЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПОНЕНТІВ

Денис Пазій, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інноваційна інфраструктура — це система організаційних, фінансових, наукових і технічних установ та підприємств, які створюють умови для розвитку та підтримки інноваційної діяльності. Вона сприяє реалізації нових технологій, ідей та продуктів, забезпечує їхнє просування на ринок, знижує ризики і витрати інноваційних проєктів. Складові інноваційної інфраструктури відіграють у цьому процесі різні ролі, формуючи цілісну систему підтримки інновацій.

Основними компонентами інноваційної інфраструктури є:

Фінансово-кредитні установи Державні фінансово-кредитні організації, інвестиційні та венчурні фонди забезпечують фінансування інноваційних проєктів, надаючи підтримку як на початкових стадіях, так і під час подальшого розвитку. Державні установи, зокрема, займаються наданням субсидій і грантів для стимулювання науково-дослідної діяльності. Венчурні фонди, як правило, інвестують у стартапи та проєкти з високим рівнем ризику, надаючи можливості для розвитку новаторських ідей.

Науково-дослідні інститути та центри Ці установи є осередками розробки інновацій, де ведеться прикладна наука, дослідження і розробки нових технологій. Науково-дослідні центри зосереджують свою діяльність на експериментах, лабораторних випробуваннях, прикладних і фундаментальних дослідженнях, сприяючи створенню інтелектуальної власності, патентів та інноваційних продуктів.

Технопарки та інноваційні центри Технопарки та інноваційні центри забезпечують повний цикл інноваційної діяльності — від розробки ідей до їх впровадження у виробництво. Технопарки зазвичай включають науково-дослідні установи, лабораторії, офіси для стартапів і розробників. Інноваційні центри, як бізнес-інкубатори, підтримують новостворені компанії та стартапи, які прагнуть вийти на ринок з новими ідеями, надаючи їм консультації, юридичну та маркетингову підтримку.

Консалтингові фірми та агенції з трансферу технологій Консалтингові компанії надають аналітичну, юридичну, маркетингову та технологічну підтримку інноваційним компаніям. Агенції з трансферу технологій займаються передачею новітніх розробок і знань від наукових інститутів і університетів до бізнесу. Вони допомагають у комерціалізації технологій і супроводжують процес впровадження інноваційних рішень у виробництво.

Інформаційні ресурси та освітні заклади Важливим компонентом інноваційної інфраструктури є навчальні заклади та інформаційні платформи, що надають доступ до знань, досвіду та нових ідей. Університети, технічні школи, освітні програми з інноваційного менеджменту та підприємництва сприяють підготовці кваліфікованих кадрів. Інформаційні ресурси, такі як бази даних, спеціалізовані журнали, конференції, дозволяють здійснювати обмін досвідом і стежити за сучасними тенденціями.

Органи державного регулювання Держава через нормативно-правові акти, програми підтримки та регуляторні органи сприяє створенню умов для розвитку інноваційної діяльності. Це можуть бути закони про інтелектуальну власність, податкові пільги для інноваційних компаній, програми фінансової підтримки наукових досліджень та стимулювання підприємницької діяльності. Держава часто виступає як ініціатор співпраці між наукою, освітою та бізнесом.

Інноваційна інфраструктура створює основу для розвитку економіки знань, що забезпечує стабільне зростання і конкурентоспроможність країни. Вона надає інноваційним підприємствам та стартапам можливості для ефективного використання ресурсів, зниження ризиків і підвищення продуктивності.

Важливим завданням є забезпечення взаємодії між різними елементами інфраструктури, щоб максимально ефективно використовувати науково-технічний потенціал і забезпечити умови для переходу інновацій з лабораторії на ринок.

Отже, інноваційна інфраструктура — це комплексна система, де кожен елемент відіграє значну роль. Порушення функціонування будь-якої складової може знизити ефективність інноваційної діяльності та її позитивний вплив на розвиток підприємств і прогрес у технологічній та творчій сферах.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ШЛЯХ ДО УСПІХУ В ДИНАМІЧНОМУ РИНКУ

Пшеничний Алан Олексійович

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний бізнес функціонує в умовах безперервних змін: технології розвиваються стрімкими темпами, потреби споживачів постійно еволюціонують, а конкуренція стає все більш жорсткою. У такому динамічному середовищі традиційні бізнес-моделі часто виявляються неефективними. Саме тому підприємства змушені шукати нові, інноваційні підходи до ведення бізнесу.

Інноваційна бізнес-модель – це нова концепція, яка визначає, як компанія створює, доставляє та отримує цінність для своїх клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Вона відрізняється від традиційних моделей тим, що пропонує нестандартні рішення, нові способи організації бізнесу, генерації доходів та взаємодії з ринком.

Важливість розробки інноваційних бізнес-моделей

- **Адаптація до змін:** Інноваційні бізнес-моделі дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як поява нових технологій, зміни споживчих уподобань, виникнення нових конкурентів.
- **Створення конкурентної переваги:** Нові бізнес-моделі дозволяють компаніям виділитися на ринку, запропонувати клієнтам унікальну цінність і зайняти нові ніші.
- **Генерація нових джерел доходу:** Інноваційні бізнес-моделі відкривають нові можливості для монетизації бізнесу, виходячи за рамки традиційних схем.
- **Посилення стійкості бізнесу:** Диверсифікація бізнесу за допомогою нових моделей знижує ризики, пов'язані з залежністю від одного сегмента ринку.

Ключові елементи інноваційної бізнес-моделі

- **Ціннісна пропозиція:** Чітко сформульована цінність, яку компанія пропонує клієнтам і як вона вирішує їхні проблеми.
- **Сегменти клієнтів:** Виділення цільових груп споживачів з різними потребами та очікуваннями.
- **Канали збуту:** Способи доставки ціннісної пропозиції до клієнтів (онлайн-магазини, фізичні магазини, прямі продажі тощо).
- **Відносини з клієнтами:** Тип взаємодії з клієнтами (персоналізований сервіс, самообслуговування тощо).
- **Джерела доходів:** Способи отримання доходів від клієнтів (продаж товарів/послуг, абонентська плата, реклама тощо).
- **Ключові ресурси:** Ресурси, необхідні для функціонування бізнес-моделі (людські ресурси, технології, інтелектуальна власність тощо).
- **Ключові процеси:** Основні процеси, які забезпечують функціонування бізнес-моделі (розробка продуктів, маркетинг, продаж тощо).
- **Ключові партнери:** Партнери, які допомагають в реалізації бізнес-моделі (постачальники, дистриб'ютори, технологічні партнери тощо).

Приклади інноваційних бізнес-моделей

- **Модель "плата за використання" (subscription model):** Перехід від одноразових продажів до передплати на послуги (наприклад, Netflix, Spotify).
- **Модель "платформа" (platform model):** Створення платформи, яка з'єднує різних учасників ринку (наприклад, Uber, Airbnb).
- **Модель "спільного споживання" (sharing economy):** Пропозиція товарів або послуг на основі спільного використання (наприклад, BlaBlaCar, Rent a Bike).
- **Модель "фріміум" (freemium model):** Поєднання безкоштовної та платної версій продукту або послуги (наприклад, Dropbox, Skype).

Методи розробки інноваційних бізнес-моделей

- **Аналіз конкурентів:** Вивчення бізнес-моделей успішних конкурентів.
- **Брейнстормінг:** Генерація нових ідей в команді.
- **Метод "дизайн-мислення":** Зосередження на потребах користувача та створення інноваційних рішень.
- **Business Model Canvas:** Візуальний інструмент для структурування та аналізу бізнес-моделі.

Висновки

Інноваційні бізнес-моделі є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Вони дозволяють компаніям адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Розробка інноваційних бізнес-моделей – це складний і творчий процес, який вимагає системного підходу, глибокого розуміння ринку та готовності до експериментів.

РОЛЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Юлія Руденко, здобувачка гр. МгМт-2-24

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д. н. держ. упр., проф.,

завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Перспективи впровадження існуючих переваг продовжують впроваджуватися у будь-якому часі, особливо, коли питання стосується про плани оптимізації в цілому. Важливість посиленого фокусування на співпраці в сучасному бізнесі не можна переоцінити оскільки підприємства стають все більш складними та конкурентними. Усвідомлення важливості

співпраці всередині компанії дозволяє краще використовувати можливості, які мають співробітники, та досягати корпоративних єдностей.

Для успіху компанії важливою є співпраця з урахуванням конкретного набору ключових принципів. По-перше, це призводить до підвищення продуктивності. Коли люди співпрацюють як колектив, вони можуть отримати вигоду від здібностей і досвіду один одного. Це у свою чергу призводить до більш раціонального та продуктивного виконання завдань і проєктів. Така співпраця часто призводить до підвищення креативності та інновацій. [1, с.46] Обмінюючись точками зору та думками, члени команди можуть знаходити інноваційні та оригінальні рішення проблем, а також створювати нові та чіткі ідеї. Крім того, командна робота допомагає покращити комунікацію всередині організації. Завдяки послідовному співробітництву та взаємодії члени команди можуть ефективніше обмінюватися інформацією та концепціями, що сприяє покращенню циркуляції інформації всередині корпорації [1, с. 54].

Коли колеги стикаються з проблемами, вони можуть спільно генерувати та досліджувати можливі способи вирішення, що призводить до більш ретельних та успішних підходів до вирішення.

Підвищена ефективність є однією з головних переваг співпраці всередині компанії. Коли члени команди ефективно співпрацюють, вони можуть досягти більшого за короткий час, що призводить до значного збільшення загального результату. «Спільна робота дозволяє покращити обробку часу та розподіл обов'язків, оскільки колеги можуть допомагати один одному та покривати відсутність, коли це необхідно» [2, с. 116]. Така сегментація роботи не лише гарантує ефективне виконання обов'язків, але й забезпечує більш систематичний і впорядкований метод обробки завдань.

Посилення винахідливості та новизни є ключовими перевагами співпраці всередині колективу. Коли люди співпрацюють як група, вони обмінюються різними точками зору, досвідом і талантами, що призводить до створення нових концепцій та винахідницьких рішень. У середовищі, яке орієнтоване на роботу команди, працівники, швидше за все, придумують унікальні ідеї, пробуватимуть нові речі та використовують різні методи. Це може призвести до створення новаторських продуктів або послуг.[3, р. Командна робота культивує культуру постійного навчання та вдосконалення, у якій співробітники можуть обмінюватися думками та отримувати користь один від одного. Взаємообмін концепціями та уявленнями може сприяти винахідливості та провокувати винахідливе міркування, що призводить до генезису унікальних ідей та рішень [3, с. 50].

Ефективне спілкування в команді також дозволяє більш ефективно приймати рішення. Коли учасники групи можуть чітко формулювати свої думки, вони можуть обмірковувати вибір, оцінювати переваги та недоліки та досягати згоди з простотою. [4, с. 22] Це не тільки економить час, але й гарантує, що вибір буде належним чином обдуманий і підтриманий усім колективом.

Ефективне вирішення проблем є важливою складовою співпраці на будь-якому підприємстві. Коли групи співпрацюють, щоб точно визначити та вирішити проблеми, вони можуть використовувати різноманітні точки зору, досвід і компетенції, щоб розплутувати складні проблеми більш вміло, ніж поодинокі особи. Це допомагає їм знаходити проблеми та рішення, які хтось, хто працює сам, може пропустити. Крім того, співпраця у вирішенні проблем також сприяє формуванню почуття відповідальності та підзвітності серед членів команди. Коли труднощі вирішуються разом, кожен учасник відчуває розділену відповідальність за результати, що сприяє підвищенню відданості виконанню та

дотриманню засобів правового захисту. [5, с. 78] Крім того, групове вирішення проблем може допомогти зменшити ризики, пов'язані з індивідуальними упередженнями або помилками, оскільки члени команди можуть перехресно перевіряти і підтверджувати аргументацію і висновки один одного. Така спільна перевірка часто призводить до більш надійних і достовірних результатів вирішення проблем.

Командна робота є ключовим фактором підвищення морального духу співробітників. Атмосфера на робочому місці характеризується позитивною робочою атмосферою та почуттям причетності між працівниками. Колеги та колеги можуть допомогти підвищити моральний дух працівників, що призведе до кращого задоволення від роботи та загального щастя. Командна робота та співпраця мотивують і заохочують співробітників працювати разом, створюючи відчуття командної роботи. Командна робота створює більш інклюзивне та різноманітне робоче середовище, де працівники відчують себе уповноваженими ділитися своїми ідеями та брати участь у прийнятті рішень. Відчуття зв'язку з цілями організації може сприяти мотивації працівників і задоволенню їх роботою [5, с. 101]. Крім того, коли співробітники бачать відчутні результати своїх спільних зусиль, вони, швидше за все, відчуватимуть гордість і мотивацію, що сприяє їх моральному духу.

Успіх організації вимагає здатності працювати разом у злагодженій та продуктивній манері. Культура поваги та довіри в команді є ключем до ефективної командної роботи. Довіра та повага між членами команди роблять їх роботу більш продуктивною та приносять задоволення, коли вони працюють разом. Ефективна командна робота є важливою складовою успіху організації. Командна робота, спільні цілі, комунікація, індивідуальні сильні сторони, довіра та повага є ключовими для успіху команди.

Література

1. Кібіщук О. В., Городянська Л. В. Командна робота в організаціях: принципи, підходи, практики. Київ: КНЕУ, 2020. 210 с.
2. Москаленко В. В. Управління командною роботою у сучасних організаціях. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 192 с.
3. Богданова С. В. Психологія командної роботи: керівництво для менеджера. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 178 с.
4. Hackman J. R., Wageman R. (2005) A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*. 30 p.
5. Lencioni P. (2002) The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco: Jossey-Bass. 227 p.
6. Старостіна А. О. Менеджмент: основи управління організаціями. Київ: Видавництво Київського університету, 2018. 300 с.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ЗАХИСТУ ПРАВ НА КОМЕРЦІЙНУ ТАЄМНИЦЮ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Дмитро САВІНСЬКИЙ, зд. гр. МгМТз-1-23, факультет менеджменту і маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Питання про визнання комерційної таємниці об'єктом інтелектуальної власності є зовсім непростим та актуальним. Стаття 39 Угоди ТРІПС про захист інтелектуальної власності, відносить до інтелектуальної власності закриту інформацію. Проте більшість держав-членів ЄС застосовується протилежний підхід. Безумовно, охоронюваним

результатом інтелектуальної діяльності секрет виробництва вважається лише в Італії та з деякими обмеженнями у Великобританії, Латвії, Румунії, Словаччині, Словенії, Фінляндії, Франції. У кінці XX ст. на розвиток інституту конфіденційної інформації, комерційної таємниці вплинуло (та продовжує впливати) два найважливіших економічних фактори: швидкий ріст рівня технологічного розвитку та ріст глобальних економічних процесів. Як не парадоксально, але ці фактори, що стосуються конфіденційної інформації, комерційної таємниці, є взаємовиключними: ріст рівня технологічного розвитку автоматично збільшує комерційну цінність такої таємниці, в той час, коли глобалізація економіки призводить до того, що захищати її стає все складніше. У нашій країні захищаються виключні права фізичних та юридичних осіб на об'єкти інтелектуальної власності краще ніж інформація, конфіденційна інформація, ноу-хау та ін. Фактично відсутній і практичний досвід застосування норм чинного законодавства відносно до інформації». Тому зараз в Україні триває процес приведення законодавства про інтелектуальну власність у відповідність до законодавства Європейського Союзу згідно з Угодою про асоціацію між Україною і Європейським Співтовариством, з Угодою «Про торгівельні аспекти 21 права інтелектуальної власності» – TRIPS, укладеної в рамках Світової організації торгівлі (СОТ), в зв'язку з тим що Україна вступила до СОТ. Як зазначав український дослідник у сфері інтелектуальної власності Ю.Капіца, терміни «нерозкрита інформація» угоди TRIPS, «секретна інформація».

В США законодавство щодо комерційної таємниці, або згідно з їх термінологією «trade secrets» було розроблено і прийнято досить давно, але не всіма штатами. Так, згідно з Єдиним актом щодо комерційної таємниці США (Uniform Trade Secret Act), схваленого Асоціацією адвокатів США у 1979 р. та прийнятого потім у більшості штатів США, комерційна таємниця – це інформація, яка «має незалежну економічну цінність реальну або потенційну, завдяки тому, що не є загальновідомою та такою, що легко з'ясувати законними засобами іншими особами, які можуть набути економічних переваг від її розкриття або використання; є об'єктом зусиль щодо збереження її секретності, що є достатніми при даних обставинах».

У Великобританії щодо регулювання конфіденційної інформації, комерційної таємниці особлива увага приділяється тому, в якому обсязі працівник мав доступ до конфіденційної інформації чи секретної інформації та чи знав він, що вона є такою, чи була інформація загальнодоступною як конфіденційна, чи уявляв роботодавець, що інформація була такою та не підлягала широкому розголошенню, чи була така інформація реально відмежована від іншої інформації, яка не являлась конфіденційною. Угоди про умови конфіденційності передують укладенню договорів між партнерами, та є їх складовою частиною. Умови дотримання конфіденційності обов'язково включаються в трудові договори. У Великобританії було прийнято Закон «Про порушення конфіденційності», який регулює питання, пов'язані з встановленням обов'язків конфіденційності, які накладаються на осіб, що отримали конфіденційну інформацію, та встановлює процедури, які застосовуються щодо порушення обов'язків конфіденційності, а також засобів судового захисту, що 22 застосовуються при таких процедурах. Особливу увагу Закон приділяє питанню щодо отримання інформації, розкритої в процесі судового засідання або для інших цілей судового провадження. Отже, згідно з вказаним законом інформація вважається конфіденційною, якщо вона не є суспільним надбанням, і особа, яка отримала таку інформацію від іншої особи, заздалегідь прийняла на себе зобов'язання перед іншими

особами поводитися з цією інформацією або з описанням, що включає в себе таку інформацію, конфіденційно. Зобов'язання поводитися з цією інформацією конфіденційно при відсутності інших протилежних вказівок фактично впливає з природи будь-яких взаємовідносин між сторонами або із поведінки особи, яка отримує інформацію, по відношенню до інших осіб. У Німеччині у сфері комерційних секретів діє ряд законів, що спрямовані на правове регулювання виробничої та комерційної таємниці. Поняття виробничої і комерційної таємниці детально викладено в параграфі 404 Закону про акціонерні товариства і параграфі 85 Закону про підприємства. Згідно з цими законами до виробничої таємниці належать відомості організаційного та технічного характеру, що стосуються способу виробництва, технології, організації праці, а також технічні відкриття, винаходи чи відомості про характер і мету дослідницьких робіт. Комерційною таємницею, на відміну від виробничої, є відомості, які стосуються організації та обсягів виробництва; стан ринків збуту; відомості про постачальників і споживачів; відомості про банківські операції. Згідно з вказаними законами, які встановлюють обов'язки для конкретних осіб, що є членами органів управління фірми і компанії, та передбачають позбавлення волі строком до одного року чи сплату штрафу у випадку, коли вони, всупереч забороні, розголосили комерційну або виробничу таємницю, яка стала їм відома при виконанні службових обов'язків.

У законодавстві Австрії під комерційною таємницею мають на увазі термін «закрита інформація». Інформація, яка підходить під цю категорію, повинна відповідати таким ознакам: 1) особливий комерційний інтерес підприємства в збереженні інформації як таємної, тобто вона має певний комерційний інтерес для 23 особи, якій вона належить; 2) охороняється за допомогою спеціальних заходів; 3) особливі умови її збереження; 4) зменшення кола осіб, які мають доступ до такої інформації; 5) наявність захисту від її вільного обігу в середині підприємства; 6) встановлення відповідальності безпосередніх носіїв комерційної інформації – службовців підприємства (фірми).

Для Франції притаманне швидке нарощування масштабів діяльності особистих служб безпеки промислових фірм. Промисловими службами безпеки, які взаємодіють з контррозвідкою, розроблений та введений жорсткий контроль за технічною і комерційною документацією, яка передається місцевими фірмами іноземним спецслужбам, яких дозволено знайомити тільки з матеріалами, що мають особливу позначку у вигляді штампі червоного кольору з спеціальною 24 вказівкою «для інформації». За останні роки промислові служби безпеки вдосконалюють систему підбору персоналу, який проходить трьох ступеневу перевірку. Служба безпеки фірми перевіряє не тільки набраний персонал, але і його родичів, друзів та ін. зв'язки.

Підсумовуючи вищенаведене, можна сказати, що в країнах ЄС, США та ін. широко розвинуте законодавство щодо захисту прав інтелектуальної власності. Проте у всіх цих країнах є спільна риса – вони не суперечать нормам міжнародної Угоди ТРІПС про захист прав на інтелектуальну власність, адже дана угода закріплює основоположні принципи та норми, які демократичні країни повинні дотримуватися. Слід зазначити, що кожні з наведених країн мають чітко прописану норми, які регулюють відносини що стосуються комерційної таємниці.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

Микола Сизоненко, здобувач гр. МгМТЗ-24

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д. держ. упр., проф.,

завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Нині, як ніколи, актуальність антикризового менеджменту є однією з найважливіших сфер діяльності. Активно досліджуються способи прояву кризи та заходи їх подолання, а в західних джерелах літератури прописується про те, що вивчається низка цілої діяльності зі знищення умов, які загрожують ефективному функціонуванню підприємств.

Задіяні різні сфери діяльності до низки яких входять і економісти, які говорять про те, що необхідно створювати цілі системи з управління кризами, які повинні містити у собі кількісний аналіз різних негативних показників кризового потенціалу. Але не можна применшувати факт того, що менеджмент це, насамперед, про людський фактор. Якщо говорити про Україну, то в умовах складної економічної та політичної ситуації, вітчизняні підприємства щодня стикаються з безліччю складнощів, які приводять їх до використання у практиці антикризового управління. Саме антикризове управління допомагає адаптуватися до складних умов.

Поняття «моделі антикризового менеджменту» містить у собі безліч шарів, яке починається із спостереження і містить у собі наступні складові:

- моніторинг - як систематичне відображення фінансових показників та інших ключових аспектів, які відображають наближення кризи [1].
- планування, під яким розуміється створення резервів для боротьби з кризою та розробка швидкого управління у негативні зміни [2].
- процес мінімізації ризиків.

Далі відкривається модель кризового реагування. І тут виділяють чотири основні етапи, такі як:

- 1) Оцінка, як швидко визначення причини і самого масштабу кризи для будь-якої діяльності організації в умовах кризи [1].
- 2) Комунікація забезпечує комунікацію на будь-якому етапі і зниження паніки без розуміння ситуації [5].
- 3) Антикризовий штаб, який може бути спеціально створений для вирішення ситуації і контролю за тим, що відбувається [4].
- 4) Контроль виконання методів, який також гарантує, що правильні механізми реалізуються в потрібний час [2].

Далі включається третій і, на наш погляд, один з найважливіших етапів моделі реструктуризації. Модель реструктуризації складається з трьох складових, а саме:

- фінансова реструктуризація, яка контролює борги компанії, продаж непрофесійних активів, правильність заповнення документації, включення нових інвесторів і перегляд офіційних активів [6].
- організаційна реструктуризація, яка передбачає перегляд посадових обов'язків, скорочення штату, розподіл обов'язків та оптимізацію всього робочого процесу на всіх рівнях компанії від найнижчого до найвищого рівня компанії [3].

- перегляд стратегії, яка може змінити продукт, який виробляє компанія або змінити ринок на більш підходящий в сучасних реаліях, а також може вплинути на весь бізнес-процес в цілому [4].

І якщо втрати неминучі, то модель зниження витрат пов'язана з трьома варіантами, які говорять самі за себе: пріоритет важливих ресурсів, скорочення витрат, використання альтернативних джерел доходу.

Варто згадати важливу модель антикризового управління через інновації, яка вона покликана переграти кризу і отримати з неї вигоду.

Механізми антикризового управління - це стратегічні, інструментальні та антикризові процедури, які дозволяють своєчасно відреагувати на кризу і згодом, навіть, отримати прибуток для компанії. Для реалізації механізмів антикризового управління слід щоб працювали такі основні елементи як: механізми управління персоналом, які розкривають мотивацію і навчання персоналу; стратегічні механізми (планування, адаптація, диверсифікація, розширення асортименту або вихід на нові ринки збуту); механізми комунікації; інформаційні механізми; організаційні механізми; фінансові механізми.

Сучасна глобалізація чинить вплив на багато галузей діяльності, які рано чи пізно потрапляють в пастку пов'язані з економічними або політичними подіями. Одним з ключових аспектів антикризового управління є здатність організації адаптуватися до нових ситуацій. Це включає не лише швидке реагування на негаразди, а і також розробку стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення довгострокової стабільності.

Література

1. Лукашук, В. С. (2006). *Антикризовий менеджмент: теорія і практика управління кризами в організаціях*. Київ: КНЕУ.
2. Петренко, В. П. (2010). *Антикризове управління: теорія та практика*. Київ: Академія.
3. Гончарук, В. М. (2008). *Антикризовий менеджмент: підручник*. Львів: Львівська політехніка.
4. Кошелієв, С. О. (2012). *Фінансовий менеджмент і антикризове управління*. Харків: ХНУ.
5. Bhimani, A., & Simon, J. (2013). *Financial Management: Strategies and Cases*. London: Routledge.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
7. Williams, C., & Scott, D. (2008). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. McGraw-Hill.

РОЛЬ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Вікторія Ступак, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У розвинених країнах технологічні інновації забезпечують близько половини ефективності ринкової економіки та до 80% зростання ВВП. Це вказує на те, що саме рівень розвитку та швидкість інноваційно-інвестиційних процесів сьогодні є основою для стійкого

економічного розвитку. В умовах глобалізації перевагу отримують держави, які здатні надати важливу роль у своїй економіці високотехнологічним виробництвам і наукоємним послугам, а також посилюють розвиток науки й освіти як основи інноваційного прогресу.

Особливо показовим є інвестиційно-інноваційний досвід таких країн, як США, Велика Британія, Ірландія, Фінляндія, Німеччина, Франція, Японія, а також деяких країн Південно-Східної Азії, як-от Малайзія, Південна Корея та Сінгапур. Ці держави досягли значних економічних успіхів у короткі строки завдяки активному впровадженню інновацій у виробничу сферу [1].

Інновації можна розділити на радикальні та вдосконалювальні залежно від їхнього впливу. Радикальні інновації, як правило, стають каталізаторами для появи нових галузей, які з часом не лише закріплюються, а й починають домінувати в економіці [2].

Інноваційні рішення сприяють формуванню єдиного глобального ринку. Сучасний світ, який поступово об'єднується в процесі глобалізації, демонструє, що одна-єдина інновація може привести до появи спільного ринкового простору. Яскравий приклад цього — розвиток Інтернету, який сприяв поширенню онлайн-магазинів та соціальних мереж, створюючи інтегрований ринок із незмінними межами. Активізація інтеграційних процесів піднімає питання обміну інноваційними проєктами та програмами між державами, щоб посилити інноваційний потенціал як розвинених країн, так і тих, хто використовує ці процеси для власного розвитку [2].

Інтеграція, що ґрунтується на інноваційному підході, об'єднує країни в спільні проєкти та партнерства, сприяючи усуненню бар'єрів для співпраці, стимулюванню впровадження нових технологій і вирішенню важливих економічних проблем. Це допомагає зменшити безробіття, стримати інфляцію, забезпечити економічне зростання та розвиток національного продукту, а також створити сталу економіку, що базується на екологічно чистих та ресурсоефективних рішеннях [2].

Інновації є важливими для економіки будь-якої країни, Проте для досягнення максимальної ефективності важливо заздалегідь підготувати підґрунтя для їх впровадження. Успішний інноваційний розвиток вимагає підтримки науково-технічного потенціалу державою та створення відповідної інфраструктури, зокрема освітньої системи, ринку інтелектуальної власності та інноваційної інфраструктури. Так, Н. П. Оспанова зазначає, що зв'язок між витратами на дослідження й розвиток та нагромадженням капіталу не настільки помітний, як зв'язок між рівнем розвитку інновацій та якістю правової системи й довірою суспільства до неї. Покращення правового захисту інтелектуальної власності, підвищення довіри до законодавства, ефективність виконання контрактів та доброчесність органів влади стимулюють підприємства до впровадження інновацій, поліпшуючи інноваційний клімат країни в цілому [3].

Провідні країни світу застосовують систему державного планування та фінансової підтримки, забезпечують правовий захист інтелектуальної власності, надають державні гарантії для розвитку інноваційної інфраструктури та стимулюють приватні інвестиції в інновації. Сучасна концепція фінансування інноваційного розвитку характеризується спрямованістю на поєднання бюджетного фінансування з фінансовою підтримкою окремих організацій [3].

Важливо зазначити, що підготовчий етап до впровадження інновацій уже позитивно впливає на економіку та добробут країни. Постфактум інноваційний розвиток сприяє зростанню кількості нових бізнесів та зменшенню рівня бідності. Інновації мають

позитивний вплив на економічний розвиток, сприяючи створенню робочих місць та залученню інвесторів [1].

Однак варто також зважати на потенційні негативні наслідки інновацій. Одним із таких є посилення розриву між провідними країнами світу, такими як США, ЄС і Японія, та іншими державами, які не встигають за темпами інноваційного розвитку. Крім того, інновації можуть мати негативний вплив на економіку, оскільки їх впровадження часто зосереджується у високотехнологічних галузях, що потребує значних витрат. Якщо країна зосередиться лише на розвитку цього сектору, нехтуючи іншими галузями, вона ризикує зазнати значних витрат без суттєвих вигод. Це може стати перешкодою для збалансованого розвитку всіх секторів економіки, що важливо для досягнення комплексного економічного зростання [4].

Кожна інновація має бути економічно обґрунтованою. Вона стає доцільною та ефективною, коли приносить додаткові доходи, створює конкурентні переваги, збільшує ринкову частку, знижує витрати, покращує обслуговування та загальну ефективність діяльності [1].

На міжнародному рівні розробляються різні індикатори та показники для оцінки науково-технічного та інноваційного розвитку, рейтинги інноваційних країн та компаній. Контролювати та порівнювати рівень інноваційного прогресу між країнами — завдання непросте, тому для спрощення аналізу використовуються різноманітні індекси. Це значно полегшує оцінку рівня інноваційності держав і дозволяє визначити їхнє значення у світовому контексті. Окрім поточної ситуації, такі індекси також допомагають прогнозувати майбутні тенденції.

Глобальний інноваційний індекс (GII) є одним із ключових міжнародних рейтингів, що відображає інноваційну активність країн стосовно їхнього ВВП. З моменту створення в 2007 році цей індекс включає 80 різних показників, що аналізують інноваційний розвиток країн на різних рівнях економічного розвитку. Він оцінює як наявні ресурси й умови для інновацій, так і результати інноваційної діяльності. GIІ став важливим інструментом моніторингу, що полегшує діалог між приватним і державним секторами, адже він надає комплексну оцінку багатьох факторів, які впливають на інноваційний розвиток. Це робить його цінним джерелом інформації як для держави, так і для потенційних інвесторів [4].

Література

1. Kazakova L., Shpontak V. Innovations as a means of economic development of the state and their influence on the formation of the world economy. *Herald UNU. international economic relations and world economy*. 2021. No. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-40-8> (date of access: 12.09.2024).
2. Малова А. Є. Роль інновацій в сучасній економіці. 1 трав. 2017 р. URL: <https://conferencekneu.wordpress.com/2017/05/01/малова-а-є-роль-інновацій-в-сучасній-ек/> (дата звернення: 12.09.2024).
3. Оспанова Н. П. Вплив інновацій на економічний розвиток країни. *Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29668> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Shpak Y., Ruduyk Y. The role and impact of innovative development on the economic growth of countries. *Economic scope*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-25> (date of access: 12.09.2024).

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тишков Артем Вадимович, студент гр. МгМТ-1-23

Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Сучасний ринок праці характеризується високою конкурентністю та швидкими змінами, що зумовлює необхідність ефективного стратегічного управління персоналом як однієї з найважливіших функцій управління підприємством. Від цього напряму залежить не лише стабільність та ефективність функціонування підприємства, а й його здатність адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Основні компоненти стратегічного управління персоналом включають:

1. **Планування кадрових ресурсів**, яке передбачає розрахунок потреб у персоналі з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його цілей та розвитку. Важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники персоналу, що забезпечить підприємству оптимальну структуру кадрів та відповідність вимогам ринку.

2. **Розвиток компетенцій та підвищення кваліфікації**, що є запорукою ефективною адаптації працівників до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Постійне вдосконалення навичок персоналу сприяє підвищенню якості виконання робіт, що забезпечує кращі результати для підприємства.

3. **Мотивація та система заохочень**, яка включає матеріальні та нематеріальні способи стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей. Розробка ефективної мотиваційної системи дозволяє знизити рівень плинності кадрів та підвищити продуктивність роботи, що є основою для стабільного розвитку підприємства.

4. **Моніторинг та оцінка діяльності персоналу**, що дає змогу своєчасно виявляти слабкі сторони в роботі працівників та оперативно їх коригувати. Оцінка ефективності кадрів допомагає визначити потреби у навчанні, розподілити обов'язки та посилити відповідальність працівників за результати своєї діяльності.

Ефективність стратегічного управління персоналом забезпечує підприємству такі переваги:

- **Підвищення лояльності та задоволеності персоналу**, що сприяє створенню позитивного робочого клімату, зменшенню плинності кадрів та покращенню морально-психологічного клімату в колективі.
- **Зміцнення конкурентоспроможності підприємства** на ринку через підвищення якості послуг та продуктивності праці, що дозволяє досягати кращих фінансових результатів та забезпечує стабільне зростання.
- **Створення інноваційної культури**, що стимулює персонал до постійного самовдосконалення та розвитку. Інновації є важливою складовою успішного стратегічного управління, оскільки дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни ринку та бути лідером у своїй галузі.

Успішне стратегічне управління персоналом потребує також використання **сучасних технологій**. Впровадження цифрових рішень для автоматизації HR-процесів

значно покращує управління даними, прискорює процеси рекрутингу, навчання та розвитку, а також спрощує моніторинг ефективності працівників.

Отже, удосконалення стратегічного управління персоналом є важливим чинником розвитку підприємства в сучасних умовах. Підприємства, що ефективно управляють своїм персоналом, отримують стійку конкурентну перевагу, підвищують свою привабливість для кваліфікованих спеціалістів та забезпечують собі стабільний розвиток навіть у періоди економічної нестабільності.

ЕВОЛЮЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН

Поліна Фісак, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інноваційні теорії розкривають сутність інновацій як процесу створення і впровадження нових ідей, продуктів, послуг або методів. Вони мають важливе значення для розуміння механізмів економічного зростання та розвитку, а також для управління інноваційною діяльністю в сучасному світі. Інновації відіграють важливу роль у сучасних теоріях економічного розвитку, оскільки вони є ключовим рушієм зростання та конкурентоспроможності країн.

Різні економічні теорії наголошують інноваціям як фактору, що стимулює розвиток економіки через технологічні зміни, підвищення продуктивності та створення нових ринків.

Основи теорій інновацій були закладені економістами ще у XIX столітті, а впродовж XX століття відбувалося їхнє поступове розширення і вдосконалення.

1. Теорія економічного зростання Шумпетера

Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) вперше підкреслив важливість інновацій у своєму трактаті про *"творче руйнування"*. Він вважав, що економічний розвиток неможливий без інновацій, які створюють нові технології, товари та бізнес-моделі, водночас руйнуючи старі. Це стимулює розвиток нових галузей і ринків, а підприємці стають основними агентами змін.

Основні елементи теорії Шумпетера:

- Творче руйнування: нові технології витісняють старі, відкриваючи можливості для розвитку нових ринків і галузей.
- Роль підприємця: підприємець є центральною фігурою, яка впроваджує інновації, створюючи економічне зростання.

Ця теорія заклала основи для розуміння інновацій як важливого джерела конкурентної переваги та економічного зростання.

2. Ендогенна теорія зростання

Ендогенні моделі, такі як теорія Пола Ромера (Paul Romer), акцентують увагу на тому, що технологічний прогрес і інновації не є зовнішніми факторами, як в класичних моделях, а результатом внутрішніх економічних процесів. Згідно з цією теорією, інвестиції в дослідження та розробки (R&D), освіту, а також накопичення знань є ключовими факторами стійкого економічного зростання.

Основні тези ендогенної теорії:

- Інновації є результатом свідомих інвестицій у науку, технології та освіту.
- Знання і технології є суспільними благами, які можуть використовуватись без обмежень після їхнього створення.

3. Теорія інноваційних кластерів (Майкл Портер)

Майкл Портер запропонував концепцію кластерів — географічних утворень, де компанії, дослідницькі центри та урядові організації взаємодіють і співпрацюють, стимулюючи інновації та конкурентоспроможність. Портер вважав, що такі кластери сприяють швидкому поширенню знань, ідей і нових технологій, що дозволяє регіонам або країнам спеціалізуватися і досягати високих темпів економічного розвитку.

4. Теорія довгих хвиль (Микола Кондратьєв)

Микола Кондратьєв вперше висунув теорію довгих хвиль або циклів Кондратьєва, які відображають періодичні коливання економічного зростання, пов'язані з технологічними інноваціями. Він стверджував, що інновації з'являються хвилями, де кожна хвиля приносить новий технологічний прорив (наприклад, індустріалізація, поява залізниць, розвиток інформаційних технологій).

Основні хвилі Кондратьєва:

- Хвиля триває біля 50 років і включає фази підйому, плато і спаду.
- Нова хвиля зростання стимулюється інноваційними проривами.

5. Теорія національних інноваційних систем

Теорія національних інноваційних систем (NIS) підкреслює роль держави та інституцій у підтримці інноваційної діяльності. Держава має створювати інфраструктуру, яка стимулює дослідження і розробки, підтримує підприємців та забезпечує розвиток освіти.

Основні аспекти:

- Державні інвестиції в дослідження і розвиток є критичними для стимулювання інновацій.
- Роль університетів, науково-дослідних центрів і приватного сектору є вирішальною для технологічного прогресу.

6. Теорія відсталості (О. Гершенкрон)

Олександр Гершенкрон запропонував концепцію, що країни, які відстають у своєму економічному розвитку, мають потенціал для швидкого зростання за рахунок запозичення інновацій та технологій у розвинених країнах. Цей процес дозволяє відсталим економікам досягати високих темпів зростання за умови активної модернізації.

7. Цифрові інновації та сучасні технології

У сучасних умовах цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, автоматизація та роботизація, стали новими рушіями економічного розвитку. Сьогодні багато економістів звертають увагу на те, що інновації у сфері інформаційних технологій мають радикальний вплив на продуктивність, зниження витрат і створення нових ринків.

Отже інновації – ключовий фактор у сучасних теоріях економічного розвитку, тому що стимулюють економічне зростання, підвищують продуктивність і створюють нові ринки та можливості.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Чернуха Андрій Олексійович

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Штучний інтелект (ШІ) поступово трансформує різноманітні сфери людської діяльності, і банківська сфера не є винятком. Впровадження ШІ в банківські процеси відкриває нові можливості для підвищення ефективності, персоналізації та якості обслуговування клієнтів.

Штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням інтелектуальних агентів, тобто систем, здатних сприймати навколишнє середовище, навчатися на основі отриманої інформації та виконувати дії для досягнення поставлених цілей.

Ключові технології ШІ, що використовуються в банківській сфері:

- **Машинне навчання:** Алгоритми, які дозволяють системам самостійно навчатися на основі даних без явного програмування.
- **Глибоке навчання:** Підмножина машинного навчання, що використовує штучні нейронні мережі для аналізу великих обсягів даних.
- **Обробка природної мови (NLP):** Технології, які дозволяють комп'ютерам розуміти і генерувати людську мову.
- **Розпізнавання образів:** Алгоритми, які дозволяють комп'ютерам аналізувати зображення та відео.

Практичні застосування ШІ в обслуговуванні клієнтів

• Чат-боти та віртуальні помічники:

- Надання цілодобової підтримки клієнтів.
- Автоматизація відповідей на часто задавані питання.
- Персоналізовані рекомендації продуктів і послуг.

• Персоналізація пропозицій:

- Аналіз поведінки клієнтів для створення індивідуальних пропозицій.
- Сегментація клієнтів за різними критеріями.
- Динамічна ціноутворення.

• Прогнозування поведінки клієнтів:

- Передбачення відтоку клієнтів.
- Прогнозування потреб клієнтів.
- Оптимізація маркетингових кампаній.

• Аналіз ризиків:

- Виявлення шахрайських операцій.
- Оцінка кредитоспроможності.
- Моніторинг ринкових ризиків.

• Автоматизація процесів:

- Автоматичне оброблення платежів.
- Автоматичне заповнення документів.
- Автоматична верифікація клієнтів.

Вплив ШІ на якість обслуговування клієнтів

- **Підвищення ефективності:** Автоматизація рутинних операцій дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних завданнях, що підвищує ефективність роботи банку.

- **Покращення якості обслуговування:** ШІ дозволяє надавати клієнтам більш персоналізовані та якісні послуги, що підвищує їхню задоволеність.

- **Збільшення лояльності клієнтів:** Персоналізований підхід, швидка реакція на запити та проактивне вирішення проблем підвищують лояльність клієнтів.

- **Зниження витрат:** Автоматизація процесів і оптимізація роботи дозволяють знизити операційні витрати банку.

- **Покращення конкурентних переваг:** Банки, які використовують ШІ, можуть запропонувати своїм клієнтам більш широкий спектр послуг і більш високий рівень сервісу, що дозволяє їм виділитися на ринку.

Виклики та ризики

- **Безпека даних:** Збір і аналіз великих обсягів персональних даних клієнтів вимагає забезпечення високого рівня безпеки для запобігання витоку інформації.

- **Етичні питання:** Використання ШІ в банківській сфері пов'язане з рядом етичних питань, таких як упередженість алгоритмів, захист приватності та відповідальність за рішення, прийняті ШІ.

- **Висока вартість впровадження:** Впровадження ШІ-систем вимагає значних інвестицій в обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу.

- **Відсутність кваліфікованих фахівців:** На ринку існує дефіцит фахівців, які мають необхідні знання та навички для розробки та впровадження ШІ-систем.

Штучний інтелект відіграє все більш важливу роль у банківській сфері, надаючи безліч можливостей для підвищення якості обслуговування клієнтів, автоматизації процесів та оптимізації роботи банків. Однак, для успішного впровадження ШІ необхідно враховувати як переваги, так і ризики цієї технології. Банкам слід інвестувати в розвиток своїх ШІ-кадрових ресурсів, забезпечувати безпеку даних і дотримуватися етичних принципів при розробці та використанні ШІ-систем.

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Чижов Е.Ю., Прокопович Є.П. зд. гр. МгМТ-1-23, факультет менеджменту і маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах невизначеності та тривожності все більшої актуальності набуває питання побудови вдосконалених механізмів управління оборотними активами, які забезпечать ефективну роботу підприємств у майбутньому. Підвищення операційної маневреності, зменшення заборгованості, забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності – усі ці питання безпосередньо пов'язані з питанням ефективного управління оборотними активами компанії [1]. Тому вдосконалення механізму управління оборотними активами є одним із найважливіших аспектів безперебійного функціонування не лише окремих компаній, а й усієї економіки.

Оборотні активи – це поняття, яке характеризує загальну вартість майна компанії, яка обслуговує поточну виробничу та господарську діяльність і продається або споживається

протягом 12 місяців або повного операційного циклу. Тобто, оборотні активи повністю переносять свою вартість на собівартість виготовленої продукції, забезпечуючи тим самим безперервність процесу виробництва та реалізації продукції.

Ефективне управління оборотними активами підприємства дає змогу визначити оптимальний розмір і структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та утримання певного обсягу оборотних активів, забезпечити ліквідність і платоспроможність підприємства. Це дає можливість створити оптимальний обсяг ліквідних активів, оптимальний розмір запасів товарів і матеріалів, удосконалення дебіторської заборгованості та управління готівкою тощо [2].

Отже, управління оборотними активами є спеціалізованою діяльністю підприємства і пов'язане з визначенням величини оборотних активів, уникнення ризику збитків, що виникають через відсутність окремих складових оборотних активів, а також з контролем формування поточних активів.

Основною метою управління оборотними активами є формування необхідного обсягу та досягнення оптимального складу для нормального функціонування підприємства, а також забезпечення найбільш ефективного використання оборотних активів у фінансовій діяльності. На досягнення цієї мети впливають два основні фактори. По-перше, швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають прийняття рішень щодо обсягів усіх складових оборотних активів з метою забезпечення безперервності господарської діяльності та забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності. По-друге, управління поточними активами має бути зосереджено на тому, щоб компанія мала потенціал для отримання грошового доходу від використання кожного компонента [2].

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання щодо управління оборотними активами компанії:

- формування оптимального складу і структури оборотних коштів;
- раціональне визначення потреби підприємства в ліквідних засобах;
- гарантія безперебійності виробничого процесу;
- мінімізація ризиків і втрат, пов'язаних з формуванням і використанням ліквідних активів;
- максимально підвищити ефективність використання оборотних коштів у корпоративній діяльності [1].

Залежно від вищезазначених завдань до об'єктів управління традиційно відносять суму загальних ліквідних активів, а також їх основні види та структуру. Предметом управління по суті є економічні відносини, що виникають у процесі кругообігу виробничих запасів, кредитів, дебіторської заборгованості, залишків грошових коштів і оборотних коштів, які формуються, зберігаються і реалізуються.

На процес управління оборотними активами компанії впливає багато факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать рівень розвитку фінансових ринків, конкурентне середовище, нецінові детермінанти попиту, нормативно-правова база та відносини з торговими партнерами. До внутрішніх факторів належать технологія виробництва підприємства, облікова політика підприємства, кваліфікація фінансових менеджерів, організаційна структура та стратегічні цілі підприємства.

Управління поточними активами вимагає встановлення науково обґрунтованих значень і впорядкування періодів ротації. При цьому обґрунтування розмірів оборотних коштів необхідно проводити окремо для кожного виду. Власне, за даними балансу слід звернути пильну увагу на те, які види оборотних активів складають значну частину

загальної вартості підприємства. Структура поточних активів також відрізняється від компанії до компанії, оскільки відмінності в структурі поточних активів значною мірою залежать від галузі. Внаслідок цього оптимальний склад ліквідних активів підприємства може бути різним для підприємств, які здійснюють різні види господарської діяльності [2].

Наприклад, для сільськогосподарських підприємств (сільське, лісове господарство, рибальство) нинішня поміркована модель управління активами є найбільш вигідною. Страхові запаси можна створити на випадок несприятливих природних умов або неврожаю для забезпечення потреби в оборотних коштах для поточної діяльності.

Зрозумівши особливості управління поточними активами, ми виявили, що успішне управління відіграє важливу роль у розвитку компаній. Ефективність управління оборотними активами є ключовим чинником у формуванні загальної ефективності діяльності підприємства, так як оборотні активи відіграють критичну роль у забезпеченні його функціонування.

Роль ефективного управління у формуванні загальної ефективності підприємства полягає у наступному:

1. Підвищення рентабельності: раціональне використання оборотних активів забезпечує зниження витрат і збільшення чистого прибутку.

2. Покращення ліквідності та платоспроможності: ефективне управління оборотними активами дозволяє підприємству вчасно і у повній мірі виконувати фінансові зобов'язання.

3. Збільшення конкурентоспроможності: підприємство, яке ефективно використовує оборотні активи, може забезпечити якісне виконання замовлень та гнучко реагувати на зміни ринку.

4. Мінімізація фінансових ризиків: оптимізація обсягів оборотних активів знижує ризики їх втрати через знецінення, неплатежі чи інфляцію.

Ефективне управління оборотними активами є одним із ключових компонентів забезпечення фінансової стійкості, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних підходів до управління оборотними активами, таких як цифровізація фінансових процесів та використання аналітичних інструментів, дозволяє підприємствам досягти більш високих результатів і пристосуватися до динамічних умов ринку.

Таким чином, удосконалюючи механізм управління поточними активами компанії, менеджери тим самим можуть забезпечити стабільне лідерство та планувати майбутній розвиток компанії. Удосконалення фінансово-економічних механізмів управління ліквідними активами дасть змогу досягти довгострокових цілей та підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку.

Перелік джерел

1. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Антонюк О.П., Величко О.М. Сучасні аспекти фінансового аналізу оборотних активів підприємства. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 46-55.

2. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 189-194.

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Агеєва Олена здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник **Лебеденко Олеся** кандидат економічних наук, доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Адаптація працівників в умовах воєнного стану є критично важливим елементом стратегії збереження функціонування організації. Про це говорила й Олена Зеленська, зазначивши в одному з інтерв'ю, що зараз як ніколи важливо об'єднати зусилля всіх гілок влади та бізнесу для того, щоб зберегти людей на робочих місцях і допомогти їм адаптуватися до нових умов.

Під час військових дій, мобілізації, загрози обстрілів та окупації працівники стикаються з численними викликами. Фізичні труднощі включають необхідність евакуації з небезпечних районів, обмежений доступ до робочих місць, а також ризик отримання травм під час обстрілів. Психологічні труднощі, у свою чергу, проявляються у стресі, тривозі, паніці та емоційній нестабільності, що може суттєво знижувати продуктивність працівників. Як показує досвід, ці фактори призводять до значних змін у робочих процесах, починаючи від забезпечення фізичної безпеки співробітників і закінчуючи наданням психологічної підтримки.

Наприклад, одна з ІТ-компаній у Харкові під час ескалації конфлікту впровадила нові протоколи безпеки, які включали організацію дистанційної роботи, впровадження зашифрованих каналів зв'язку та регулярні психологічні консультації для співробітників. Ці заходи дозволили не лише зберегти продуктивність, а й забезпечити емоційний комфорт команди в умовах стресу. Завдяки цим ініціативам компанія змогла зменшити плинність кадрів на 30%, що є значним досягненням у складних умовах [1].

В умовах воєнного стану адаптація працівників потребує не лише організаційної підтримки, але й переоцінки ролей та обов'язків всередині колективу. Ротація кадрів стає важливим інструментом, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з відсутністю ключових фахівців у критичний момент. Зміна функцій працівників у відповідь на відсутність частини команди може допомогти зберегти ефективність роботи. Ротація кадрів не лише підвищує гнучкість команди, але й знижує ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією у визначених обов'язках.

Менеджери відіграють ключову роль у процесі адаптації. Одним із успішних прикладів є впровадження HR-систем, які дозволяють стежити за станом кожного працівника, його продуктивністю та настроєм. Ці системи автоматизують процеси оцінки ризиків та надають необхідні інструменти для підтримки адаптації працівників. У компанії ABC було впроваджено платформу для моніторингу продуктивності, що дозволило оптимізувати комунікацію та оцінювати ефективність працівників в умовах кризи. Завдяки цим технологіям компанія змогла швидше реагувати на зміни у робочому процесі та підтримувати команду.

Психологічна підтримка є важливим складником адаптації. Окрім загальних програм психологічної допомоги, такі організації, як компанія DEF, надають своїм співробітникам доступ до індивідуальних та групових сеансів з психологами, тренінгів із розвитку стресостійкості, а також організовують заходи для покращення морального стану працівників. Програма DEF включала серію тренінгів, які мали на меті навчити співробітників управляти емоційними реакціями та будувати стійкі робочі взаємини навіть у кризових ситуаціях. Олександр Потій, заступник голови Держспецзв'язку, зазначив: «Вже під час навчання важливо враховувати виклики сьогодення, які постають перед нами у кіберпросторі, а також актуальні потреби ринку. Фахівці з інформаційної та кібербезпеки повинні мати відповідні знання, уміння та навички, щоб ефективно протистояти загрозам та забезпечувати надійний кіберзахист. І нові профстандarti покликані допомогти цьому» [2].

Порівняння адаптаційних процесів в умовах війни та під час пандемії COVID-19 є важливим для розуміння стратегій управління. Під час пандемії основним викликом була необхідність швидкого переходу на дистанційну роботу та налагодження цифрових комунікацій. Водночас в умовах воєнного стану акцент зміщується на фізичну безпеку працівників, їхній психологічний стан і ризик мобілізації. Розуміння цих відмінностей дозволяє формувати більш ефективні рекомендації для організацій. Наприклад, компанія GHI, яка під час пандемії зосередилася на впровадженні інструментів для віддаленої роботи, в умовах війни організувала релокацію співробітників у безпечні регіони та надала фінансову допомогу для їхніх родин. Це порівняння ілюструє, як різні контексти впливають на управлінські рішення та адаптаційні стратегії.

Для оцінки ефективності адаптаційних процесів менеджери можуть використовувати різні метрики, такі як рівень залученості працівників, продуктивність, відсоток виконаних завдань, а також аналіз рівня стресу та втоми серед співробітників. Застосування таких інструментів, як регулярні опитування щодо настрою працівників, оцінка плинності кадрів і впровадження KPI для вимірювання результативності дозволяє вчасно реагувати на виклики. Компанія JKL, наприклад, впровадила інструменти для моніторингу продуктивності працівників і виявила, що віддалена робота підвищує ефективність на 15%, проте під час обстрілів було необхідно ввести додаткові дні для відпочинку працівників [3].

Адаптація працівників в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу з акцентом на гнучкість, інноваційність та оперативність у реагуванні на зміни. Організації повинні не тільки підтримувати своїх співробітників у психологічному та фізичному плані, але й впроваджувати новітні технології та інструменти для підвищення ефективності роботи.

Конкретні рекомендації включають:

- впровадження HR-систем для моніторингу стану працівників і адаптації до специфіки воєнного часу, наприклад, адаптація систем до потреб перевірки емоційного стану співробітників.
- розробка програм психологічної підтримки, що включають тренінги з управління стресом та емоційними реакціями.
- налагодження механізмів комунікації для забезпечення відкритого обговорення проблем і викликів, що постають перед командою [4].

Ці заходи дозволять не тільки стабілізувати робочі процеси, але й забезпечити розвиток організації навіть у кризові часи.

Список використаних джерел

1. Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Вип. 5. № 2. С. 15-20. URL: <https://tinyurl.com/mpz4abdn>. (дата звернення: 03.10.2024).
2. Управління персоналом: підручник / за ред. О.М.Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
3. Недашківський М.М., Євтушенко Є.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Ірпінь: Академія ДПС України, 2002. 252 с.
4. Нечепуренко А.І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(17). С. 68-76.

УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВІЙСЬКОВИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СИСТЕМІ СИЛ ЛОГІСТИКИ ЗСУ

Олександр Величко, *д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро

Управління військовою логістикою є одним із ключових елементів ефективного функціонування армії, особливо в умовах активних бойових дій та необхідності швидкого переміщення сил і засобів. Саме тому наразі активно опрацьовуються питання щодо удосконалення системи логістичного забезпечення тактичного та оперативного рівнів у контексті трансформації системи логістики Збройних Сил України [1].

У сучасних арміях логістичне забезпечення військових перевезень здійснюється за допомогою різних видів транспорту, проте залізничні перевезення залишаються одними з найбільш важливих, особливо у масштабних операціях і в умовах тривалої війни, коли потрібно оперативно перекидати значну кількість військової техніки, боєприпасів, продовольства та інших ресурсів [2, 3].

Залізничні перевезення в системі Сил логістики ЗСУ забезпечують швидке, ефективне та відносно економічне транспортування військових ресурсів на великі відстані. Залізнична мережа України є однією з найбільших у Європі, що дозволяє забезпечити покриття значної території, навіть у складних кліматичних умовах і в умовах значного навантаження на інші види транспорту. Залізничний транспорт має особливі переваги у військових перевезеннях завдяки своїй високій вантажопідйомності, можливості одночасного перевезення великої кількості важкої техніки, а також можливості використання захищених та обмежених доступом маршрутів.

Одне з головних завдань залізничної логістики - забезпечення оперативного переміщення особового складу та військової техніки на передові позиції або в тил. Це включає перевезення танків, бронетранспортерів, артилерійських установок та іншого обладнання. Важливим є і транспортування боєприпасів та засобів забезпечення. Для ведення бойових дій необхідно мати стабільний запас боєприпасів та інших матеріальних

ресурсів. Логістика залізничних перевезень дозволяє організувати постачання на передову з мінімальними ризиками для безпеки. Окреме місце займає евакуація пошкодженої техніки та поранених. Тут важливим елементом є організація зворотних перевезень - евакуації пошкодженої техніки для ремонту та надання медичної допомоги пораненим.

Попри значні переваги, залізничні перевезення в умовах війни зустрічаються з певними проблемами. Однією з основних є загроза руйнування залізничної інфраструктури в результаті бойових дій. Це стосується як шляхів, так і станцій, що потребує швидкого реагування з боку ремонтних підрозділів та створення запасних маршрутів. Також викликом є захист конвоїв від можливих атак противника, зокрема диверсійно-розвідувальних груп. Для цього необхідно забезпечити надійний захист вантажів та постійне супроводження військових конвоїв.

Ще однією важливою проблемою є координація з цивільними залізничними перевезеннями. Українська залізниця, зокрема в умовах війни, має виконувати також функцію забезпечення економічної діяльності держави. Це потребує злагодженої взаємодії між військовими та цивільними відомствами, особливо при перевезенні великої кількості військових вантажів.

Удосконалення управління залізничними військовими перевезеннями є пріоритетом для Сил логістики ЗСУ. Серед основних напрямів розвитку варто виділити такі:

1) інфраструктурна модернізація - оновлення та ремонт залізничної інфраструктури, зокрема ключових вузлів, які найбільш часто використовуються для військових перевезень. Це може включати модернізацію залізничних станцій, збільшення пропускної здатності шляхів та створення запасних маршрутів;

2) посилення безпеки перевезень - підвищення безпеки конвоїв шляхом залучення військових варт, обладнання залізничних платформ захисними конструкціями, а також впровадження сучасних систем моніторингу руху та захисту від можливих атак;

3) цифровізація та автоматизація процесів - впровадження сучасних інформаційних систем для планування і моніторингу перевезень дозволить зменшити кількість помилок та оптимізувати використання ресурсів. Цифровізація допоможе швидше реагувати на зміни в бойовій обстановці та організувати оперативну координацію;

4) координація з цивільними залізничними службами - створення ефективних механізмів взаємодії між ЗСУ та цивільними залізничними службами для забезпечення пріоритетності військових перевезень та мінімізації перешкод у здійсненні військових операцій.

При цьому рокадні залізниці, що проходять паралельно до лінії фронту на певній відстані від нього, є критично важливим елементом військової інфраструктури та логістичного забезпечення. У військових конфліктах, де залізничний транспорт відіграє ключову роль у перевезенні військ, техніки, боєприпасів та інших ресурсів, рокадні залізниці дозволяють створити ефективну та надійну логістичну систему, здатну підтримувати війська в динамічних і змінних умовах. Рокадні залізниці забезпечують швидке транспортування військових підрозділів, боєприпасів, палива, продовольства та іншого забезпечення паралельно до лінії фронту. Це особливо важливо при необхідності оперативного підкріплення військ на різних ділянках фронту (рис. 1).

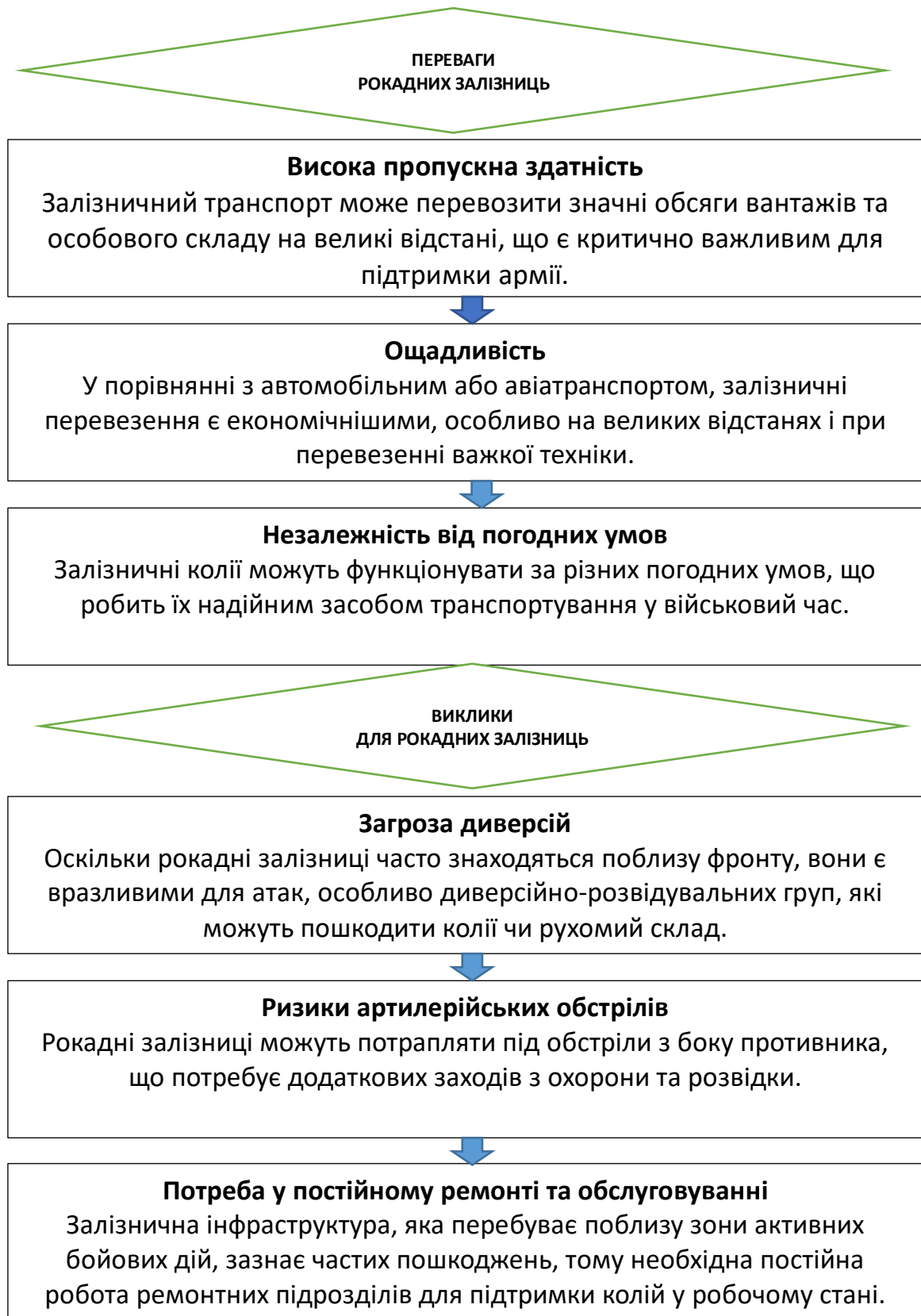


Рис. 1. Переваги та виклики використання рокадних залізниць в системі управління військовою логістикою

Загалом залізничні військові перевезення є важливим компонентом логістичного забезпечення ЗСУ, який дозволяє здійснювати оперативне перекидання сил та ресурсів на

великі відстані. Залізниця залишається найбільш надійним і ефективним засобом для перевезення значних обсягів вантажів у складних умовах бойових дій. В умовах війни розвиток залізничного логістичного забезпечення потребує модернізації інфраструктури, підвищення безпеки перевезень, координації з цивільними службами та впровадження сучасних технологій. В умовах російсько-української війни рокадні залізниці дозволяють швидко перекидати сили та засоби до різних ділянок широкого фронту, підтримуючи стабільність і боєздатність української армії.

Таким чином, постійне системне удосконалення управління залізничним логістичним забезпеченням дозволить Збройним силам України швидше адаптуватися до постійних змін в умовах сучасної війни, забезпечувати безперервне постачання на передові позиції та досягати більш високої ефективності у виконанні бойових завдань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сирський О.С. Сучасний стан, завдання та перспективи розвитку Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і оборона*. 2021. № 3. С. 22-27.
2. Serrano, A., Kalenatic, D., López, C., & Montoya-Torres, J. R. (2023). Evolution of Military Logistics. *Logistics*, 7(2), 22.
3. Гудімов В.В., Максименков Є.А. Транспортно-логістичне забезпечення Збройних Сил України, інших військових формувань під час бойових дій. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2022. № 24. С. 33-39.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДО АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

Н. Горобець, к.с.-г.н., доцент

Любич Т. магістр гр. МгМТ-1-23

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Попри негативний вплив воєнних умов, існують потенційні й фактичні вигоди від запровадження точних технологій у сфері агробізнесу, котрі важливо враховувати при створенні антикризових програм розвитку. Сучасні світові тренди трансформації агропромислового комплексу свідчать про залучення цифровізації операцій та впровадження інноваційних технологій в процеси управління агропідприємствами. Наразі точні аграрні технології дозволяють оптимізувати витрати та створюють передумови для стійкості підприємств в непередбачуваних умовах функціонування.

З огляду на те, що результативність аграрного менеджменту залежить від специфічних умов ведення сільського господарства та перебуває під впливом не прогнозованих викликів воєнного часу, передбачити швидкість інтеграції точних технологій у вітчизняний агробізнес є досить складним завданням. Однак, можливо запропонувати рекомендації стосовно цифрового перетворення діяльності агропідприємств. Незважаючи на логістичні та цінові ризики, агробізнес розробляє протикризові стратегії, що базуються на цифрових інноваціях та диверсифікації виробництва.

Встановлено, що цифрові рішення в аграрних підприємствах включають використання програмного забезпечення для підтримки проєктів з адаптивного управління операційною діяльністю. Так, продуктивність сільськогосподарського виробництва підвищується завдяки таким електронним платформам, як Агробіржа, Zernotorg.ua,

FarmerScan, Prom.ua, сервіс FreshBot, торговий майданчик «АгроВектор» тощо. Серед поширених ІТ-технологій, що сприяють підвищенню ефективності агробізнесу, можна виділити AgromaxEffect, АЕРО, HerdGrow, AgroGuard, Fractal, CropCare, DrT-Tech, тощо.

Окремої уваги потребують види цифрових технологій, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів у виробництві, реалізації агропродукції та управлінні ресурсами. Хмарні сервіси, роботизовані рішення й інструменти Big Data сприяють підвищенню якості обслуговування, логістики, управління персоналом та обліку, а також формуванню індивідуальних підходів до клієнтів. Використання аналітики Big Data для прогнозування попиту та оптимізації використання ресурсів, а також для виявлення ефективних протикризисових рішень. Адаптація алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування потреб і ризиків у тваринництві та рослинництві дозволяє більш раціонально планувати витрати і доходи. Можливо більш якісно та швидко оптимізувати управлінські процеси завдяки впровадженню роботизованих систем для зменшення залежності від людського ресурсу. Особливо важливо це у галузі тваринництва для автоматизованого догляду та контролю за станом здоров'я сільськогосподарських тварин. Застосування автоматизованих систем у рослинництві для догляду за посівами, управління зрошенням, внесення добрив дозволяє знизити витрати та підвищити стійкість виробництва.

Отже розробка цифрових протоколів управління ризиками для ідентифікації та мінімізації негативних впливів, що пов'язані з нестабільністю логістики під час війни покращує стан ресурсного забезпечення процесів виробництва та збуту. Наразі використання хмарних сервісів для забезпечення безперебійного доступу до інформації про ланцюги постачання дозволяє отримати ресурсний ефект.

Водночас значною проблемою на шляху цифровізації агропідприємств залишається недостатній рівень цифрових компетенцій працівників сільського господарства, що є одним із обмежувальних факторів. Технологічні нововведення також вимагають належного фінансового забезпечення, тож важливо прогнозувати очікувану рентабельність цифрових процесів, зокрема, в умовах турбулентності, спричиненої воєнними факторами.

Таким чином розробка інтегрованої системи антикризового управління з використанням цифрових технологій є ефективною протидією викликам особливого періоду, в якому відбувається функціонування українського агробізнесу.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Н. Горобець, к.с.-г.н., доцент

Маловик Т. магістр гр. МгМТ-1-23

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Згідно з аналізом поглядів вчених на формування потенціалу стратегічного управління агробізнесу, зроблено висновок про потребу врахування ситуаційних аспектів та факторів, що впливають на діяльність аграрних компаній. Такий моніторинг особливо важливий для прийняття рішень в непередбачуваних і мінливих обставинах при застосуванні ситуативно-кризового та адаптивного підходів. Встановлено, що стратегічний потенціал агропідприємств, котрий формується в умовах кризи та змін, враховує технологічні, управлінські та цифрові компетенції і потребує організаційної гнучкості. Тобто сучасна стратегічна модель управління системою витрат агропідприємства повинна

базуватися на точному аналізі операцій в технологічному, фінансовому та організаційному вимірах. Виявлено, що впровадження стратегії управління сценаріями розвитку діяльності підприємств аграрного бізнесу повинно здійснюватися в рамках контрольованої реальності з огляду на об'єктивні витрати та змінювані фактори.

За умов війни агробізнес потребує адаптивних систем стратегічного протикризowego управління, повинен спиратися на державні дотації, допомогу від міжнародних партнерів, і коригувати діяльність. Варто зауважити, що державна підтримка має вирішальне значення для збереження рентабельності агробізнесу та вирішення питань, пов'язаних з інвестиціями. Актуальності набуває створення колаборацій малого і середнього агробізнесу з метою виживання та відновлення аграрного виробництва і переробної галузі. Для утримання конкурентних позицій після війни слід застосовувати інструментальні, цифрові методи дослідження раціонального використання фінансових, маркетингових, технологічних, логістичних та управлінських ресурсів.

До стратегічно важливих напрямів налагодження роботи агробізнесу належить модернізація аграрного виробництва через оптимізацію виробничих технологій із облаштуванням цифровими сервісами, розробку стандартів та впровадження регуляторної політики. Наголошено на важливості розробки спеціальних заходів з відновлення земельних угідь з використанням наукових методів біологізації, рекультивації, дезінфекції та розмінування. Встановлено, що для відновлення аграрної діяльності варто формувати рівноправні партнерські відносини між агробізнесом та державою на всіх рівнях. Особливої уваги потребує розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності, зокрема наукової співпраці, що дозволить досягти значного прориву у стратегічному розвитку агробізнесу.

Таким чином рекомендовані стратегічні орієнтири менеджменту аграрних підприємств у повоєнний період, можуть базуватися на інноваційно-інвестиційних інструментах в агровиробництві, запровадженні сучасних технологій, зокрема точних, та прогнозних методів. Наразі єдиного універсального підходу для розвитку агробізнесу у повоєнний період немає, однак переважно будуть використовуватися адаптивні протикризкові ситуативні стратегії. Основною концепцією є також створення екосистем, кооперативних об'єднань для підвищення ефективності виробництва, обробки, логістики та маркетингу аграрної продукції. Для забезпечення достовірності даних щодо виробничих результатів необхідно запровадити систему національної акредитації та верифікації, яку слід розробляти відповідно до міжнародних стандартів.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Демидова М.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права
Кислий С.А., здобувач вищої освіти за другим (магістерським рівнем) зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

В умовах сучасної економічної нестабільності підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Різкі коливання попиту, зміни в цінах на ресурси, зростання інфляції, нестабільність валютних курсів та непередбачуваність політичних і соціальних факторів ставлять під загрозу здатність підприємств утримувати конкурентні позиції на ринку. У таких умовах особливої

актуальності набуває вдосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність забезпечувати довгострокове функціонування та розвиток, ефективно реагуючи на зовнішні зміни. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю стає одним із ключових завдань, особливо в нестабільних економічних умовах. Тому необхідно розробити гнучкіші підходи, що забезпечать підприємству здатність швидко адаптуватися до змін і зберігати свої конкурентні переваги [1].

Основні аспекти вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільної економіки включають кілька ключових напрямів. Перш за все, важливо підвищувати гнучкість управлінських рішень. В умовах високої економічної волатильності підприємствам необхідно впроваджувати такі управлінські рішення, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи адаптивні стратегії планування, регулярний моніторинг ринкових умов і швидке прийняття рішень щодо змін у виробництві, ціноутворенні та логістичних процесах.

Крім того, важливим напрямом є інноваційність та цифровізація. Підприємства, що впроваджують новітні технології та використовують цифрові рішення для автоматизації процесів, аналізу ринку та комунікацій, мають більше шансів залишатися конкурентоспроможними. Серед таких рішень особливо важливими є розвиток цифрових каналів збуту, впровадження систем управління бізнес-процесами (ERP) та систем підтримки прийняття рішень на основі великих даних (Big Data).

Ще одним критичним аспектом є оптимізація витрат та підвищення ефективності. Умови нестабільної економіки вимагають зменшення витрат без втрати якості продукції або послуг, що є важливим фактором збереження конкурентних позицій. Це може включати перегляд виробничих процесів, підвищення енергоефективності, оптимізацію використання ресурсів і впровадження принципів бережливого виробництва (Lean manufacturing) [2].

Поряд із цим, орієнтація на споживача також є необхідним компонентом вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Підприємства мають постійно досліджувати зміни в поведінці споживачів та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових вимог ринку. Використання методів, орієнтованих на клієнта (customer-centricity), дозволяє гнучкіше та ефективніше реагувати на потреби клієнтів, що сприяє утриманню конкурентних позицій.

Одним із ключових аспектів вдосконалення системи управління підприємством є розробка антикризових стратегій та планів на випадок поглиблення економічної нестабільності. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підготуватися до можливих ризиків, але й створити систему, яка здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи бізнес-моделі та внутрішні процеси відповідно до нових умов.

Розробка таких планів передбачає не тільки аналіз поточних ризиків, але й довгострокове прогнозування змін у макроекономічному середовищі, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах глибокої нестабільності. Важливо також інтегрувати в ці стратегії інноваційні підходи до управління, такі як цифрові технології для моніторингу ризиків та автоматизації управлінських процесів. У сукупності це не лише мінімізує негативний вплив на діяльність компанії, але й сприяє її стійкому розвитку, відкриваючи нові можливості для зростання навіть під час нестабільності.

В умовах нестабільної економіки успішне функціонування підприємств залежить від здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та зберігати свою

конкурентоспроможність. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на впровадженні гнучких, інноваційних та ефективних управлінських рішень, що дозволять не лише зберігати поточні позиції, але й розвиватися в умовах економічної турбулентності. Орієнтація на інновації, оптимізацію витрат, цифровізацію та антикризове управління допоможуть підприємству успішно справлятися з викликами нестабільності та зберігати конкурентні переваги.

Література

1. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

2. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ГРОМАД В АГЛОМЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Засадній Володимир Любомирович, аспірант ННІ адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів

Агломераційна система управління - це спосіб організації та керування процесами в містах або регіонах, де існує велика концентрація людей, підприємств і інфраструктури. Головною метою агломераційної системи управління є ефективне вирішення проблем розвитку та планування територій з великою густиною населення. Розвиток громад - це процес посилення соціально-економічної стабільності, підвищення рівня життя та якості послуг для мешканців конкретної території. Цей процес передбачає залучення громадян до управління, підвищення їх участі у процесах, що відбуваються у громаді, а також реалізацію проектів, спрямованих на загальне благо та розвиток інфраструктури

В Україні, розвиток громад в агломераціях може бути збагачений шляхом вивчення європейського досвіду. У багатьох країнах Європи вже існують успішні моделі розвитку агломераційних громад, які можуть стати цінними прикладами для реалізації подібних проектів в Україні. Наприклад, кращий доступ до освіти, охорони здоров'я, транспортної інфраструктури, а також стимулювання підприємництва та інновацій можуть бути ключовими напрямками розвитку громад в агломераціях. Крім того, важливо враховувати специфіку українського суспільства та його потреби при адаптації європейського досвіду. Грамотне поєднання загальносвітових тенденцій з унікальними умовами України може сприяти успішному розвитку громад в агломераціях [1].

Для України європейський досвід у розвитку громад в агломераціях може бути корисним. У Європі існують численні приклади успішного розвитку міст та місцевих громад в агломераціях, де вдало вирішені питання інфраструктури, транспорту, житлового будівництва та економічного розвитку. Наприклад, Копенгаген відомий своєю стратегією сталого розвитку, яка спрямована на зменшення викидів в атмосферу та покращення якості життя мешканців. Амстердам визнаний своїми інноваціями у галузі управління міським господарством та розвитку технологій зеленого будівництва. Україні варто вивчити ці приклади та адаптувати їхні найкращі практики до власної ситуації. Співпраця та обмін

досвідом з європейськими партнерами може допомогти Україні забезпечити сталість та ефективність розвитку своїх міст та громад в агломераціях [2].

В агломераційній системі управління можуть бути такі переваги:.. Ефективне використання ресурсів та інфраструктури через кооперацію між містами та сільськими районами. Залучення інвестицій та великих корпорацій для розвитку економіки та створення робочих місць. Сприяння розвитку інновацій та технологічного прогресу шляхом об'єднання наукових центрів та провідних компаній. Покращення якості життя мешканців через розвиток соціальної інфраструктури та послуг.

У Європі агломераційні системи управління дозволяють ефективно координувати розвиток та інфраструктуру між сусідніми містами і населеними пунктами у великих метрополіях. Це сприяє економічному зростанню, соціальному розвитку та зменшенню негативних впливів на навколишнє середовище [3].

Оскільки основною метою дослідження є аналіз європейського досвіду розвитку в агломераційній системі управління можна винести такі висновки , покладаючись на європейський досвід в управлінні громадами в Україні, важливо враховувати кілька ключових рекомендацій: підвищення прозорості та участі громадян у процесах управління, розвиток місцевого самоврядування та децентралізація влади , використання кращих практик з Європи у сферах охорони здоров'я, освіти, розвитку міст та сіл ,залучення міжнародних експертів та підтримка європейських програм у громадському секторі.

Джерела літератури

1.Дронова О. Л. Управління міськими агломераціями: європейський досвід для реформ в Україні / О. Л. Дронова, Я. С. Лис // Український географічний журнал. - 2016. - № 1. - С. 47-52.

2. Канавець М.В. Сучасні підходи та зарубіжний досвід децентралізації публічної влади на місцевому і регіональному рівнях // М.В. Канавець // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ФІЛОСОФІЯ. ПОЛІТОЛОГІЯ. 1(119)/2015. С. 105–110.

3. Петришина М. О., Генкул Ю. В. Формування вітчизняної моделі місцевого самоврядування: досвід країн Європейського Союзу. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. № 6. С. 69-72.

РИЗИКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

І.А. Застава, старший викладач

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному стрімкому світі бізнес зустрічається з зовнішніми чинниками, які впливають на його успішність. Для ефективного ведення своєї діяльності підприємці повинні враховувати низку факторів ризику, щоб ефективно управляти своєю діяльністю.

У господарському підприємстві ризики можуть бути пов'язані з такими факторами, як нестабільність діяльності, зміни в законодавстві, зміна курсу обміну, конкуренція внутрішніх організаційних проблем тощо. Важливо визначати, аналізувати та знаходити шляхи для мінімізації цих ризиків. Основні види ризиків представлені на рис.1

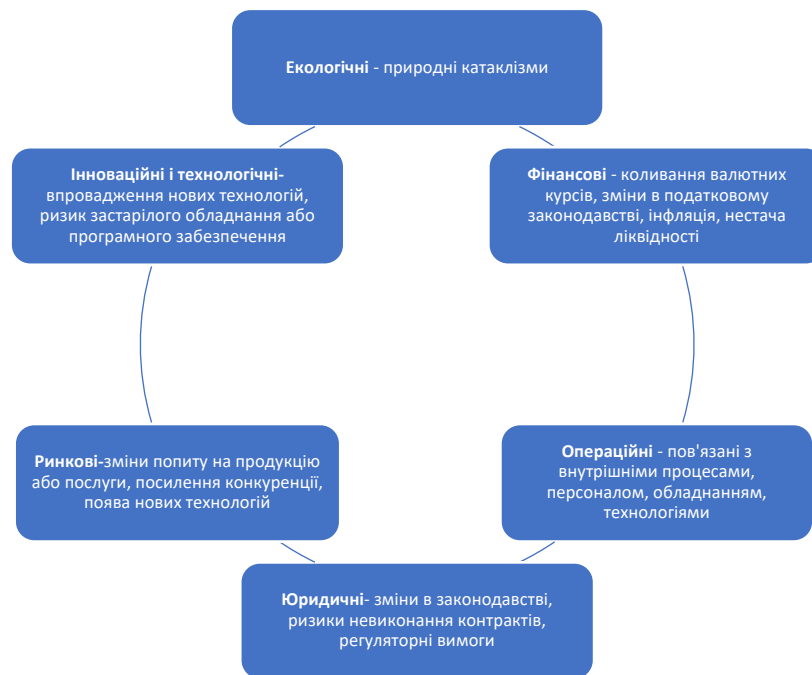


Рис.1 Види ризиків

Мінімізація ризиків виникає в розробці та впровадженні заходів, які зменшують імовірність виникнення ризикових подій або зменшують їх негативний вплив на бізнес. Основна мета мінімізації ризиків — збереження стабільності діяльності підприємства та забезпечення стійкості до внутрішніх і зовнішніх викликів. Ось основні та найпоширеніші шляхи мінімізації ризиків у господарській діяльності підприємства

1. Ідентифікація ризиків: визначення можливих ризиків, з якими може зіштовхнутися підприємство, зокрема фінансових, операційних, юридичних, ринкових та інших. Це перший і дуже важливий етап, який забезпечує обізнаність про деякі загрози.
2. Диверсифікація діяльності та інвестицій: зменшення ризиків шляхом інвестування в різні види діяльності, ринки або продукти. Це дозволяє підприємству уникнути значних збитків у разі проблеми в одному сегменті.
3. Аналіз ризиків та побудова системи моніторингу: регулярний аналіз можливих ризиків та моніторинг ситуації на ринку дозволяє підприємству відслідковувати зміни та швидко реагувати на них.
4. Створення резервних фондів: підприємство може створювати резервні фонди для фінансування діяльності в разі кризових ситуацій або непередбачуваних витрат. Це дозволяє оперативно реагувати на ризики, не підриваючи основний капітал компанії.
5. Страхування: захист від великих збитків через страхові поліси на види ризиків (фінансових, майнових, операційних).
6. Фінансовий аналіз і прогнозування: проведення регулярного фінансового аналізу та побудова прогнозів на основі сценаріїв. Це дозволяє передбачати ризики та готуватися до різних економічних умов.
7. Аутсорсинг окремих функцій: передача певних функцій чи процесів зовнішнім постачальникам послуг, які мають необхідний досвід і ресурси, дозволяє знизити операційні ризики та оптимізувати витрати. Аутсорсинг окремих функцій може використовуватися в різних сферах бізнесу для підвищення ефективності, зниження витрат та зменшення ризиків. Так при фінансовому аутсорсингу підприємство передає ведення бухгалтерського

обліку та фінансову звітність звітній бухгалтерській фірмі і це дозволяє зменшити витрати на утримання внутрішнього фінансового відділу та зосередитися на основних бізнес-процесах.

В українському бізнес-середовищі в останні роки існує ряд специфічних ризиків, які впливають на діяльність підприємців. А саме:

- геополітичні ризики : військові дії на території України привели до порушення ланцюгів постачання, ринку збуту товарів;
- економічна нестабільність : висока інфляція, низька купівельна спроможність споживачів;
- вплив кібератак : фінансові втрати, репутаційні ризики;
- нестабільність політичної ситуації і непередбачуваність законодавства: невизначеність щодо вимог ведення господарської діяльності, негативний вплив на операційні процеси;
- соціальні ризики: висока еміграція призвела до втрати кваліфікованих кадрів і впливає на репутацію організації.

Ризики, притаманні українському бізнесу, мають суттєвий вплив на розвиток економіки країни. Продовження активного моніторингу та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі допоможуть бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Гнучкість та готовність адаптувати нові стратегії дозволять не тільки зменшити негативні ризики, але й намітити перспективи для зростання і розвитку бізнесу.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Кавалер В., здобувач групи МгМт-23 факультету менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мельник Л.Л.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Актуальність стратегічного управління як фактора розвитку бізнесу зростає в умовах сучасного динамічного ринку. Постійні зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції, глобалізація, а також швидкий технологічний розвиток вимагають від компаній чіткої стратегії, яка забезпечить їх стійкість і конкурентоспроможність. Стратегічне управління дозволяє бізнесу не лише реагувати на зміни, але й проактивно впливати на ринок, формувати нові напрямки розвитку та адаптуватися до потреб клієнтів.

Розробка та впровадження ефективної стратегії допомагає підприємствам оптимізувати ресурси, фокусуватися на ключових напрямках діяльності, досягати довгострокових цілей і підвищувати свою рентабельність. Особливо важливо це для підприємств, які прагнуть розширюватися або виходити на міжнародні ринки, де стратегічне планування дозволяє врахувати ризики та розробити шляхи для їх подолання.

Для побудови оптимальної стратегії розвитку сучасного підприємства слід дотримуватись певного алгоритму її формування з урахуванням факторів зовнішнього впливу. Іншими словами, слід розглянути фактори зовнішнього середовища різного рівня, які позитивно та негативно впливають на підприємство. Так, на першому етапі необхідно зібрати інформацію про заходи державної підтримки підприємств малого та середнього бізнесу. У поточній ринковій ситуації важливо пам'ятати про можливості погіршення політичного стану, що неминуче веде до закриття ринків збуту, відходу з ринку багатьох фірм-партнерів, зникнення імпортової сировини та комплектуючих, що використовуються при виробництві товарів та послуг. А це у свою чергу негативно позначається на малому та середньому бізнесі [1].

На другому етапі необхідно вибрати продукт або послугу виробництва та (або) реалізація якого буде актуальною. Тут потрібна повна всебічна інформація, як про споживачів даного географічного сегменту ринку і про можливих конкурентів. Це дозволить знайти нішу на ринку, яка зайнята або повністю зайнята конкурентами. Звичайно, будь-які маркетингові дослідження вимагають суттєвих витрат, тому їх проведення часто просто неможливо для бізнесу.

Третій етап передбачає проведення моніторингу технологічної та інноваційної складових довкілля [1], оскільки застосування сучасних матеріалів, обладнання, інформаційних технологій та програмного забезпечення у виробництві дозволяють забезпечити необхідний рівень розвитку та якості та товарів та послуг, зробити їх цікавими для споживачів, знизити витрати виробництва. Таким чином, пропонований підхід до формування стратегії підприємства дозволить вибрати актуальний на даний момент напрямок розвитку та зміцнити свої позиції на ринку.

Існує багато точок зору щодо опису процесу формування та реалізації стратегії. Є автори, які не розглядають докладно реалізацію стратегії, вважаючи, що це частина нормальної систематично здійснюваної діяльності менеджерів. Справді, управління будь-яким об'єктом можна уявити як управління функціонуванням та управління розвитком [2], але ми вважаємо, що його краще подати як управління змінами. І в цьому контексті для розуміння управління реалізацією системи стратегій підприємства велике значення мають вибір та обґрунтування інструментів, які є адекватними цілям стратегії.

Література

1. Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
2. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>

ЕФЕКТИВНІ ФОРМИ ДЛЯ ДРІБНИХ ТА СЕРЕДНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Володимир КАЛАНТАЄВСЬКИЙ, магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Важливим кроком є оцінка ефективного потенціалу альтернативних економічних організацій: зменшити обмежену раціональність агентів і невизначеність транзакцій; присвоїти та захистити абсолютні та договірні права (і пов'язані з ними приватні вигоди та інвестиції) від можливого опортунізму; відшкодувати одноразові/довгострокові витрати на організаційний розвиток за рахунок високої повторюваності транзакцій; використовувати ефект масштабу та питомий капітал тощо.

Окремі організації мають різні порівняльні переваги та недоліки, щоб максимізувати переваги та мінімізувати транзакційні витрати з конкретними критичними параметрами. Загалом внутрішня організація/інтеграція є вигідною для управління транзакціями з високою невизначеністю та високою специфічністю активів (залежністю), оскільки вона знижує обмежену раціональність і захищає інвестиції від зовнішнього опортунізму. Навпаки, транзакції з високим детермінізмом (обмежена раціональність не має значення) та універсальністю активів (опортунізм не може виникнути, оскільки транзакція може здійснюватися з іншим контрагентом без додаткових витрат) можна управляти через

вільний ринок, не зазнаючи витрат на розвиток спеціальної приватної форми. Приватна організація ефективна лише для транзакцій з високою частотою між одними і тими ж партнерами, оскільки одиничні (випадкові) транзакції не дають можливості повернути («викупити») інвестиції для розвитку особливої форми господарювання (механізмів для координації, стимулювання, вирішення суперечок. Нарешті, ринкові та приватні форми підходять для транзакцій із високим рівнем присвоєння, оскільки можна повністю повернути інвестовані кошти на обміні. При низькій доступності транзакцій приватні права на ресурси не можуть бути захищені (небажаний обмін) або ж караються надзвичайно високими витратами. Тому транзакції з подібними характеристиками вимагають або гібридної (змішаної публічно-приватної, квазіпублічної), або повністю публічної форм організації.

Оскільки транзакції мають різні критичні характеристики, а форми управління мають різні порівняльні переваги, «транзакції (які відрізняються за своїми атрибутами)» повинні бути «узгоджені зі структурами управління (які відрізняються за вартістю та компетенціями) у дискримінаційний спосіб (переважно з економією операційних витрат)». Залежно від поєднання специфічних характеристик кожної діяльності/операції будуть відповідати різні найбільш ефективні форми економічної організації цієї діяльності (схема 1). Аграрні транзакції з хорошою засвоюваністю, високою рішучістю та універсальністю інвестицій (партнера можна змінити в будь-який час без значних витрат) можна ефективно здійснювати на вільному ринку через швидкоплинні або класичні контракти. Тут організація транзакцій у спеціальній формі або всередині ферми/фірми буде пов'язана лише з додатковими витратами, не призводячи до будь-яких переваг транзакцій.

Регулярними транзакціями з низькою специфічністю активів і високою невизначеністю та можливістю передачі можна ефективно керувати за допомогою спеціального контракту. Рамковий контракт для управління відносинами (Relational contract) використовується, коли детальні умови угоди невідомі заздалегідь на початку (висока невизначеність) і рамки (взаємні очікування) обговорюються замість детальної специфікації зобов'язань. Партнери (само)організовані опортунізмом і мотивовані вирішувати труднощі, що виникають, і продовжувати відносини (ситуація частої двосторонньої торгівлі). Крім того, немає великого ризику, оскільки інвестиції можна легко/безкоштовно перенаправити на інше використання/користувачів (без конкретних активів). Спеціальна форма контракту також ефективна для рідкісних операцій з низькою невизначеністю, високою специфічністю та можливістю переуступки. Тут залежні інвестиції можна захистити через договірні положення, оскільки відповідні зобов'язання партнерів легко визначаються та санкціонуються за всіх можливих обставин (відсутність невизначеності). У цьому випадку нечастий характер транзакцій не виправдовує інтерналізацію всередині ферми/фірми.

Операції з високою частотою, невизначеністю, специфічністю/залежністю активів і можливістю передачі повинні бути організовані всередині ферми/фірми (внутрішня організація на основі власності). Наприклад, управлінські та технологічні знання (знання тварин, якості ріллі) часто є дуже специфічними для певної ферми, і їх постачанням керують через постійний трудовий контракт у поєднанні з правами власності (продукт, активи). Довгострокові інвестиції в землю повинні здійснюватися на власній/або довгостроково орендованій землі, а не на сезонній оренді (висока специфічність щодо місця розташування та продукту). Всі «критичні» матеріальні активи для ферми організовані внутрішньо: виробництво кормів для тварин, базова техніка, постачання води для поливу. Тоді як

універсальні активи можна ефективно фінансувати через ринкову форму (банківський кредит), дуже специфічні інвестиції здійснюються лише через внутрішнє фінансування (акціонерний капітал, продаж акцій, спільне підприємство).

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кисельов А., здобувач магістерського рівня ОП «Менеджмент»

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Управління витратами виробництва на підприємстві – це стратегічний процес планування, обліку, аналізу та контролю витрат, що спрямований на підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та оптимізацію використання ресурсів. Ефективне управління витратами дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, контролювати фінансові показники та підвищувати прибутковість.

Основні етапи управління витратами на виробництві включають:

1. Планування витрат: визначення очікуваних витрат, складання бюджету та прогнозування обсягів виробництва. Враховуються всі можливі витрати (матеріали, заробітна плата, накладні витрати тощо), щоб мати повне уявлення про майбутні витрати.
2. Облік витрат: систематичний запис усіх витрат, пов'язаних з виробництвом, для контролю витрат за окремими категоріями. Це дозволяє відслідковувати фактичні витрати і порівнювати їх з запланованими.
3. Аналіз витрат: виявлення основних факторів, що впливають на зміну витрат, визначення вартості одиниці продукції, оцінка співвідношення постійних і змінних витрат. Аналіз допомагає знайти, де витрати можна зменшити або оптимізувати.
4. Контроль витрат: оцінка виконання запланованих бюджетних показників, відстеження відхилень та вжиття коригуючих заходів. Важливим є встановлення контрольних точок і лімітів для кожного з видів витрат.
5. Прийняття управлінських рішень: на основі аналізу витрат, керівництво підприємства приймає рішення щодо оптимізації процесів, наприклад, модернізації обладнання, впровадження нових технологій або оптимізації закупівельної стратегії.

Методи управління витратами:

калькулювання собівартості (за замовленнями або процесами) – для точного визначення вартості кожної одиниці продукції; аналіз точки беззбитковості – визначення мінімального обсягу виробництва, при якому доходи зрівнюються з витратами; АВС-аналіз – дозволяє визначити ключові статті витрат і зосередитися на найбільш значущих; стратегічне управління витратами – спрямоване на довгострокове зниження витрат через реорганізацію процесів і впровадження інновацій.

Завдяки комплексному управлінню витратами підприємства можуть досягти високої ефективності, зберегти якість продукції та забезпечити стабільний розвиток в умовах ринкової конкуренції.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ПРИ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Святослав МАРТИНЮК, магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Важливим напрямком оцінки ефективності різних аграрних організацій є порівняльний структурний аналіз (дискретний структурний аналіз) альтернативних економічних організацій. Оскільки часто дуже важко або неможливо визначити абсолютні трансакційні витрати окремих форм, аналіз спрямований на оцінку порівняльних витрат альтернативних організацій. При цьому кількісний підхід (абсолютні та відносні показники, маржиналізм) замінюється якісним (структурним) аналізом і непрямую оцінкою трансакційних витрат. Нас насправді цікавлять не абсолютні трансакційні витрати в різних формах, а організація з найнижчими порівняльними витратами для певного виду діяльності/транзакції.

Новий підхід до оцінки економічних організацій перетворює окрему операцію та витрати на її здійснення в базовий елемент економічного аналізу. Аналіз аграрних організацій включає наступні основні етапи:

По-перше, основні типи операцій, в яких беруть участь агенти, що управляють сільськогосподарськими операціями, – підприємці фермерського господарства.

По-друге, визначено реально можливі альтернативні форми організації різних видів аграрних операцій у конкретному середовищі.

По-третє, визначено критичні фактори трансакційних витрат і витрат (вигод), пов'язаних з альтернативними формами управління.

По-четверте, оцінюється порівняльна ефективність альтернативних форм і визначаються ефективні межі ринків і приватних організацій.

По-п'яте, визначено випадки неспроможності ринку та приватного сектору та необхідність державного втручання.

По-шосте, визначено альтернативні/реально можливі форми державного втручання в аграрний сектор, оцінено їх порівняльну ефективність та відібрано найкращі.

Основні види операцій у фермерському господарстві пов'язані з постачанням:

- робочої сили;
- земля та природні ресурси;
- послуги;
- матеріальні активи;
- знання та ноу-хау;
- інноваційність;
- фінанси; страхування;
- маркетинг товарів і послуг

Фермер також бере участь у різноманітних колективних діях з метою стимулювання державного втручання в ринок і приватний сектор у власних інтересах. Виявлення прикладних та інших можливих форм організації трансакцій в окремих країнах, регіонах, підгалузях є предметом спеціальних мікроекономічних досліджень.

Потім формуються критичні виміри трансакцій – фактори, що визначають зміни трансакційних витрат у конкретному економічному, інституційному та природному середовищі. Вони визначені як: частота операцій з тим самим партнером; невизначеність,

пов'язана з операціями; специфіка активів для забезпечення конкретної операції; переуступка прав правочину.

Коли повторюваність транзакцій між одними і тими ж партнерами є високою, тоді сторони мають спільний інтерес у підтримці та зниженні витрат на відносини (уникнення опортунізму, створення репутації, запровадження механізмів стимулювання та адаптації, форм вирішення спорів). Тут підтримка відносин із визначеним партнером/партнерами та розробка спеціальної форми для їх організації має велике економічне значення. Тому сторони утримуються від опортунізму, виявлення якого «карається» заміною партнера на своїх конкурентів (втрата майбутнього бізнесу). Крім того, витрати на розробку спеціальної приватної форми для полегшення двостороннього-багатостороннього обміну можуть бути ефективно відшкодовані за рахунок частих обмінів. Наприклад, продаж молока не обговорюється «після кожного доїння», а підписується довгостроковий договір закупівлі; оплата праці не обговорюється «за кожен облік» діяльності кооперативу, а наймається бухгалтер на постійній основі; Економія від розміру/масштабу реалізується в повторюваних транзакціях шляхом участі в кооперативі з постачання чи маркетингу. Коли транзакції є випадковими (одноразовими), тоді ймовірність опортуністичної поведінки висока, оскільки шахрайство не може бути легко покаране (репутація у визначеного партнера не має значення).

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРОБІЗНЕСІ

Мовчан Я., здобувач магістерського рівня ОП «Менеджмент»

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Формування логістичної стратегії в агробізнесі є ключовим етапом для забезпечення ефективного управління поставками, зберіганням та розподілом агропродукції. Логістична стратегія для агропідприємств включає координацію всіх процесів, пов'язаних з транспортуванням, обробкою, пакуванням і зберіганням сільськогосподарської продукції. Це дозволяє зменшити витрати, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Розглянемо основні етапи формування логістичної стратегії в агробізнесі:

1. Аналіз ринку та потреб підприємства: перший етап передбачає глибоке розуміння потреб ринку, географічних особливостей, сезонності та специфіки сільськогосподарської продукції. Важливо враховувати вимоги до якості продукції, терміни зберігання та способи доставки.

2. Визначення цілей логістичної стратегії: чітке формулювання цілей, наприклад, зменшення витрат на логістику, скорочення часу доставки, зниження ризиків втрати якості продукції, оптимізація запасів і розвиток інфраструктури.

3. Вибір моделі логістичного обслуговування: застосування різних моделей логістики, таких як централізована або децентралізована система складів, пряма доставка або перевезення через посередників. Вибір моделі залежить від розміру підприємства, розташування клієнтів і специфіки продукції.

4. Розробка логістичних процесів: включає проєктування маршруту транспортування, вибір типу транспорту (автомобільний, залізничний, морський тощо) і технологій пакування. Для агропродукції важливо дотримуватися спеціальних умов перевезення (температурний режим, вологість тощо).

5. Інтеграція з іншими процесами: логістичні процеси в агробізнесі тісно пов'язані з виробничими процесами, закупівлями та збутом. Важливо інтегрувати їх з іншими відділами для забезпечення оптимального використання ресурсів.

6. Впровадження цифрових технологій: використання інформаційних систем (ERP, CRM) для моніторингу запасів, відстеження вантажів і оптимізації маршрутів дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів. Контроль і корекція стратегії: постійний контроль виконання логістичної стратегії, аналіз витрат і продуктивності допомагає своєчасно вносити корективи, щоб відповідати потребам ринку і змінюватися разом із розвитком агротехнологій. Особливі аспекти логістичної стратегії в агробізнесі: сезонність - планування логістики з урахуванням сезонного характеру виробництва, що впливає на рівень запасів та інтенсивність перевезень; - умови зберігання і транспортування: забезпечення належних умов для зберігання сировини та готової продукції з урахуванням швидкопсувності багатьох агрокультур; - оптимізація запасів: розрахунок оптимальних запасів для уникнення втрат продукції, надлишків або дефіциту товару, що може призвести до фінансових втрат; управління ризиками: - розробка заходів для мінімізації логістичних ризиків, таких як псування продукції, затримки поставок, що особливо важливо для експорту агропродукції. Основні результати ефективної логістичної стратегії: зменшення витрат, підвищення якості обслуговування; мінімізація втрат продукції: Дотримання належних умов транспортування і зберігання зменшує ризик втрати якості продукції.

Розробка логістичної стратегії в агробізнесі – це довгостроковий процес, який має враховувати специфіку ринку, особливості продукції та можливості підприємства, забезпечуючи при цьому його стійкість і рентабельність у конкурентному середовищі.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Леся Мельник, к.е.н., доцентка

Микола Неклеса, здобувач гр. МгМТ-1-23

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний стан менеджменту в Україні характеризується швидкою адаптацією до змін у зовнішньому середовищі, зокрема під впливом глобалізації, цифровізації та інтеграції в європейське економічне співтовариство. Основними факторами, що впливають на розвиток менеджменту в Україні, є запровадження інноваційних управлінських підходів, орієнтованість на міжнародні стандарти, а також трансформація бізнес-процесів з урахуванням сучасних потреб ринку.

Серед основних викликів для українського менеджменту можна виділити такі:

- *Технологічні зміни та цифрова трансформація.* Багато підприємств здійснюють перехід на цифрові платформи для оптимізації процесів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

- *Інституційні та регуляторні реформи.* Інтеграція України у світову економіку вимагає впровадження стандартів і практик, що відповідають вимогам ЄС, зокрема у сфері менеджменту якості та фінансового управління.

- *Розвиток людського капіталу.* Зростає потреба у висококваліфікованих менеджерах, які володіють сучасними навичками управління, гнучкістю та інноваційністю у підходах.

- *Виклики війни.* Поточна ситуація, пов'язана з війною, створює додаткові труднощі для підприємств: порушення логістичних ланцюгів, проблеми з кадрами, ризики для безпеки активів та співробітників, перебої в енергопостачанні. Менеджери стикаються з необхідністю оперативної адаптації бізнес-моделей, формуванням кризових стратегій і захисту бізнесу від потенційних ризиків.

Шляхи подальшого розвитку менеджменту в Україні пов'язані з:

- Посиленням інвестицій у навчання та розвиток. Важливо, щоб підприємства й надалі інвестували в розвиток своїх співробітників та створювали умови для безперервної освіти.

- Інноваційними підходами до управління. Впровадження Lean- і Agile-методів дозволяє підвищити гнучкість підприємств і поліпшити результати діяльності.

- Розвитком наукових досліджень у галузі менеджменту. Українські науковці мають потенціал до активної участі у світовій науковій спільноті, що сприятиме інтеграції сучасних теоретичних знань у практику управління.

Отже, розвиток менеджменту в Україні значною мірою залежить від здатності адаптувати сучасні управлінські методики до змінних потреб ринку, які постійно зумовлюються не лише внутрішніми, але й глобальними факторами. Впровадження інноваційних практик, таких як гнучке планування, кризове управління та цифрові технології, сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та швидшому реагуванню на виклики. Це особливо важливо у періоди нестабільності, зумовленої війною, коли бізнес має адаптуватися до нових умов праці, забезпечення ланцюгів постачання та безпеки персоналу.

Ефективність реформ у менеджменті та економіці також є ключовим чинником, який підтримує довіру до українських підприємств на міжнародній арені, що сприяє притоку іноземних інвестицій та розширенню доступу до світових ринків. Заходи, спрямовані на спрощення регуляторних процедур і вдосконалення правової системи, створюють передумови для розвитку підприємництва й полегшують ведення бізнесу навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Інвестиції у розвиток людського капіталу відіграють вирішальну роль, адже саме люди є основним рушієм змін і трансформацій у бізнесі. Підготовка фахівців з навичками адаптивного управління, здатних працювати в умовах високої невизначеності, сприяє довгостроковому розвитку компаній. Це включає розвиток лідерських якостей, управління ризиками, командної роботи та емоційного інтелекту, що є необхідним для роботи в умовах стресу та постійних змін.

Крім того, здатність до оперативної адаптації в умовах війни є важливим елементом стійкості бізнесу. Компанії, що можуть швидко перебудовувати свої бізнес-процеси, знаходити альтернативні джерела ресурсів і формувати нові бізнес-моделі, мають більше шансів на виживання і збереження своїх позицій на ринку. В умовах військового конфлікту стійкість до змін стає запорукою успішної роботи, що вимагає від менеджерів впровадження ефективних кризових стратегій та управління ризиками, що раніше не були актуальними на такому рівні.

Таким чином, розвиток менеджменту в Україні включає здатність до впровадження сучасних методик, ефективність реформ, інвестиції у людський капітал та вміння адаптуватися до викликів війни. Ці елементи дозволяють підвищити конкурентоспроможність національної економіки, зберігаючи потенціал для сталого розвитку бізнесу та економічної стабільності навіть у часи глибоких криз і невизначеності.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Діана Непийвода, здобувачка гр. МгМТз-1-23

Науковий керівник: Леся Мельник, к.е.н., доцентка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Українська економіка потребує змін та розробки нових теорій ефективного управління. Менеджмент – це один з основних інструментів, який забезпечує сталий розвиток ринкової економіки, тому необхідність дослідження тенденцій його розвитку в Україні стає більш актуальним на тлі глобальної нестабільності.

Стратегічне управління стало об'єктивним імперативом у сучасному бізнес-середовищі. Щоб уникнути невдач, необхідно знайти рішення, які будуть оптимальними в умовах нестабільності та невизначеності в соціально-економічному житті населення, як це характерно для сучасної України.

Проблеми розвитку менеджменту в Україні сьогодні стоять особливо гостро.

Менеджмент пронизує всю організацію і охоплює майже всі сфери її діяльності. Останніми роками ставлення українців до менеджменту почало швидко змінюватися, але є ще багато невирішених питань.

Менеджмент, який домінує сьогодні на українських підприємствах, можна розділити на три основні напрямки:

1. Система менеджменту, що залишилася у спадок від радянських часів. Основні її риси: слабка мотивація персоналу, жорстка централізація, активне використання адміністративних методів управління. Характерними ознаками таких підприємств є низька конкурентоспроможність та продуктивність праці, нездатність вийти на зовнішні ринки через якість продукції тощо.

2. Система менеджменту, що сформувалася в малих та середніх підприємствах. Основні риси: спрощена до максимуму організаційна структура підприємства, відсутність належної стратегії розвитку.

3. Система менеджменту, яка впроваджена на основі досвіду іноземних компаній або самими іноземними компаніями. Характерною ознакою менеджменту даного напрямку є часткове впровадження до управління іноземних підходів. Це у більшості випадків пояснюється тим, що неможливо застосувати ти чи інші нові підходи в менеджменті, оскільки на вітчизняний корпоративний сектор мають потужний вплив зовнішні чинники (економічна, політична, соціальна ситуація в країні тощо) [1].

Наразі існує низка невирішених проблем в управлінні українськими компаніями, деякі з яких варто згадати:

- Першою проблемою українського менеджменту є надмірна самовпевненість. Більшість менеджерів вважають, що тільки вони знають, що робити в тій чи іншій ситуації, і що вони не повинні прислухатися до своїх конкурентів.

- Наступною великою проблемою є те, що більшість українських компаній зосереджені на зароблянні грошей. Це дуже актуально для сьогоденної ситуації, тому що їм часто бракує креативності та духовності.

- Відсутність корпоративної соціальної відповідальності, яка безпосередньо пов'язана з управлінськими практиками. Іншими словами, бізнес-лідери не хочуть брати на себе відповідальність за продукти та послуги, які вони пропонують.

- Наступна проблема полягає в тому, що мало хто з бізнесменів думає про своїх потенційних клієнтів. Важливо вижити і конкурувати на нашому сегменті ринку за будь-яку ціну.

- Створення конкуренції і, відповідно, прагнення до лідерства також є проблемою. Ми бачимо проблеми, що виникають у суспільствах, які не вміють працювати разом у команді, морально і фізично знищувати конкурентів.

- Відсутність бажання керівництва створювати команди, групи співробітників, які працюють спільно і продуктивно. Дуже поширеною є ситуація, коли керівники не вважають за потрібне навчати свій персонал і легко змінюють його.

- Ключовою проблемою є заикленість на цифрах, яку називають «нічого особистого». Ця одержимість цифрами призводить до проблем у відносинах і конфліктів.

- І на останок, одна з найважливіших – мотивація щось змінювати, лише стара стабільність, яка присутня ще з радянських часів. Набагато простіше зосередитись на своїй посаді, «залишитись в кріслі», пишатись старими досягненнями і не думати про те, що можна створювати якісь нові проекти і йти вперед до нових перемог та цілей [2].

Вирішення проблем управління в Україні вимагає застосування системного механізму на національному рівні. Одним з ключових елементів цього механізму є розробка національної системи стандартів управління. Діалог із залученням провідних експертів допоміг би сприяти поширенню сучасних управлінських практик, насамперед через усвідомлення підприємцями причин своїх проблем. Існує також потреба в певних змінах у визначенні пріоритетів державної підтримки розвитку [3].

Розвиток менеджменту в Україні вимагає системного підходу та готовності до змін. Успішна адаптація до сучасних викликів, впровадження нових методів і технологій та розвиток людських ресурсів допоможуть українським компаніям стати більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

У нинішніх умовах представники бізнесу намагаються ефективно управляти своїми підприємствами, застосовуючи різні сучасні управлінські прийоми та методи. На жаль, довготривалий процес виживання в умовах планової економіки не дозволяє швидко перекваліфікуватися на сучасні методи управління. Це підтверджує проведений нами аналіз, який показує бажання і спроби менеджерів змінити основні принципи ведення бізнесу. На жаль, існують проблеми, які поки що не піддаються змінам. У сучасному середовищі діджиталізації та інновацій потрібно розширювати межі свого розуміння та постійно змінюватися. Адже менеджмент як наука має інформацію про методологічні та теоретичні засади і вчить, як досягти конкретних управлінських завдань, успіху та лідерства в конкретній компанії.

Список використаних джерел:

1. Іванова Т.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції (28 жовтня 2016 р.). Київ: Національний авіаційний університет, 2016. С. 35.

2. Нарольська В. *Проблеми розвитку сучасного менеджменту і маркетингу*. Матеріали студентської наукової конференції 26-27 квітня 2021 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2020. С. 122.

3. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні /У.Л. Сторожилова, Д.Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG413/Storozhil.pdf> (дата звернення: 31.10.2024).

ФАКТОРИ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ

Шаміль НУРУЛАЄВ, магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Індивідуальні форми господарювання мають специфічні переваги та недоліки щодо захисту прав учасників, координації та стимулювання суспільно необхідної сільськогосподарської діяльності (виробництво продуктів харчування, сировини для промисловості, охорона навколишнього середовища тощо). Вони є альтернативними, але не однаково ефективними формами організації індивідуальної діяльності/операцій, оскільки мають різні характеристики (переваги, недоліки).

Вільний ринок має чудові координуючі та стимулюючі якості («невидима рука ринку», «сила конкуренції») і дає необмежені можливості отримання прибутку від спеціалізації та обміну. Однак управління ринком може супроводжуватися високою невизначеністю, ризиком і витратами внаслідок відсутності вичерпної інформації, нестабільності цін, можливості опортуністичної поведінки, ситуації відсутніх ринків тощо.

Спеціальна договірна форма (приватне замовлення) дозволяє краще координувати, інтенсифікувати та захистити діяльність/обмін. Однак це може вимагати значних витрат на уточнення, написання та реєстрацію умов договору, на контроль за виконанням угод, на адаптацію до постійних змін умов, на санкціонування та оскарження пунктів договору тощо.

Внутрішня (власницька) організація забезпечує більшу гнучкість і контроль над діяльністю (безпосередня координація, адаптація, санкції, вирішення конфліктів через заборону).

Однак високе або мале партнерство пов'язане з великими витратами на коаліцію (пошук партнерів, проектування, реєстрація, реструктуризація) і поточне управління (прийняття колективних рішень, контроль за опортунізмом учасників коаліції, проведення та стимулювання найманої праці). Відокремлення власності від управління (кооператив, корпорація) дає великі можливості для зростання продуктивності та трансакційної ефективності - внутрішній поділ і спеціалізація праці; використання ефекту масштабу; впровадження інновацій; диверсифікація; розподіл ризиків; інвестування в просування продукції та відносини зі споживачами, партнерами та урядом. Однак це може бути пов'язано з величезними трансакційними витратами на зменшення інформаційної асиметрії між менеджерами та власниками, прийняття рішень, контроль опортунізму та адаптації. Кооперативні та некомерційні форми також мають слабкі внутрішні можливості для довгострокових інвестицій через некомерційні цілі та неможливість торгівлі окремими акціями (проблема горизонту).

Яка з основних форм організації діяльності та трансакцій буде використана, залежить від порівняльної ефективності (трансакційних витрат) реально можливих альтернатив. Трансакційні витрати мають дві поведінкові причини – обмежена раціональність і опортунізм індивідів. Аграрні агенти не володіють усією інформацією про економічну систему (диференціація цін, попит, торговельні можливості, тенденції розвитку), тому що збір і обробка такої інформації дуже дорогі або неможливі (кілька ринків, майбутні події, намір партнера обдурити). Щоб оптимізувати процес прийняття рішень, агенти повинні нести витрати на «збільшення своєї недосконалої раціональності» – на збір даних, аналіз, прогнозування, навчання, консультації.

Економічні суб'єкти також схильні до опортунізму, і якщо у будь-якої зі сторін є можливість безкарно отримати додаткову вигоду/ренду від обміну, вона, ймовірно, скористається нею.

Розрізняють три форми опортунізму: передконтрактний (несприятливий вибір), коли один із партнерів користується асиметрією інформації, щоб домовитися про кращі умови обміну; постконтрактний (моральний ризик), коли партнер користується нездатністю повністю контролювати свою діяльність (з боку іншого партнера, третьої сторони) або коли він отримує законну вигоду від неочікуваних змін умов обміну (витрати, ціни, положення). Третя форма (free ride) проявляється у розвитку великих організацій, де індивідуальні вигоди не пропорційні індивідуальним зусиллям (витратам).

Тенденція така, що кожен очікує, що інші інвестуватимуть в організаційний розвиток і отримають вигоду від нової організації в разі успіху. Найчастіше через обмежену раціональність агентів занадто дорого або неможливо відрізнити опортуністичну поведінку від неопортуністичної (наприклад, фермер дізнається, що придбане насіння не є елітним до моменту збору врожаю). Аграрні агенти можуть захистити свої права, інвестиції та трансакції від ризику опортунізму шляхом: попередніх зусиль, щоб знайти надійного партнера та розробити ефективну форму його залучення та подальших інвестицій, щоб запобігти (шляхом моніторингу, контролю, стимулювання співпраці) можливого опортунізму на етап виконання договорів.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Наталія САВІНСЬКА, магістрантка

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мельник Л.Л.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Якщо специфічний і спеціалізований капітал не може бути ефективно організований всередині ферми (реалізовано економію розміру/масштабу, реалізовано фінансування), тоді необхідно використовувати ефективну зовнішню форму/и управління – групову ферму, спільну власність, взаємопов'язану організацію, співпраця, лобіювання громадського втручання. Якщо існує висока взаємозалежність активів (потужність, технологія, час доставки, місцезнаходження, походження/бренд) із ланцюгом постачання та/або партнером із виробництва продуктів харчування/переробки, тоді неважко керувати трансакціями через договірну форму (сильні взаємні інтереси в кооперації та обмеження опортунізму). У Болгарії, наприклад, ефективні контракти на постачання/постачання між фермами та переробними підприємствами широко використовуються у молочному, м'ясному, виноробному та органічному виробництві (симетрична залежність).

Дуже часто фермери стикаються з односторонньою залежністю і потребують ефективної (майнової) організації для захисту своїх інтересів. Трансакційні витрати на формування та підтримку такої колективної організації зазвичай високі (велика коаліція, розбіжність інтересів членів, вільний опортунізм), і вони або нежиттєздатні, або не виникають взагалі. Це створює серйозні проблеми для ефективності та сталості окремих господарств – відсутність ринків, монопольне/напівмонопольне становище, неможливість спонукати державне втручання.

Серйозні проблеми транзакцій виникають, коли умова специфічності активу збігається з високою невизначеністю, низькою частотою та хорошою можливістю призначення. Тут розробка спеціальної структури управління для приватної транзакції є невиправданою, конкретні інвестиції не здійснюються, а діяльність здійснюється не в ефективних масштабах (провал ринку та контрактів). Подібні труднощі виникають для рідкісних транзакцій із високою невизначеністю та можливістю присвоєння. У всіх цих випадках втручання третьої сторони (приватної, громадської, неурядової організації) необхідне для допомоги, арбітражу та регулювання з метою зробити операції більш ефективними або взагалі можливими. Також було винайдено спеціальну тристоронню форму, таку як неокласичний контракт, яка регулює участь третьої сторони та регулює транзакції з високою невизначеністю та специфічністю активів і низькою частотою. Безпрецедентний розвиток спеціального походження, органічне землеробство та система справедливої торгівлі є хорошими прикладами в цьому відношенні. Зростає споживчий попит (преміум) на органічні, оригінальні та «чесно» вироблені та продані продукти. Однак їх закупівля не може відбутися, доки не буде встановлено ефективне тристороннє управління, включаючи незалежну сертифікацію та контроль.

Коли можливість привласнення, пов'язана з транзакціями/діяльністю, низька, немає чіткої ринкової форми для ефективного захисту та здійснення діяльності. Повага до прав інших (уникнення небажаного обміну) або надання додаткових прав іншим може регулюватися доброю волею або милосердям окремих агентів і неурядових організацій. Наприклад, розвиваються різноманітні добровільні екоініціативи, зумовлені перевагами фермерів щодо екологічного виробництва, конкуренцією або у відповідь на тиск громадськості щодо належного екологічного менеджменту. Проте добровільні ініціативи рідко задовольняють загальний суспільний попит, особливо коли вони потребують значних витрат.

Деякі приватні форми також можна використовувати за умови високої частоти та взаємозалежності активів, таких як: усні угоди, взаємопов'язані організації, двосторонні чи колективні договори, кооперативи із закритим членством, кодекси професійної поведінки, асоціації, внутрішня інтеграція. Однак поява спеціальних (приватних) численних організацій для вирішення проблеми низької привласнюваності (і задоволення всього суспільного попиту) відбувається дуже повільно і дорого, і вони нежиттєздатні в довгостроковій перспективі (*free riding*). Щоб зробити таку діяльність можливою чи більш ефективною, потрібне втручання суспільства як третьої сторони – громадська організація, державний договір, обов'язкові збори, запровадження нових прав власності. Наприклад, закупівля органічної продукції у фермерів не може здійснюватися через приватні контракти з окремими споживачами через низьку можливість використання, високу невизначеність і рідкісний характер транзакцій (високі витрати на переговори, складання договорів, оплату потенційними споживачами, суперечки). Постачання екопослуг є дуже дорогим (виробничі та організаційні витрати) і навряд чи може здійснюватися на основі добровільної діяльності.

Фінансова компенсація фермерам від охочих споживачів через суто ринкову форму (комісія, премія) також неефективна через високу інформаційну асиметрію та величезні витрати на санкції. Тристороння форма з прямою участю громадськості робить ці операції ефективними – державний орган від імені споживачів укладає з фермерами контракт на «послуги з охорони навколишнього середовища», координує діяльність різних агентів (включаючи пряме управління виробництвом), здійснює державну оплату служби та контролює виконання умов договору.

УРАХУВАННЯ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ ПРИ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

Єлизавета ТИМЧЕНКО, магістрантка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Із зростанням невизначеності, пов'язаної з транзакціями, зростають витрати на їх реалізацію та захист (для подолання дефіциту інформації, для захисту від ризику). Обмежена раціональність має вирішальне значення, а опортунізм можливий, і агенти віддають перевагу таким формам, які зменшують трансакційну невизначеність. У той час як певну частину ризику можна зменшити/усунути за допомогою управління виробництвом або через ринкову форму (купівля страхування), більша частина трансакційного ризику вимагає використання спеціальних приватних форм - торгівля деривативами, надання гарантій, використання власного капіталу або платежів на основі результатів, що вимагають економічної застави (наприклад, обов'язкова іпотека при наданні кредиту), участь у постачальницькому чи збутовому кооперативі, повна інтеграція транзакцій. Коли транзакції з певним партнером є випадковими, не супроводжуються конкретними вхідними даними, а приватна передача прав є високою, тоді найефективнішою формою є знеособлений ринковий обмін. Залежно від рівня невизначеності та схильності до ризику, агенти приймають різний підприємницький ризик і отримують звичайні, нижчі або вищі доходи від угод.

Трансакційні витрати стають особливо великими, коли певні активи повинні бути спрямовані на відносини з певним партнером. У цьому випадку неможливо змінити партнера по операції (альтернативне використання активів) без значної втрати вартості інвестицій. Конкретні/залежні інвестиції «поховані» у відносинах з конкретним покупцем або продавцем і не можуть бути повернуті (орендовані) через знеособлені ринкові операції (особистість партнера має вирішальне значення). Якщо транзакція не відбувається, припиняється достроково (до закінчення терміну дії інвестицій) або переглядаються менш вигідні умови (після закінчення терміну дії контракту та до того, як активи повністю вичерпані), безкоштовне альтернативне використання конкретні активи неможливі (втрати вартості). Тому останні повинні бути захищені спеціальною формою, такою як довгостроковий або взаємопов'язаний договір, прийняття застави, спільне інвестування, часткова або повна інтеграція. Це часто досить дорого, тому інвестиції в конкретні активи не здійснюються, а діяльність/угода не здійснюється (наприклад, сучасне крапельне зрошення) або реалізується без (із втратою) порівняльних переваг щодо продуктивності (відсутність або ручне зрошення)).

При високій симетричній (пропускна здатність, товарна, часова, територіальна тощо) залежності активів контрагентів (двосторонній торговий режим) з обох сторін існують

сильні стимули для розвитку особливої приватної форми. У разі великої односторонньої (асиметричної) залежності вразлива сторона (що зіткнулася з міні- або повною монополією) повинна захистити інвестиції від можливого опортунізму (поведінкова невизначеність-визначеність) через інтеграцію транзакцій (внутрішня організація, спільне володіння, співпраця) або з взаємопов'язаним контрактом, обміном економічної участі, розвитком організації для протидії асиметричній залежності (асоціація переговорів про ціни, лобіювання державного регулювання).

Діяльність і транзакції особливо складні, коли передача прав на продукти, послуги та ресурси є низькою. Більшість інтелектуальних продуктів у сільському господарстві мають природну низьку засвоюваність, як-от: інформація про сільськогосподарський ринок, агрометеорологічний прогноз, нові технології та сорти тощо. Усі продукти та види діяльності зі значними позитивними або негативними непрямыми наслідками (зовнішніми ефектами) повинні бути включені до цієї групи. Для продуктів з низьким рівнем присвоєння ймовірність небажаного ринкового та приватного обміну є високою, а витрати на захист (андеррайтинг, виявлення шахрайства, оскарження) приватних прав та інвестицій надзвичайно високі. Через обмежену раціональність витрати на захист, встановлення, доведення та санкціонування третьою стороною (судом) небажаного обміну дуже високі. Для транзакцій з низьким рівнем призначення витрати та вигоди для окремих учасників не залежать. Таким чином, агенти будуть або перевиробляти (негативні побічні ефекти), або недоорганізовувати таку діяльність (позитивні побічні ефекти), якщо ними не керуватиме ефективна приватна або гібридна форма – кооператив, стратегічний альянс, довгостроковий контракт, комерційна таємниця, державна підтримка.

ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Денис Шокало, здобувач гр. МТ-1-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному суспільстві інновації відіграють важливу роль у економічному зростанні країн. Для України, яка переживає період економічних трансформацій, впровадження нових технологій є особливо актуальним. Інновації здатні значно підвищити конкурентоспроможність національної економіки, сприяти збільшенню продуктивності праці та забезпечувати стабільний розвиток.

Інновації охоплюють нововведення, що включають технологічні, організаційні, управлінські та соціальні зміни, які мають на меті підвищення ефективності виробництва та поліпшення якості життя. Вони можуть проявлятися у формі нових продуктів, послуг, технологій або бізнес-моделей. Комерціалізація нових розробок є важливою складовою інновацій, оскільки вона передбачає їх впровадження у виробництво.

В Україні інноваційна діяльність формувалася під впливом різних чинників, зокрема:

- Спадщина радянських часів: Слабка інфраструктура, недостатнє фінансування і відсутність стимулів для впровадження інновацій.
- Політична та економічна нестабільність: Конфлікти та економічні кризи ускладнюють інвестиційний клімат.

Однак в Україні є позитивні приклади інноваційних проєктів, що реалізуються завдяки співпраці між науковими установами та бізнесом. Важливими кроками у розвитку інноваційної діяльності є реалізація державних програм підтримки науки та інновацій, таких як «Наука для розвитку», а також активна діяльність інноваційних хабів.

Інновації безпосередньо впливають на економічний розвиток країни через кілька механізмів:

- Зростання продуктивності: Впровадження нових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробництва.
- Створення нових робочих місць: Інноваційні компанії потребують висококваліфікованих спеціалістів, що стимулює розвиток освіти.
- Конкурентоспроможність на світовому ринку: Інноваційна продукція відкриває нові можливості для українських підприємств.

Однак для реалізації потенціалу інновацій необхідні структурні зміни в економіці, зокрема вдосконалення правового середовища, поліпшення інвестиційного клімату та активізація державної підтримки.

Попри позитивні тенденції, в Україні необхідно подолати кілька викликів для розвитку інновацій:

- Недостатнє фінансування: Труднощі в інвестуванні проєктів.
- Відтік кадрів: Молоді науковці шукають за кордоном кращих умов.
- Слабка інтеграція науки і бізнесу: Наукові розробки часто не реалізуються в комерційній сфері.

Перспективи розвитку інновацій в Україні можуть включати:

- Співпрацю з міжнародними організаціями: Участь у міжнародних програмах фінансування та наукових дослідженнях.
- Розвиток стартапів: Підтримка молодих підприємців, які здатні створювати нові технології.
- Створення інноваційних кластерів: Об'єднання підприємств, наукових установ та державних структур для спільної роботи.

Інновації є важливим фактором економічного розвитку України. Їх впровадження може значно підвищити конкурентоспроможність країни, проте для цього необхідні зусилля з боку держави, бізнесу та наукової спільноти. Лише спільними зусиллями можна створити ефективну інноваційну екосистему, яка сприятиме сталому розвитку української економіки.

ОБРАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Дарина ШУЛЯК, магістрантка

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Вибір форми ведення господарства залежить від низки суттєвих факторів:

По-перше, особистісні характеристики окремих агентів – уподобання, ідеологія, знання, здібності, схильність до ризику, репутація, довіра, «контрактна» влада. Наприклад, організація ферми часто обмежується сімейним товариством; у деяких культурах кооператив є кращою формою аграрної організації. Якщо фермер є хорошим менеджером, він розробить, контролюватиме та запровадить більшу (та ефективну) організацію, адаптовану до його конкретних потреб, щоб ефективно керувати більшою кількістю

внутрішніх (наймана праця) та зовнішніх (ринкових та контрактних) операцій. Фермер, який ризикує більше, віддає перевагу ризикованим, але й більш продуктивним формам – наприклад, кредиту в банку для нової вигідної інвестиції. Коли партнери є членами сім'ї або близькими друзями, немає необхідності в складній організації, оскільки відносини регулюються високою взаємною довірою, доброзичливістю та спільними інтересами сторін. Переваги для фермерів можуть приймати різні форми: грошовий або натуральний дохід, прибуток, непрямий дохід, задоволення від самозайнятості чи сімейного бізнесу, зайнятість у сільському господарстві, бажання брати участь у захисті навколишнього середовища та підтримці традицій, збільшення вільного часу, інші не-економічні вигоди.

По-друге, інституційне середовище – формально та/або неофіційно нав'язаний соціальний порядок («правила гри») та пов'язані з ним витрати. Часто вибір форми господарювання (попередньо) визначається інституційними обмеженнями, такими як певні форми ведення сільського господарства, постачання землі та робочої сили, маркетинг продукту тощо. може бути соціально неприйнятним, дуже дорогим або незаконним. Наприклад, у багатьох країнах заборонено корпоративне та кооперативне фермерство; ринкова торгівля сільськогосподарськими землями, природними ресурсами та деякими продуктами/ресурсами є незаконною; приватне управління природними екосистемами не допускається; деякі типи фермерських господарств, аграрної власності чи операцій мають пільговий режим оподаткування. Але якщо витрати, пов'язані з незаконним господарюванням, невисокі (можливість виявлення правопорушників невелика, санкції та покарання незначні), а вигоди великі, то переважає більш ефективна форма. Зовнішнє інституційне середовище має значний вплив на рівень трансакційних витрат і, отже, на вибір економічної організації. Наприклад, за останні кілька років тисячі ферм і організацій були закриті через нездатність адаптуватися до нових європейських стандартів якості, безпеки, захисту навколишнього середовища, добробуту тварин тощо. Як правило, за наявності стабільного та якісного державного регулювання (регулювання, стандарти якості, гарантовані ціни, квоти) та дієвих механізмів санкціонування контрактів перевага надаватиметься швидкоплинним та класичним/стандартним договорам. Якщо права на основні аграрні ресурси (землі, води, матеріальні активи) не чітко визначені, а абсолютні/договірні права не закріплені ефективно, це призводить до поширення примітивних натуральних господарств, персоналізованих і надмірно інтегрованих форм, нежиттєздатних організацій, недостатньо розвинутих і відсутність ринків збуту.

По-третє, такі технологічні та природні чинники, як неподільність і взаємопов'язаність діяльності, технологічна економія на масштабі тощо.

У рідкісних випадках існує лише одна практично можлива форма управління аграрною діяльністю. Природний мінімум фермерської організації, наприклад, визначається таким технологічним параметром, як неподільність діяльності (біологічна неподільність окремих тварин). У японському сільському господарстві з розкиданими рисовими полями водопостачання було б неможливим для окремих фермерів (висока взаємозалежність, неподільність використання), і тому з найдавніших часів організація водокористування розвивалася як громадський проект.

Ефективне управління певною екологічною діяльністю також вимагає певного масштабу і, отже, колективних дій на місцевому, регіональному, національному чи транснаціональному рівнях. Проте, окрім цих прикладів, практично неможливо виділити випадки у фермерстві, де форма господарювання односторонньо визначається технологічними параметрами.

Іншим чинником, який може визначати форму господарювання (тип і розмір господарства), є можливість реалізації технологічної економії на масштабах виробництва. Наприклад, щоб керувати великим комбайном, фермер розширює розмір ферми або виробляє два або більше продуктів за різними технологіями з метою використання наявних ресурсів (сімейна праця). Загалом, розвиток технологій слідує за попитом у секторі і фактично також є змінною величиною. Причому максимального ефекту масштабу можна досягти не шляхом інтерналізації діяльності, а шляхом ринкового обміну спеціалізованою діяльністю - наприклад, продажем або купівлею послуги «збирати врожай комбайном». Вільними ресурсами фермера також можна було б більш ефективно торгувати (продавати, здавати в оренду) на ринку, а не використовувати їх у власній неспеціалізованій діяльності (правило альтернативних витрат).

Насправді спостерігається протилежна тенденція – залежність технологічного розвитку від структури управління. Як правило, інституційні обмеження (для передачі землі, найму робочої сили) та високі транзакційні витрати (для зовнішнього фінансування/кредиту) зменшують реалізацію потенціалу доступних технологій. Широке використання примітивних технологій є скоріше правилом, ніж винятком в аграрному секторі. В інших випадках висока транзакційна невизначеність або недосконале інституційне регулювання призводять до розширення фермерської організації за межі технологічно оптимального розміру. За часів соціалізму для сільського господарства Східної Європи була характерна надмірна концентрація, а в наступний період трансформації - надмірна інтеграція та кооперація.

Технологічний розвиток істотно впливає на структуру та рівень транзакційних витрат. Механізація і стандартизація операцій і продукції підвищують керованість і призводять до розширення діяльності, якою керує менеджер, збільшення внутрішніх (розподіл і спеціалізація праці) і зовнішніх (ринкові або контрактні закупівлі, продаж, кооперація) операцій. Можливості, які прогрес у виробництві, транспортуванні, вимірюванні, комунікації та інших технологіях надає для координації та інтенсифікації транзакцій і мінімізації транзакційних витрат, є величезними - легка оцінка та відстеження; on-line інформація, координація, моніторинг, констатація, консультації; прямий недорогий обмін і колективні дії зацікавлених сторін у національному та транснаціональному масштабі; швидке виявлення проблем і запобігання державі; повна участь і контроль за прийняттям громадських рішень тощо.

СЕКЦІЯ 3

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗНАЧЕННЯ ТА ПРАВОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Сергій Фанайлов, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Трансфер технологій – це процес передавання навичок, знань, технологій, виробничих методів, зразків і компонентів між різними установами з ціллю сприяти науково-технічному прогресу. Передача робить технології доступнішими для практичного застосування, відтворення та розвитку.

Трансфер реалізується через укладення дво- або багатосторонніх договорів між фізичними та/або юридичними особами, які визначають, змінюють або припиняють майнові права й обов'язки щодо технологій або їх елементів (відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»).

Щоб здійснювати трансфер технологій ефективно, слід враховувати, що початок передачі знань настає з моменту їх створення. Для об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) це особливо актуально, якщо вони створюються в межах трудової діяльності у закладах вищої освіти і комерціалізуються через передачу прав третім особам. Співпрацю з бізнесом важливо розвивати вже на етапі підготовки технічного завдання, розглядаючи об'єкти інтелектуальної власності як предмет договору з трансферу технологій.

На етапі підготовки договорів слід ретельно проаналізувати, чи всі компоненти технології є службовими об'єктами інтелектуальної власності (ОІВ) та збереження права на ці об'єкти. Враховуючи, що технологія найчастіше не є єдиним ОІВ і складається з окремих компонентів, необхідно виділити її складові частини і визначити, які саме договори потрібно укласти. Крім стандартних ліцензійних угод, при передачі прав доцільно розглядати додаткові типи договорів:

- *Договір про постачання промислової технології* — забезпечує передачу необхідних знань, досвіду та обладнання.
- *Договір про технічно-промислову кооперацію* — передбачає передачу знань і послуг, необхідних для виготовлення промислової продукції, комплектуючих та інших компонентів технології.
- *Договір про надання технічних послуг* — охоплює послуги з планування, дослідження та розробки технології.
- *Договір про інжиніринг* — включає роботи і послуги: складання технічного завдання, передпроектні розробки, наукові дослідження, розробка проєктних пропозицій і технічної документації та консультації з використання переданої технології.
- *Договір про створення спільних підприємств* — актуальний в умовах часткової передачі прав на технологію.

Представлені додаткові угоди забезпечують передачу технології в комплексі для її ефективного впровадження.

Таким чином, знання та досвід можуть бути комерціалізовані через надання консультацій, передпроектну підготовку та дослідження, які фахівці закладів вищої освіти можуть здійснювати в процесі впровадження технології. В договорах варто передбачити

можливість використання раніше створених об'єктів, що можуть доповнити передану технологію. Доцільно також включити положення про створення майбутніх об'єктів інтелектуальної власності, що підвищить конкурентоспроможність технології на ринку.

Активізація трансферу технологій вимагає чіткого розуміння їх сутності, переваг та класифікації, що дозволить українським підприємствам будувати стратегічні плани технологічного розвитку на основі системного та комплексного підходу.

СЕКЦІЯ 4

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Берега Назарій Романович, аспірант

Національний Університет Львівська Політехніка, м. Львів

Управління персоналом у державному секторі є ключовим аспектом підвищення ефективності діяльності публічних органів та їх здатності реагувати на виклики сучасності. Застосування стратегічного підходу в кадровій роботі дозволяє підвищити загальну продуктивність і забезпечити високу якість обслуговування громадян. У сучасних умовах, коли питання професіоналізації державної служби стає все більш важливим, стратегічне управління персоналом формує довгострокові рамки розвитку державних службовців, зокрема через оцінку, планування, навчання та розвиток кадрів. Згідно з положеннями Закону України «Про державну службу», розвиток компетенцій персоналу державної служби повинен відповідати сучасним професійним вимогам, що потребує посиленої уваги до стратегічного планування в державному секторі [1].

1. Стратегічне планування як основа ефективного управління

Стратегічне планування в управлінні персоналом державного сектору дозволяє державним установам оперативно реагувати на зміни суспільних потреб, оптимізувати роботу організацій та підтримувати професійний рівень службовців. Виконання стратегічних цілей у державних структурах потребує глибокого розуміння специфіки кожного органу, його цілей та обов'язків, а також ефективного підходу до відбору кадрів. Закон України «Про державну службу» наголошує на необхідності застосування стратегічних принципів у кадровій роботі, що включає безперервне навчання та підвищення кваліфікації кадрів, зокрема через інтеграцію новітніх практик та цифрових технологій [2].

Професор Кравченко Н.М. у своїй роботі зазначає, що стратегічне кадрове планування сприяє розвитку компетенцій державних службовців, адаптує їх до сучасних викликів і підвищує мотивацію на професійному рівні [3]. Застосування чіткої системи оцінювання ефективності персоналу також є важливим компонентом стратегічного підходу, що сприяє своєчасному коригуванню кадрової політики та підвищенню її гнучкості.

2. Впровадження інновацій та розвиток компетенцій у рамках стратегічного підходу

Одним із найважливіших аспектів стратегічного управління персоналом є постійне впровадження інновацій у процеси розвитку кадрів. У цьому контексті важливе значення має використання сучасних інформаційних технологій, що полегшує процес адаптації державних службовців до змін, дозволяючи зберігати і підвищувати їхню професійну компетенцію [4]. Інноваційні методи управління, зокрема використання цифрових платформ для навчання і розвитку, дозволяють значно скоротити час адаптації нових працівників та забезпечують більшу зручність у наданні інформації.

Стратегічний підхід забезпечує не лише ефективне управління, але й стимулює державних службовців до професійного зростання. Впровадження програм підвищення кваліфікації сприяє адаптації службовців до цифрових інновацій та зміцненню компетенцій у сфері державного управління. Згідно з дослідженням Зайцева А.С., застосування

цифрових інструментів в управлінні персоналом державних установ дозволяє підвищити рівень компетенцій та мотивувати службовців до ефективнішої праці [5].

3. Розвиток кадрового потенціалу як умова досягнення державних цілей

Розвиток кадрового потенціалу є пріоритетом для підвищення ефективності діяльності державного апарату. Ефективне стратегічне управління забезпечує зміцнення кадрового потенціалу за допомогою системи мотивації, планування кар'єрного зростання та забезпечення стабільності кадрового складу. Метою такої системи є не лише підвищення продуктивності, але й забезпечення високого рівня відповідальності та орієнтації на результат.

Згідно з Законом України «Про основні засади забезпечення професійного розвитку персоналу на державній службі», державні органи зобов'язані забезпечувати розвиток потенціалу службовців через впровадження постійних програм навчання та підвищення кваліфікації, що гарантує ефективність та надійність державної служби в цілому [6]. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволення громадян та забезпечує довіру до державних інституцій.

Висновки

Стратегічне управління персоналом у державному секторі є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, яке орієнтоване на ефективність та стабільність. Впровадження довгострокового підходу до кадрової політики забезпечує досягнення стратегічних цілей, підвищення професіоналізму та компетенцій державних службовців, а також дозволяє адаптуватися до сучасних умов. Розвиток компетенцій та мотивація до професійного зростання є основою для досягнення високих стандартів якості роботи державного апарату, що є запорукою ефективного функціонування держави загалом.

Використана література

1. Закон України «Про державну службу».
2. Кравченко Н.М. Стратегічне управління персоналом в державних установах // Вісник держслужби. 2022. №3. – С. 10-15.
3. Закон України «Про основні засади забезпечення професійного розвитку персоналу на державній службі».
4. Зайцев А.С. Інноваційні підходи до управління персоналом у державному секторі // Науковий журнал з державного управління. 2021. – С. 21-26.

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ГРОМАДАМ В УКРАЇНІ

Василенко Юлія Віталіївна, здобувачка вищої освіти групи Мг-ПУАз-1-23

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
Науковий керівник: **Мунько Анна Юріївна**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Міжнародна технічна підтримка поряд із фінансовою посідає помітне місце у глобальній співпраці органів місцевого самоврядування із урядовими та неурядовими організаціями. Така допомога надається, як правило, у рамках окремих проектів підтримки реформ в Україні, програм з розширення прав і можливостей на місцевому рівні.

Вагомість саме технічної підтримки обумовлена й тим, що наразі в Україні відчутний брак висококваліфікованих фахівців, здатних реалізовувати інноваційні проєкти розвитку територій, а відтік інтелектуального капіталу з України за кордон під час повномасштабної війни з РФ посилюється вразі [1, с. 163].

Джерела фінансування такого виду підтримки також можуть бути різними. Наприклад, один із проєктів, який реалізується у Великомихайлівській сільській раді Синельниківського району Дніпропетровської області фінансується Європейським Союзом та Урядом Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини. При цьому виконавцем проєкту є неурядова організація – Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ в Україні.

Надання міжнародної технічної допомоги спрямоване на розвиток спроможностей ключових учасників процесу на національному, регіональному та місцевому рівнях для подальшого впровадження відповідної політики в Україні, а також сприяння визначенню функцій для кожного рівня влади в окремих сферах політики.

В умовах повномасштабного вторгнення ключовим предметом таких проєктів є відновлення територій України, які зазнали пошкоджень внаслідок військових дій, зокрема вживаються всіх необхідні заходи з метою відновлення об'єктів, які перебувають у комунальній власності відповідної територіальної громади та зазнали пошкоджень внаслідок військових дій і мають перспективу відновлення.

Проєкти впроваджуються з належною ретельністю, ефективністю, прозорістю та старанністю згідно із принципами ефективного управління та найкращих практик у відповідній сфері. При цьому органи місцевого самоврядування як реципієнти повинні надавати партнерам всю інформацію, необхідну для фінансування чи впровадження заходів, проведення аудиту, перевірок, моніторингу чи оцінки тощо, щонайменше впродовж п'яти років після закінчення проєкту. Зі свого боку міжнародні партнери забезпечують постійний моніторинг всіх запланованих заходів, включаючи виїзди в громаду, з метою ефективного і раціонального використання відновлених об'єктів.

У разі потреби, Реципієнт забезпечує реалізацію додаткових заходів з відновлення об'єктів комунальної власності територіальних громад, які зазнали пошкоджень внаслідок збройної агресії Російської Федерації, що не покриті за рахунок проєкту, власним коштом та за рахунок інших засобів, не заборонених законодавством.

Отримане у результаті реалізації проєктів технічної допомоги використовується органами місцевого самоврядування з метою відновлення об'єктів комунальної власності територіальних громад, які зазнали пошкоджень внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Це, у свою чергу, забезпечить стаке функціонування установ, закладів, підприємств територіальної громади, створить умови для надання якісних послуг, покращить показники соціально-економічного розвитку уражених територіальних громад.

У рамках кожного проєкту міжнародної технічної допомоги визначаються очікувані результати його реалізації. Це можуть бути:

- кількість отриманих транспортних засобів для покращення мобільності в громаді;
- кількість оновлених матеріальних цінностей;
- кількість застосованого обладнання та інструментів для проведення робіт з відновлення об'єктів комунальної власності, благоустрою території населених пунктів громади;

- кількість мешканців територіальної громади, для яких відновлено доступ до муніципальних послуг;
- інші специфічні для кожної територіальної громади показники.

Важливо, що майно, яке у рамках проєктів міжнародної технічної допомоги спрямовується на відновлення об'єктів, які перебувають у комунальній власності відповідної територіальної громади, зазнали пошкоджень під час військових дій та мають перспективу відновлення, не може бути відчужене або переуступлене іншим суб'єктам права власності окрім суб'єктів комунального сектору громади.

Література

1. Мунько А.Ю. Поступ українських міст щодо реалізації концепції SMART-City в управлінських процесах. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 3 (72). № 6. С. 161-166. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/25>.

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Горенич Микита, здобувач 2 курсу групи МгПУА -1 – 23, факультету менеджменту і маркетингу

Науковий керівник Крушельницька Т.А., д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Ефективне фінансування інститутів публічної влади є ключовою передумовою для стабільного функціонування державних інституцій, забезпечення соціально-економічного розвитку, безпеки та підтримки суспільної стабільності в країні. Проте, війна висунула перед публічними фінансами низку викликів і проблем, які необхідно вирішувати в умовах дефіциту ресурсів, тому дослідження узагальнення проблем публічних фінансів і визначення напрямів їх вирішення є актуальним.

Зміни в адміністративно-територіальній структурі країни та перерозподіл функцій між різними рівнями влади потребують нового підходу до фінансового забезпечення, що враховує інтереси як центральної, так і місцевої влади. До того ж, громадяни очікують вищої якості послуг, що надаються державними інституціями відповідно до сучасних стандартів. А втілення нових видів послуг зазвичай передбачає запровадження сучасних технологій надання цих послуг та вимагає додаткових фінансових вкладень.

Та найбільші виклики для інститутів влади висунула війна а водночас і нові вимоги до обсягів фінансування інститутів публічної влади для забезпечення виконання ними не лише функцій мирного життя, а й вирішення питань оборони, безпеки, масштабованої соціальної сфери. В умовах посилення ризиків від війни та активізації боротьби з проявами корупції важливо забезпечити прозорість і підзвітність витрачання фінансових ресурсів. Несприятлива економічна ситуація, яка в умовах війни набула ознак глибокої кризи, змушує державу обмежувати витрати і шукати більш ефективні моделі фінансування для досягнення максимальних результатів. Тому очікуваним є перегляд розподілу фінансових потоків між різними рівнями бюджетів. Зокрема кошти податку на доходи фізичних осіб, який стягнуто із заробітної плати військовослужбовців і який раніше залишався у

розпорядженні місцевих бюджетів з 1 жовтня 2023 року по 31 грудня 2023 р. «зараховується до спеціального фонду Державного бюджету України та спрямовується у таких пропорціях за такими напрямками: так: 50 відсотків – Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на здійснення заходів із закупівлі спеціальної техніки та обладнання; 50 відсотків – Міністерству оборони України для закупівлі артилерійських систем»[1].

Тож проблеми фінансування інститутів публічної влади мають значний вплив на ефективність та якість виконання їхніх функцій. Ось основні проблеми, з якими стикаються органи державної та місцевої влади на наш погляд такі:

Недостатність фінансових ресурсів, які виникають через обмеженість державного і місцевих бюджетів і зростання видатків, зокрема на оборону та соціальні програми, фінансування органів публічної влади залишається недостатнім.

Низький рівень фінансової автономії місцевих органів влади. Незважаючи на проведення реформи децентралізації, місцеві органи часто залишаються залежними від фінансування з центрального бюджету. Це обмежує їхню здатність самостійно планувати та реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток громади.

Неефективний розподіл бюджетних коштів через відсутність чітких критеріїв та прозорих механізмів розподілу коштів часто призводить до непропорційного фінансування окремих проектів або відомств, що не сприяє підвищенню якості публічних послуг. Також це створює ризики нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами.

Високий рівень корупції та нецільове і недоцільне в умовах війни використання коштів. У багатьох органах публічної влади відсутні ефективні механізми контролю за використанням коштів, що сприяє виникненню корупції та неефективного використання бюджетних ресурсів. Це підриває довіру суспільства до публічних інститутів та знижує ефективність їх роботи.

Недосконалість організації державного фінансового контролю, що є загрозою економічній безпеці держави і викликає виникнення зворотніх проблем недофінансування зокрема, «недонадходження до державного бюджету істотного обсягу податків, зборів та обов'язкових платежів, а також відповідних неподаткових надходжень, доходів від оренди державного майна тощо; погіршення фінансової дисципліни та зростання обсягів незаконних, нецільових витрат та недостач ресурсів; збільшення сфери та обсягів фінансових зловживань щодо надходження та витрачання бюджетних коштів; послаблення відповідальності за злочинні дії та необґрунтовані розтррати у фінансово-бюджетній сфері» [2].

З урахуванням наведеного головними напрямами реформування публічних фінансів в умовах економічної і політичної невизначеності є такі:

- 1) перегляд видаткової частини державного і місцевих бюджетів у напрямі посилення оборонної складової;
- 2) перегляд порядку перерозподілу податкових надходжень на користь фінансування актуальних потреб;
- 3) запровадження системи управління ризиками державного бюджету;
- 4) перегляд фіскальних правил у напрямі мінімізації пільг;
- 5) стимулювання залучення додаткових і альтернативних джерел фінансування видатків місцевих бюджетів;
- 6) удосконалення системи державного фінансового контролю.

Подолання цих проблем вимагає проведення комплексних реформ у сфері фінансового забезпечення інститутів публічного управління, зокрема підвищення прозорості та підзвітності, впровадження сучасних фінансових технологій, посилення громадського контролю, а також активного використання альтернативних джерел фінансування.

Література

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: закон України № 3381-IX від 20.09.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42765>.

2. Погріщук Галина, Головай Надія, Сучасні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю в Україні. Економіка та суспільство 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-61> DOI: <https://orcid.org/0000-0001-6410-0594>.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Довженко Сергій, здобувач ступеня доктора філософії кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Науковий керівник Крушельницька Т.А., д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Україна має розвинений агропромисловий комплекс, який здатний повністю забезпечувати внутрішні потреби країни в харчових продуктах, а також активно представляти українську продукцію на міжнародних ринках ключових аграрних товарів. Завдяки стабільному і значному експорту продовольства, Україна виступає одним із важливих гарантів глобальної продовольчої безпеки. Втім, війна росії проти України висунула нові виклики до аграрних підприємств, які мають бути враховані при визначенні пріоритетних напрямів державної аграрної політики, це й зумовлює актуальність нашої публікації.

«До повномасштабної війни за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортували $\frac{3}{4}$ від того, що виробляли, внутрішнє споживання зернових становило лише 20–25 %. Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії»[1]. З початком повномасштабної війни виникли нові загрози, втім Україна хоч і дещо поступилась позиціями, все ж утримує ключові позиції на світовому аграрному ринку. Так, «завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. 2023р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу» [2].

За цих умов можемо узагальнити низку пріоритетних напрямів аграрної політики в умовах російсько-української війни і тих ризиків для аграрного сектору, які вона спричиняє.

Насамперед, це забезпечення продовольчої безпеки, причому цей напрям стосується не лише національної продовольчої безпеки, це питання глобального рівня і Україна в цьому

є одним з провідних світових лідерів. Хоча, зрозуміло, в умовах війни держава зосереджує увагу насамперед на забезпеченні внутрішньої продовольчої безпеки. Це включає збільшення виробництва стратегічних культур, таких як пшениця, кукурудза, картопля, та підтримку тваринництва. Тут важливим інструментом є створення продовольчих резервів. Ми маємо на увазі організацію накопичення стратегічних запасів продовольства на випадок критичних ситуацій.

Наступним пріоритетним напрямом державної політики розвитку аграрного сектору є підтримка виробників в умовах військових дій, насамперед це фінансова підтримка. Держава реалізує програми субсидування та надання пільгових кредитів для сільськогосподарських виробників, які постраждали від воєнних дій. Важливу роль відіграють страхові програми, що захищають аграріїв від ризиків, пов'язаних з війною. Водночас, важливу роль відіграє створення дієвих і прозорих механізмів компенсації збитків від воєнних дій, бомбардувань, мінування територій тощо. Розробляються механізми компенсації збитків для сільгоспвиробників, чиї поля або об'єкти знищені через бойові дії, а також надається допомога в розмінуванні сільськогосподарських угідь.

Питання «встановлення процедури визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації ..., починаючи з 19 лютого 2014 року» зазначені в «Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» [3], серед них людські втрати, економічні втрати, військові втрати, «втрати, пов'язані із забезпеченням публічної безпеки і порядку», «соціальний захист ветеранів війни» [3] та ін. (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації

Джерело: узагальнено автором на підставі [3].

В цих умовах серед пріоритетів державної політики маємо назвати потребу адаптації логістики та формування експортної політики аграрної продукції з урахуванням ризиків війни. Через блокаду морських портів з 2022 р. та загрози обстрілів морської інфраструктури (основних каналів експорту агропродукції) держава змушена шукати

альтернативні шляхи вивезення продукції, зокрема через сухопутні кордони з країнами ЄС. На цьому тлі ми говоримо про важливість розвитку логістичної інфраструктури. Насправді уже активізується будівництво нових логістичних шляхів та збільшується пропускна здатність залізниць і прикордонних пунктів для експорту продукції.

На цьому тлі ще більш важливою стає підтримка внутрішнього ринку та малих виробників, що потребує стимулювання місцевого виробництва з боку держави. Держава сприяє розвитку малих фермерських господарств та локальних виробників, які здатні забезпечувати продовольством місцеве населення в умовах кризи. Запроваджуються програми закупівлі сільськогосподарської продукції у місцевих виробників для забезпечення гуманітарних потреб та підтримки військових.

Також до переліку пріоритетних напрямів формування державної політики розвитку аграрного сектору в умовах війни маємо віднести формування програм відновлення аграрної інфраструктури, підтримку інновацій та цифровізації в аграрному секторі, залучення міжнародної допомоги, інвестицій та інших альтернативних фінансових інструментів, адаптація законодавчої бази до викликів війни і водночас, поступу до інтеграції України у Європейський Союз.

Таким чином можемо зробити висновок, що формування державної політики розвитку аграрного сектору в умовах війни потребує комплексного підходу, орієнтованого на вирішення поточних кризових проблем, підтримку сільськогосподарських виробників та забезпечення стабільного продовольчого постачання. Оперативність і гнучкість політичних рішень, а також залучення міжнародної допомоги є ключовими факторами для забезпечення стабільності аграрного сектору України та підготовки до відновлення в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
2. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html
3. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: постанова КМУ від 20 березня 2022 р. N 326. URL: <https://shorturl.at/yu3cb>.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Світлана Жура, здобувач гр. МТ-2-21

Науковий керівник: Ірина Байдак, старша викладачка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інноваційний розвиток в Україні є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності економіки, залучення інвестицій та підвищення рівня життя населення. Незважаючи на наявність значного науково-технічного потенціалу та освіченої робочої сили, розвиток інноваційного сектору в Україні стикається з багатьма труднощами, які сповільнюють перетворення країни на сучасну високотехнологічну економіку.

Водночас, існує значний потенціал для його активізації, що може сприяти швидшій інтеграції країни у світову економіку. Україна володіє розвиненою науково-дослідною

базою, численними інженерними та ІТ-кадрами, які роблять її привабливим ринком для інноваційної діяльності. Протягом останніх років спостерігається зростання у сфері ІТ-технологій, де українські компанії мають змогу співпрацювати із зарубіжними замовниками, розробляти нові програмні продукти та надавати технологічні послуги світового рівня.

Україна має високий рівень академічної науки, проте інноваційний потенціал часто не реалізується на практиці. Інноваційна активність в Україні зосереджена у таких галузях, як:

- Інформаційні технології – сфера, що успішно розвивається завдяки експорту послуг і залученню міжнародних компаній.
- Агропромисловий комплекс – розвиток агротехнологій, що дозволяють збільшувати врожайність та якість продукції.
- Високі технології та електроніка — незважаючи на потенціал, інновації тут потребують більше фінансування та державної підтримки.

Обмеження, що стримують розвиток інноваційного середовища в Україні:

- *Недостатнє фінансування наукових досліджень.* Низькі бюджетні витрати на науку в Україні не дозволяють належно фінансувати дослідження та закупівлю сучасного обладнання.
- *Відтік кадрів.* Кваліфіковані фахівці виїжджають за кордон через обмежені можливості, низькі зарплати і відсутність стабільності.
- *Невідповідність законодавчої бази.* Недосконалість, нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність та інтелектуальну власність, ускладнює захист інновацій та комерціалізацію наукових розробок.
- *Низький рівень співпраці між бізнесом і наукою.* В Україні слабо розвинена культура партнерства між науковими установами та приватними підприємствами, що обмежує комерціалізацію досліджень.

Все це свідчить, що структура і принципи управління інноваційним розвитком в Україні потребують докорінних змін. Ці зміни повинні бути спрямовані на вирішення основних проблем інноваційного розвитку економіки.

В Україні поступово формується інноваційна інфраструктура, яка включає технологічні парки, науково-дослідні інститути, бізнес-інкубатори та акселератори. Такі інституції допомагають стартапам отримувати фінансування, розвивати свої проєкти та виходити на світові ринки. Проте, у порівнянні з іншими країнами, ця інфраструктура ще знаходиться на етапі становлення і потребує додаткових інвестицій та підтримки.

Уряд України здійснює низку ініціатив для стимулювання інноваційного розвитку, зокрема, у рамках державних програм підтримки стартапів, розвитку ІТ-сектору та інновацій у промисловості. Наприклад, створення Українського фонду стартапів стало вагомим кроком для залучення фінансування та підтримки перспективних проєктів. Проте необхідно вдосконалювати систему підтримки інновацій, залучати більше інвестицій та стимулювати приватний сектор.

Зростання інноваційного потенціалу в Україні можливе за умови усунення перешкод і для цього потрібно:

- *Підвищити інвестиції у наукові дослідження* та стимулювати приватні інвестиції в інноваційні проєкти.
- *Поліпшити законодавство* для захисту інтелектуальної власності та створити сприятливі умови для комерціалізації розробок.

- Підтримувати партнерства між науковими установами та бізнесом, заохочуючи створення спільних дослідницьких проєктів.
- Розвивати міжнародну співпрацю. Інтеграція в глобальні інноваційні мережі, участь у міжнародних наукових проєктах та залучення іноземних інвестицій покращать інноваційний потенціал.
- Впроваджувати державні програми з підтримки інновацій у пріоритетних галузях, зокрема в ІТ, агропромисловості, медицині та альтернативній енергетиці.

Інноваційний розвиток є вирішальним елементом для сталого економічного зростання та конкурентоспроможності України на світовій арені. Попри складнощі, існує значний потенціал для підвищення ефективності інноваційних процесів, особливо з урахуванням інтеграції України у світову економіку та можливостей залучення іноземних інвестицій. Успішний інноваційний розвиток в Україні можливий завдяки поєднанню державної підтримки, вдосконаленню інфраструктури, розвитку ІТ та інших високотехнологічних галузей, що забезпечить Україні нові можливості для процвітання.

Перехід до дієвої державної політики інноваційного розвитку України є одним із першочергових завдань державного управління. Стратегія втілення цієї політики має здійснюватися на системній і послідовній основі.

СИМЕТРИЧНА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Михайло Зуєв, аспірант

Національний університет "Львівська Політехніка", Львів

Військовий стан кардинально вплинув на економіку України. Зовнішня економічна у довгостроковій перспективі не зможе повноцінно забезпечити у майбутньому розвиток України. Такий розвиток можливий за умови активного залучення в економіку інноваційних рішень. Тому, підтримка з боку держави різних інноваційних екосистем, залучення інновацій прямо зараз є питанням безпеки нашої країни, й відповідно, необхідно забезпечувати подальшу розбудову середовища для заохочення інноваційної діяльності та нетворкінгу стартаперів та новаторів.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки передбачено створення інфраструктури для підтримки інноваційних підприємств, таких як бізнес-інкубатори, консалтингові центри та інноваційні кластери. Однією з цілей є стимулювання впровадження інновацій у регіонах та підтримка стартапів і малих підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, а також розвиток регіональних систем інноваційної інфраструктури [1].

У свою чергу проєкт Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні охоплює десять стратегічних блоків, зокрема розвиток культури інноваційного підприємництва, програми для створення та акселерації стартапів, інноваційне оновлення малого та середнього бізнесу, а також стимулювання високотехнологічного експорту, а також визначає пріоритетні інноваційні сфери, такі як штучний інтелект, Кібербезпека, Індустрія 4.0, FinTech, Green Tech, defense tech, та інші [2].

Тому, здебільшого державна підтримка надається лише певним галузям, що вважаються пріоритетними для економіки, наприклад, ІТ, deep tech, біотехнології, тоді як інші галузі отримують значно менше уваги і фінансування, що може обмежити розвиток інновацій в інших секторах, які також можуть бути критично важливими для національної економіки.

Натомість концентрація інновацій у великих містах, таких як Київ та Львів, окремих регіонах країни, що отримують більше підтримки, збільшує соціально-економічні розриви між різними частинами країни. При цьому, асиметрія може призвести до недостатнього розвитку певних галузей, що в перспективі зменшує конкурентоспроможність країни на світовому ринку. У разі якщо стартапи та малі компанії матимуть обмежений доступ до ресурсів, це може стримувати їхній розвиток і інноваційний потенціал.

Також відомі інституції здебільшого мають більший доступ до державних грантів і пільг, ніж стартапи чи малі підприємства, що може стримувати розвиток інновацій серед молодих компаній.

При цьому, існує проблематика асиметричності політик та регулювання. Так, іноді різні регіони та галузі підпадають під різні правові режими або норми регулювання, що впливає на рівність умов для розвитку. Наприклад, такі галузі, як ІТ з більш сприятливим податковим режимом для інноваційного бізнесу будуть швидше розвиватися, ніж ті, де такі переваги відсутні.

На думку автора, державна підтримка повинна бути спрямована на те, щоб мінімізувати негативний вплив асиметричності. Вирішення цієї проблеми вимагає стратегічного підходу до розподілу ресурсів та координації дій на всіх рівнях влади. Одним з напрямків розвитку публічного управління у цьому може стати впровадження Цілей сталого розвитку ООН, затвердженими Резолюцією Генеральної Асамблеї від 25 вересня 2015 р. № 70/1 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння індустріалізації та інноваціям». Так, Цілями сталого розвитку ООН передбачено, що країни мають працювати над створенням надійної та стійкої інфраструктури, яка підтримуватиме економічне зростання і сприятиме добробуту населення. Це також включає підвищення частки промисловості у ВВП і зростання рівня зайнятості у промислових секторах, особливо в країнах, що розвиваються, за рахунок наукових досліджень, інновацій та модернізації технологічних можливостей. Зокрема, акцент робиться на збільшенні кількості фахівців у галузі досліджень і розробок, а також на підвищенні обсягу інвестицій у науково-дослідні роботи, що має сприяти інноваційному розвитку [3].

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Електронний ресурс: Про затвердження Державної страт... | від 05.08.2020 № 695 (rada.gov.ua).
2. Проект Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні. Електронний ресурс: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozvyvaiemo-tsyfrovu-derzhavu-doluchaitesia-do-obhovorennia-strategii-rozvytku-ekosystemy-innovatsii-v-ukraini>.
3. Електронний ресурс: A/RES/70/1 (undp.org)

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Денис Кійко Юрійович, здобувач вищої освіти ступеню «магістр» за спеціальністю «073 Менеджмент»

Дніпровського державного аграрно-економічного університету, місто Дніпро

В сучасних умовах дуже швидко змінюються тенденції менеджменту в Україні через глобальні зміни, такі як політичні, економічні та соціальні. Через нові реалії українські підприємства повинні швидко адаптуватись до нових умов, нових викликів та можливостей.

Через політичну нестабільність в Україні дуже важко спіймати нові тенденції менеджменту і це призводить до додаткових бар'єрів та перешкод в менеджменті.

Основні функції менеджменту діляться на планування, організацію, контроль та мотивацію [1].

Проведемо детальну рекомендацію щодо поліпшення функцій менеджменту та нових можливостей в сучасних умовах України.

Планування в сучасних умовах здебільшого важке, через політичну нестабільність, але через ці виклики можна розробити ряд ідей, які поліпшать ситуацію та нададуть підприємствам нові можливості.

Планування в умовах війни потребує більшої гнучкості у використанні ресурсів, плануванні доходів та витрат та іншого.

Раціональне використання ресурсів та їх екологічність на підприємствах призведуть до зменшення витрат, що позитивно вплине на фінансовий стан підприємства. Варто звернути увагу на непотрібні витрати підприємства, а також впровадити цифрові технології

Шляхи реалізації певних цілей організації повинні бути різні і їх повинно бути декілька, щоб якомога швидше адаптуватись до нових викликів.

Організація робочих процесів у воєнний час є важливою, тому що без чіткої організації важко досягти якихось результатів.

Потрібно заздалегідь попіклуватись про те, щоб працівники знали що робити, як виконувати процеси. Наприклад, якщо підприємство ходить в укриття під час робочого процесу, то в цей час можна надати певні завдання працівникам, щоб прискорити робочий процес. Це більше направлено на заклади харчування, магазини та інші підприємства. Чим швидше буде організовано відкриття закладу – тим швидше підприємство буде заробляти кошти.

Контроль на підприємствах важливий і в сучасних умовах краще контролювати більшість процесів через цифрові системи. Наприклад, для закладів харчування – це система контролю доготування продукції для певної кількості гостей та кількості продукції, яка є аналізом попередніх днів.

Також це контроль та спілкування з гостями, через системи відгуків, що може покращити досвід клієнта в нових умовах.

Мотивація робітників це також дуже важливий аспект, адже в сучасних умовах робітники мають сумний і в той час патріотичний настрій. Якщо задоволеність працівників буде на нижчому рівні – це призведе до того, що вони не будуть виконувати процеси на 100%, тому їх треба мотивувати. В даному випадку деякі підприємства у наш непростий час надають психологічну підтримку працівникам, заохочують працівників матеріальними видами мотивації. Також деякі підприємства надають працівникам або сім'ям допомогу, якщо є постраждалі в наслідок війни. Це також підвищує соціальний стан працівників.

Гнучкість в роботі також є мотивацією для працівників, щоб вони могли обрати в який час або день вони можуть працювати.

Визнання робітників, підвищення кваліфікації підвищать їх значимість в компанії, а це дуже важливо для того, щоб працівник відчував, що він потрібен компанії.

В сучасних умовах можемо сказати, що виклики в першу чергу надають можливість зробити щось нове. Під час Повномасштабного Втогнення дуже важко підтримувати баланс, але запроваджуючи нові програми для покращення бізнесу допоможе досягти певних стратегічних результатів.

Література

1. Основні функції менеджменту - Менеджмент - Підручники для студентів онлайн https://stud.com.ua/12637/menedzhment/osnovni_funktsiyi_menedzhmentu#:~:text=%D0%9E%20%D0%9A%D0%BE86%D1%96%D1%8F.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Крушельницький А.А., аспірант групи АспПУА-1-23

Науковий керівник к.держ.упр., доцент Шпортюк Н.Л.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Україна перебуває серед країн, в яких збереглися суперечності суспільної моделі, орієнтованої на нераціональне природокористування. Причиною цього є важкий спадок радянської доби, брутальне використання ресурсів упродовж років незалежності. Тому дослідження питань щодо формування пріоритетних напрямів збалансованого розвитку України у воєнний і повоєнний періоди на основі концепції сталого розвитку є актуальним.

У «Доктрині збалансованого розвитку» визначено, що «чинна модель національної економіки сформувалася на уламках радянської командно-адміністративної моделі. Вона передбачає контроль великого рентного бізнесу над державними інституціями та спирається на отримання прибутків від експорту переважно сировинної й низькотехнологічної продукції» [1]. За такої моделі єдино можливими для реалізації є короткотермінові цілі і проекти як найбільш прибуткові для олігархічно-політичних груп і які ведуть до подальшої деградації економіки країни та «та зниження глобальної конкурентоспроможності країни» [1].

Та щойно Україна доєдналась до прогресивного світу щодо досягнення Глобальних цілей сталого розвитку та сформувала «Пріоритети збалансованого (сталого) розвитку для України» [1], й з'явився шанс виправити ситуацію, російсько-українська війна завдала руйнівного удару. Через війну інвестиції і технології, які заходять в Україну, спрямовуються не на кардинальне розв'язання існуючих протиріч природокористування, а на більш нагайні потреби - оборону. Інтереси бізнесу залишилися поза увагою держави, і «залишилися не співмірними з можливостями природного середовища» [2]. Тому збалансований сталий розвиток України є однією з ключових стратегій, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти. Цей підхід спрямований на забезпечення гармонійного розвитку країни, покращення добробуту населення та захист навколишнього середовища без шкоди для майбутніх поколінь. В умовах сучасних викликів, таких як війна, глобальна економічна нестабільність і кліматичні зміни, пріоритети збалансованого розвитку для України набувають особливого значення.

Розглядаючи основні напрями економічного відновлення та розвиток інфраструктури в Україні ми виокремили серед них такі:

Індустріальний розвиток і модернізація промисловості, який вважаємо одним із головних напрямів для збалансованого розвитку є відновлення та модернізація індустріальної бази. Він включає: відновлення промислових об'єктів, зруйнованих або пошкоджених унаслідок війни; модернізацію старих підприємств для підвищення продуктивності та екологічної безпеки; стимулювання розвитку високотехнологічних і креативних індустрій, які мають потенціал для створення робочих місць із високою доданою вартістю.

В умовах відновлення для зменшення впливів майбутніх економічних і безпекових загроз важливо розглянути варіанти диверсифікації економіки. Ми маємо на увазі посилення уваги на розвиток галузей, які зменшують залежність від експортно-орієнтованих секторів (наприклад, аграрний сектор чи видобувна промисловість). Промислова політика має бути спрямована на підтримку високотехнологічних секторів, інноваційних виробництв, зокрема ІТ-галузі.

Інфраструктурні проєкти, це є пріоритетом, так як розвиток інфраструктури є фундаментальним для економічного зростання, зокрема: відбудова доріг, мостів, залізничних шляхів, які критично важливі для забезпечення транспортного сполучення та логістики; модернізація енергетичної інфраструктури, включаючи розширення мережі відновлюваних джерел енергії (сонячні, вітрові, біоенергетичні установки); цифровізація та розвиток ІТ-інфраструктури, що дозволить пришвидшити економічний розвиток і підвищити конкурентоспроможність.

Також важливим є євроінтеграція та адаптація до стандартів ЄС, адже інтеграція до Європейського Союзу залишається стратегічним напрямом розвитку України й забезпечення безпеки. Це передбачає: гармонізацію законодавства України із законодавством ЄС, що включає впровадження стандартів у таких галузях, як сільське господарство, промисловість, захист прав споживачів, екологічне регулювання; реформування системи державного управління відповідно до стандартів ЄС для покращення ефективності та прозорості управлінських процесів; залучення інвестицій та міжнародних партнерів для підтримки стратегічних галузей економіки.

Наступна складова збалансованого сталого розвитку - екологічна безпека та кліматична політика. Збалансований розвиток неможливий без врахування екологічних аспектів. Пріоритетами у цій сфері є:

- відновлення екосистем через реалізацію програм з відновлення лісів, водних ресурсів та забруднених територій;
- розвиток відновлюваних джерел енергії. Україна має великий потенціал для використання сонячної та вітрової енергії, що дозволить зменшити залежність від традиційних енергоносіїв і покращити екологічну ситуацію;
- управління відходами та трансформація відходів у джерело ресурсів. Важливим завданням є впровадження сучасних систем управління відходами, зокрема переробка та утилізація твердих побутових відходів, які залишають значний екологічний слід.
- зменшення викидів CO₂ шляхом впровадження енергоефективних технологій у промисловості та транспорті є ключовим для зниження викидів парникових газів.

На тлі великих втрат населення через міграцію і загибель посилюється значущість соціальної складової збалансованого розвитку, у т.ч. розвитку людського капіталу та освіти. Інвестиції в розвиток людського капіталу є ключовими для забезпечення довготривалого економічного зростання.

Пріоритетними напрямками є: реформування освітньої системи з метою забезпечення її відповідності потребам ринку праці та міжнародним стандартам. Підготовка фахівців для нових технологічних індустрій; покращення доступу до якісних медичних послуг, зокрема у віддалених регіонах та зруйнованих війною районах. Модернізація медичних закладів та впровадження цифрових технологій в охороні здоров'я; Забезпечення соціальної захищеності шляхом удосконалення систем. соціального забезпечення має бути адаптована

для підтримки громадян, які постраждали від війни, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих категорій.

Важливим аспектом збалансованого розвитку України є розвиток територіальних громад, який ґрунтується на децентралізації та поглибленні демократії:

- Зміцнення місцевого самоврядування через надання місцевим громадам більшої автономії у прийнятті рішень щодо управління своїми ресурсами та фінансами.

- Фінансова децентралізація, що зміцнить забезпечення місцевих бюджетів достатніми ресурс. Тут потребують уваги програми посилення місцевого економічного розвитку, особливо малого і середнього бізнесу. Для досягнення збалансованого розвитку необхідно залучати інвестиції як внутрішні, так і зовнішні, створюючи сприятливі умови для розвитку МСБ. Це передбачає покращення умов ведення бізнесу, прозорість регуляторної політики та доступ до фінансування.

Таким чином, можемо зробити висновок, що пріоритети збалансованого розвитку лежать у площині реалізації проєктів у гармонійному поєднанні економічного, соціального і екологічного напрямів за умови застосування сучасних технологій та інструментів.

Список джерел

1. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>

2. Тимочко Т. Пріоритети збалансованого (сталого) розвитку для України: доповідь на Екологічному конгресі. 2008. URL: <https://www.ecoleague.net/pro-vel/misiia-vel/vystupy-publikatsii/2008/item/46-priorytety-zbalansovanoho-staloho-rozvytku-dlia-ukrainy-dopovid-tetiany-tymochko-na-ekolohichnomu-konhresi>

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ КАТЕГОРІЙ «РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА» І «РЕГІОН» ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кудрявцев Максим, здобувач 2 курсу групи МгПУА -1 – 23, факультету менеджменту і маркетингу

Науковий керівник Крушельницька Т.А., д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Регіональна політика і регіон і в Україні доволі довгий період мала дещо неоднозначне розуміння, інколи навіть негативне сприйняття, викликане подекуди спадком радянської доби, подекуди наслідком діяльності однойменної політичної партії. В умовах сучасної системи публічного управління регіональним розвитком, в якій практично завершена реформа децентралізації, необхідним залишається аналіз контенту щодо існуючих теоретичних підходів до розуміння основних категорій і понять, що і зумовлює актуальність нашої публікації.

Регіони і регіональний розвиток – питання, яке постійно у фокусі наукових досліджень і дискусій. Теоретичні підходи до управління регіонами досліджували С. Корнієвський, О. Пархоменко-Куцевіл, П. Петровський, Т. Яровий та ін. Питаннями теоретичного визначення категорій «регіон», «регіональне управління», «регіональна політика» досліджували такі вчені як Н. Бондарчук, А. Мунько, Т. Савостенко та ін. Різні аспекти публічного управління регіональним

О. Бобровської, В. Мамонової та ін. Проте, більшість робіт написані в умовах мирного розвитку регіонів і децентралізації, натомість, проблемні питання регіонального управління в умовах війни залишаються висвітленими недостатньо.

Для усвідомлення проблем регіонального розвитку в умовах війни та напрацювання механізмів їх вирішення вважаємо за доцільне уточнити теоретичну сутність ключових категорій: «регіон», «регіональний розвиток» та «регіональна політика». Уточнення визначення цих понять у контексті реагування на виклики війни надасть більш актуальне їх розуміння і сформує більш точне бачення напрямів посилення політики.

Ключовим у сукупності термінів регіонального розвитку, на наш погляд, є категорія «політика», яка у широкому розумінні трактується як «мистецтво управління» державою і суспільством. В. Кіншак вважає, що «регіональною політикою є внутрішня політика регіонів, яка здійснюється органами управління регіоном самостійно з урахуванням загальнодержавних інтересів» [1]. Автор вважає, що регіональна політика як «частина політики може бути названа місцевою регіональною політикою» [1], обґрунтовуючи це тим, що «цільові дії органів влади регіону, спрямовані на найбільш ефективне використання всіх ресурсів регіону для підвищення добробуту населення, вдосконалення структури матеріального виробництва, поліпшення стану навколишнього середовища, розвиток соціально-економічної інфраструктури» [1].

С. Корнієвський вважає регіональну політику частиною державної політики та надає трактування категорії політики у контексті управління регіонами так: «регіональна політика – це сукупність заходів та стратегій, які реалізуються органами державної влади регіонального рівня та органами місцевого самоврядування з метою збалансованого соціально-економічного розвитку окремих територій, регіонів, зменшення регіональних диспропорцій, підтримки слаборозвинених регіонів, забезпечення ефективного використання місцевих ресурсів і стимулювання місцевих ініціатив» [2].

Ми також схилиємось до бачення регіональної політики як елементу державної політики і вважаємо, що регіональна політика - це комплекс державних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, розвиток та підтримку економічного, соціального та культурного потенціалу регіонів країни. Основна мета регіональної політики в умовах війни полягає в забезпеченні рівномірного економічного розвитку регіонів, зменшенні соціально-економічних диспропорцій між ними, зміцненні безпеки і покращенні якості життя населення, збереженні та розвитку місцевих культурних традицій.

В умовах війни і постійних масштабних загроз, які вона спричиняє, регіональна політика має бути спрямована на «створення безпечних умов, стимулювання посилення економічних спроможностей розвитку регіонів, зміцнення їх економічного потенціалу, протистояння проявам агресії» [2] та усунення наслідків руйнувань і пошкоджень. Попри необхідність рівного розвитку регіонів, питання посилення конкурентоспроможності регіонів також залишаються у колі питань регіональної політики.

При розгляді проблематики формування і реалізації політики категорія «регіон» є базовим об'єктом дослідження, так як саме регіон є первинним об'єктом управління і первинним об'єктом впливу регіональної політики. На сьогодні немає єдиного трактування категорії «регіон». «Під регіоном, як частиною території країни, розуміють значну цілісну територію, де проживає певна кількість населення, розташовані підприємства різних галузей та різних форм власності, установи, що забезпечують нормальні умови для життя людей, для праці, освіти, культури, спілкування» [2].

У контексті об'єкту публічного управління, категорії «**регіон**» ми розглядаємо як адміністративно-територіальну одиницю, що має певну економічну, соціальну, культурну та політичну самостійність, в межах якої здійснюється управлінська діяльність для забезпечення розвитку та виконання державних, місцевих та інших управлінських функцій.

Регіон виступає базовою одиницею для реалізації державної політики на місцевому рівні, включаючи управління економічними процесами, соціальним забезпеченням, інфраструктурним розвитком та іншими важливими аспектами життєдіяльності населення. Регіони є певною «соціально-економічною просторовою цілісністю»[3], які між собою вирізняються певними особливостями: просторовими, географічно-природними, економічними, демографічними, етнічно-культурними тощо. В законі «Про засади державної регіональної політики» регіон визначено у територіально-адміністративному аспекті так «регіон - Автономна Республіка Крим, області, міста Київ»[4].

Основні характеристики регіону як об'єкту управління такі:

- враховуючи, що регіоном з територіально просторової точки зору є субнаціональне утворення, ключовою ознакою регіону є адміністративні межі - визначення територіальних кордонів, що підлягають управлінню,
- основою економічної спроможності і конкурентоспроможності регіонів є економічний і ресурсний потенціали - наявність ресурсів, підприємств, природних копалин інфраструктури тощо для розвитку;
- специфіка населення, його потреби та соціальні умови та сукупність демографічних, соціокультурних, етнічних та інших ознак суспільства складають соціальну структуру регіону, яка є рушійною силою забезпечення функціонування і розвитку регіону;
- політичні та управлінські особливості, які містять систему органів місцевого управління, центри прийняття рішень на рівні регіону і, власне, є суб'єктами управління регіону.

Регіон як об'єкт управління є основою для реалізації регіональної політики в умовах війни та є об'єктом реалізації державних і локальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності для створення безпечних, економічних, соціальних умов життя та сталого розвитку на місцевому рівні.

Література

1. Кіншак А. В., Державна регіональна політика в Україні: термінологічна невизначеність. *Електронний журнал Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=867>
2. Корнієвський С.В. Міжрегіональна інтеграція як інноваційний напрям політики регіонального розвитку: теоретико-методологічний аспект: монографія. Дніпро: ПДАБА, 2023. 376 с.
3. Тульчинська С. О. Підходи до визначення поняття «регіон» в сучасних умовах. *Електронний журнал. Ефективна економіка* 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201>.
4. Про засади державної регіональної політики: закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ В ОТГ

Кузнецов Олександр Валерійович, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Шпортюк Н.Л. к.держ. упр., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Тема реформи децентралізації в Україні, особливо в контексті впровадження елементів прямої демократії в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), є надзвичайно актуальною. Це зумовлено прагненням до побудови більш демократичного суспільства, де громадяни мають більший вплив на прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їхнього життя.

Децентралізація та розширення повноважень ОТГ сприяють зміцненню місцевого самоврядування, підвищенню відповідальності органів влади перед громадянами та ефективнішому вирішенню місцевих проблем. Впровадження елементів прямої демократії дозволяє громадянам безпосередньо брати участь у прийнятті рішень, що підвищує їхню задоволеність місцевою владою та сприяє створенню більш згуртованих громад.

Крім того, пряма демократія сприяє справедливішому розподілу ресурсів та розвитку громадянського суспільства. З наукової точки зору, ця тема відкриває нові перспективи для досліджень, дозволяючи вивчати ефективність різних інструментів прямої демократії, вплив прямої демократії на якість місцевого управління та фактори, що впливають на участь громадян у прийнятті рішень.

Актуальність цієї теми також зумовлена необхідністю порівняльного аналізу українського досвіду з досвідом інших країн, що дозволить виявити найбільш ефективні практики та розробити рекомендації для подальшого розвитку прямої демократії в Україні.

Пряма демократія – це форма правління, при якій рішення приймаються безпосередньо самими громадянами, а не їхніми представниками. В умовах ОТГ елементи прямої демократії можуть бути реалізовані через такі інструменти, як:

- **Місцеві референдуми:** дозволяють громадянам приймати рішення з найважливіших питань місцевого життя.
- **Громадські слухання:** надають можливість громадянам висловити свою думку щодо проектів рішень місцевих органів влади.
- **Громадські бюджети:** дозволяють громадянам брати участь у розподілі частини місцевого бюджету.
- **Громадські ради:** консультативно-дорадчі органи при органах місцевого самоврядування, які формуються з представників громадськості.

В Україні впровадження елементів прямої демократії в ОТГ має як позитивні, так і негативні сторони.

Позитивні аспекти:

- **Збільшення залученості громадян:** Громадські слухання, референдуми та громадські бюджети стимулюють активність громадян у місцевому самоврядуванні.
- **Підвищення прозорості прийняття рішень:** Залучення громадськості до процесу прийняття рішень підвищує довіру до місцевої влади.
- **Удосконалення якості місцевих рішень:** Залучення громадян до обговорення проблем дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Негативні аспекти:

- **Низька обізнаність громадян:** Часто громадяни не мають достатньої інформації про процедури участі в процесі прийняття рішень.
- **Мала кількість ініціативних громадян:** Не всі громадяни готові брати активну участь у місцевому самоврядуванні.
- **Матеріально-технічні труднощі:** Не всі ОТГ мають достатні ресурси для організації та проведення заходів прямої демократії.
- **Маніпуляції з боку місцевої влади:** Існує ризик, що місцева влада може використовувати інструменти прямої демократії для маніпуляцій.

Перспективи розвитку прямої демократії в ОТГ

Для подальшого розвитку прямої демократії в ОТГ необхідно:

- **Посилення інформаційної кампанії:** Необхідно проводити масштабні інформаційні кампанії для підвищення обізнаності громадян про можливості участі в місцевому самоврядуванні.
- **Спрощення процедур участі:** Потрібно спростити процедури участі в громадських слуханнях, референдумах та інших формах прямої демократії.
- **Забезпечення фінансової підтримки:** Необхідно виділяти достатнє фінансування для організації та проведення заходів прямої демократії.
- **Розширення повноважень громадських рад:** Громадські ради повинні мати реальні повноваження впливати на прийняття рішень.
- **Впровадження електронного голосування:** Електронне голосування дозволить збільшити кількість учасників у процесі прийняття рішень та зробити його більш прозорим.
- **Підготовка кадрів:** Необхідно готувати фахівців, які зможуть ефективно організовувати та проводити заходи прямої демократії.

Впровадження елементів прямої демократії в ОТГ є важливим кроком на шляху до децентралізації влади та побудови громадянського суспільства в Україні. Однак, для досягнення максимальної ефективності цього процесу необхідно подолати низку існуючих проблем та розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення залученості громадян та зміцнення місцевого самоврядування.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

Олеся Лебеденко, кандидат економічних наук, доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Стратегічне планування є процесом, що визначає напрям та головну стратегію розвитку організації з врахуванням місії та довгострокових, перспективних цілей. Воно передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, обґрунтування стратегій та розроблення планів досягнення цілей [2].

Стратегічне планування дозволяє організації сконцентрувати зусилля на довгостроковому успіху, забезпечити конкурентоспроможність та стійкість у динамічних умовах. Це важливий управлінський механізм, що сприяє виробленню чіткої візії майбутнього та розробці стратегічних заходів для досягнення поставлених цілей.

В сучасних умовах України для стратегічного планування в публічних установах та організаціях характерний ряд проблем та викликів, які ускладнюють його результативність. Перш за все, значний негативний вплив на стратегічне планування в публічних установах та організаціях виявляє воєнний конфлікт, який зумовлює наступні негативні чинники:

- несприятливий економічний стан. Війна веде до зниження економічної активності, скорочення обсягів виробництва й торгівлі. Це, в свою чергу, викликає скорочення бюджетних коштів та обмеження у фінансуванні стратегічних ініціатив.

- невизначеність та нестабільність. Воєнні дії призводять до невизначеності та нестабільності в суспільстві й політичному середовищі, що робить більш складним процес прийняття стратегічних рішень та реалізацію планів.

- зміна пріоритетів. Воєнний конфлікт впливає на пріоритети держави, а також публічних установ та організацій. Замість акценту на розвитку та реформах, увага може зосередитися на питаннях безпеки, оборони та врегулювання конфлікту. Це може обумовити зміну стратегічних цілей та напрямів.

- втрата ресурсів. Війна призводить до втрат людських, матеріальних і фінансових ресурсів, що негативно позначається на здатності публічних установ та організацій планувати й реалізовувати стратегічні проєкти [3].

Крім того, проблеми стратегічного планування публічних установ та організацій зумовлені такими чинниками:

- бюрократія та слабка координація. Система публічного управління та адміністрування може бути надто бюрократичною, що ускладнює втілення стратегічних рішень. Відсутність координації між різними органами та департаментами спричиняє розбіжності й конфлікти в плануванні.

- неповнота моніторингу та оцінки. Проблеми в системі моніторингу та оцінки виконання стратегій можуть спричинити втрату заданого курсу і контролю. Відсутність чітких механізмів оцінювання результатів ускладнює визначення ефективності та необхідності коригування стратегій.

- вплив корупції. Корупція є суттєвою проблемою в Україні, що негативно позначається на стратегічному плануванні в публічних установах та організаціях, призводить до порушення принципів ефективного планування.

Ці проблеми потребують уваги й вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це може передбачати політичні реформи, забезпечення належного фінансування, покращення системи управління та координації, розробку ефективного механізму моніторингу й оцінки, а також боротьбу із корупцією. Для подолання згаданих проблем, насамперед, важливо досягти стабільності та безпеки, відтворити економічну активність, забезпечити необхідні ресурси для реалізації стратегічних проєктів, налагодити співпрацю між усіма сторонами.

Основними напрямками вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях можуть бути:

- залучення заінтересованих сторін. Публічні установи та організації мають активно включати заінтересовані сторони до процесу стратегічного планування. Це можуть бути громадські організації, представники громадськості, експерти в певних сферах та ін.

- аналіз зовнішнього середовища. Важливо детально аналізувати зовнішнє середовище, в якому функціонують публічні установи та організації. Це охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Знання тенденцій, загроз і можливостей допоможе визначити стратегічні пріоритети та шляхи розвитку.

- визначення місії, бачення та цілей. Чітко сформульовані місія й бачення публічної установи та організації є основою для стратегічного планування. Важливо також встановлювати цілі, які відповідають певним вимогам: конкретності, досяжності та вимірюваності. Це допоможе скоординувати діяльність та забезпечить успіх в реалізації стратегії.

- розробка ефективних стратегій. Стратегії повинні бути ретельно продуманими та скерованими на досягнення цілей. Вони мають передбачати конкретні дії, терміни виконання та відповідальних осіб. Також необхідно враховувати потенційні ризики та розробити запасні плани дій для забезпечення гнучкості та адаптивності стратегії до змін в середовищі.

- моніторинг та оцінка. Важливо запровадити систему моніторингу й оцінки, що дозволить відслідковувати реалізацію стратегії та оцінювати її дієвість. Систематичний аналіз результатів і зворотній зв'язок сприятимуть виявленню потреби в корекції стратегії та внесенні необхідних змін.

- забезпечення комунікації та включення персоналу до процесу управління. Ефективна комунікація є провідною умовою для успішного втілення стратегії. Публічні установи та організації мають забезпечити розуміння та підтримку стратегії з боку свого персоналу. Залучення співробітників до процесу планування та розробки стратегії може підвищити їхню відданість та забезпечити успіх стратегічного планування.

- залучення фахівців. Залучення досвідчених фахівців у сфері планування суттєво підвищує якість стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це можуть бути як зовнішні консультанти зі стратегічного планування, так і внутрішні експерти, які володіють необхідними навичками та знаннями [1].

Ці шляхи вдосконалення стратегічного планування можуть допомогти краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективніше досягати цілей та підвищувати результативність діяльності публічних установ та організацій.

Держава також може виявити суттєвий вплив на розвиток стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Державна підтримка цього процесу може реалізуватися через різні напрями з використанням різноманітних засобів. Основні напрями державної підтримки можуть включати:

- підтримка розробки інструментів, методологій та стандартів для результативного стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це передбачає створення рекомендацій, нормативних актів, посібників, керівництв, які відображають чіткі принципи й вказівки щодо процесу стратегічного планування.

- організація навчальних програм, тренінгів та семінарів зі стратегічного планування для працівників публічного сектора. Ці заходи сприятимуть формуванню необхідного рівня знань та навичок персоналу, який займається стратегічним плануванням.

- забезпечення фінансової підтримки для розробки та втілення стратегічних планів в публічних установах та організаціях. Це включає виділення коштів для проведення досліджень, використання послуг консультантів, реалізацію нових ініціатив та проєктів.

- моніторинг і оцінка стратегічного планування в публічних установах та організаціях, що дозволяє виявляти проблеми, визначати здобутки та вносити необхідні корективи в стратегічні плани для досягнення кращих результатів.

- стимулювання публічних установ та організацій впроваджувати інноваційні підходи в стратегічному плануванні. Це, зокрема, передбачає надання пільг, проведення конкурсів на кращі стратегічні плани, а також підтримку проєктів з використання технологічних інновацій.

Конкретні напрями державної підтримки можуть змінюватися в залежності від політичної, економічної та соціальної ситуації в країні.

Значущість стратегічного планування зумовлює необхідність його вдосконалення та розвитку. Держава може відігравати у цих процесах важливу роль через реалізацію комплексу заходів.

Список використаних джерел:

1. Васільєва Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади // Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3 (34). С. 27-30.
2. Лебеденко О.В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 1. С.53-57.
3. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2022. № 2 (54). С. 23-26.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Маслова Ю. В., здобувачка гр.МгПУАз-1-23

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д. н. держ. упр., проф.,
завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Міжнародний досвід соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) демонструє важливість інтегрованих, багаторівневих підходів, які охоплюють не лише матеріальну підтримку, але й забезпечення доступу до медичних, освітніх послуг, а також сприяння соціально-економічній адаптації. Уряди країн, що стикнулися з викликами переселення значної кількості людей, розробляють ефективні моделі інтеграції, враховуючи національні особливості, соціально-економічні ресурси та інфраструктурні можливості. Зіставлення цих практик надає цінний матеріал для аналізу й адаптації найкращих світових підходів до умов України, де питання соціального захисту ВПО набуває все більшої актуальності у зв'язку з воєнним станом. Тому вивчення міжнародного досвіду є ключовим етапом у процесі розробки і вдосконалення національних програм підтримки переміщених осіб, що дозволить забезпечити належний рівень соціального захисту та інтеграції [1].

Німеччина є одним із яскравих прикладів успішної реалізації соціальної політики щодо підтримки переселенців, особливо після кризи біженців 2015 року, коли країна прийняла близько одного мільйона людей. Основна мета державної політики полягала в створенні умов для їх інтеграції та соціально-економічної адаптації. Комплексний підхід включав надання житла, доступ до медичних послуг, а також участь у програмі професійної адаптації. Одним із найважливіших аспектів цієї моделі є інтеграція переселенців у ринок праці через професійне навчання і перекваліфікацію. Важливість цього напрямку

пояснюється тим, що успішна інтеграція в ринок праці сприяє не тільки фінансовій незалежності переселенців, але й їх соціальній стабільності, активній участі в житті суспільства.

Ключовим компонентом цієї стратегії є мовні курси для дорослих і дітей, які дають можливість переміщеним особам вивчити німецьку мову й адаптуватися до нової соціальної чи культурної реальності. Освітні програми спрямовані не лише на дорослих, а й на дітей, що дозволяє їм продовжувати навчання та інтегруватися у місцеві школи. Держава фінансує програми для дітей з переселенських родин, надаючи їм рівний доступ до освіти, додаткової підтримки, тощо. Німецька модель може бути прикладом для інших країн, у тому числі й для України, з точки зору інтеграції внутрішньо переміщених осіб [3].

Швеція, своєю чергою, використовує дещо інший підхід до інтеграції переселенців, акцентуючи увагу на локальній підтримці. Основною особливістю шведської моделі є зобов'язання кожної громади прийняти певну кількість переміщених осіб, що дозволяє рівномірно розподіляти навантаження на соціальну інфраструктуру. Такий підхід є важливим з точки зору створення сприятливих умов для переселенців, оскільки локальна громада забезпечує умови для їх адаптації – житло, доступ до медичних послуг, а також освітніх установ. Соціальна інтеграція на місцевому рівні зменшує ризик ізоляції та сприяє швидкому входженню таких людей у нове соціальне середовище.

У рамках шведської моделі особливу увагу приділяють доступу до медичних послуг і освіти, що забезпечує довготривалу соціальну стабільність. Зокрема, навчальні заклади активно працюють над тим, щоб діти переселенців отримали необхідну підтримку для продовження навчання в шведських школах. Освіта стає важливим інструментом не лише для інтеграції, але й для побудови стійких соціальних зв'язків між переміщеними особами та місцевим населенням. Водночас, громади активно залучені до надання допомоги, що зменшує навантаження на центральну владу.

Туреччина, яка прийняла мільйони сирійських біженців, фокусується на збереженні соціальної стабільності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Одним із основних напрямів турецької стратегії є надання короткострокової матеріальної допомоги, яка сприяє стабілізації ситуації на перших етапах переселення. Це включає надання переселенцям житла, гуманітарної допомоги, такої як харчові продукти, одяг і предмети першої необхідності. Однак важливим елементом політики є й довгострокова інтеграція переміщених осіб у місцеву економіку через ринок праці.

Туреччина активно підтримує розвиток малого бізнесу серед переселенців, створюючи умови для їх економічної адаптації та незалежності. Програми мікрокредитування або розвитку підприємництва дають можливість започаткувати власну справу і стати економічно активними учасниками суспільства. Такі ініціативи допомагають не лише переміщеним особам, але й загалом економіці країни, сприяючи створенню нових робочих місць. Турецька модель інтеграції через підтримку підприємництва може бути корисною для України, оскільки розвиток малого бізнесу є одним із ключових інструментів економічної стабілізації для переміщених осіб.

Досвід Грузії також є важливим прикладом успішної соціальної інтеграції переселенців, зокрема в контексті конфліктів 1990-х років та війни 2008 року. Грузія стикнулася з проблемою внутрішнього переміщення великої кількості людей через територіальні конфлікти, що змусило державу розробити комплексну стратегію допомоги. Основний акцент було зроблено на забезпеченні житлом переселенців і створенні умов для їх соціальної адаптації. Важливим елементом грузинської стратегії було надання

довгострокових рішень щодо житла, зокрема будівництво нових помешкань та викуп приватних домівок для переселенців.

Ще однією ключовою складовою грузинського підходу є сприяння економічній адаптації переселенців через різні освітні програми або курси з розвитку навичок. Державні програми передбачають навчання і перекваліфікацію, що дозволяє знайти роботу чи започаткувати власний бізнес. Грузинська влада також активно залучала міжнародні організації до реалізації програм підтримки, що дозволило отримати додаткові ресурси та досвід для вирішення проблем ВПО. Для України цей досвід може бути корисним у контексті створення довгострокових рішень щодо житла для внутрішньо переміщених осіб, а також впровадження програм професійного навчання.

Колумбія, яка протягом десятиліть стикалася з внутрішніми конфліктами, є ще одним важливим прикладом того, як країна може розробити стратегії соціального захисту та інтеграції переселенців. У рамках боротьби з наслідками внутрішніх збройних конфліктів, Колумбія створила програми з надання матеріальної допомоги, соціального захисту для переміщених осіб, що включають доступ до житла, медичних послуг і освіти. Одним із важливих компонентів колумбійської стратегії є підтримка економічної реінтеграції переселенців через грантові програми і розвиток мікропідприємництва.

Колумбійська модель підкреслює важливість залучення переселенців до соціальних і економічних ініціатив на місцевому рівні, що дозволяє їм відновлювати свої громади та брати участь у відбудові країни. Значна увага приділяється також психологічній підтримці, процесам реабілітації для подолання наслідків насильства й конфліктів. Колумбійський досвід важливий для України, особливо в аспекті надання переселенцям можливостей для участі в економічній та соціальній реінтеграції на рівні місцевих громад, а також у контексті розвитку мікропідприємництва й забезпечення психологічної підтримки [2].

У ході дослідження було проведено порівняльний аналіз програм соціальної підтримки переселенців у п'яти країнах: Німеччина, Швеція, Туреччина, Грузія та Колумбія. За результатами аналізу було виявлено, що найбільш ефективними є програми, які забезпечують комплексну підтримку (табл 1).

Таблиця 1

Ключові аспекти соціального захисту в різних країнах

Країна	Житло	Медична допомога	Освіта	Працевлаштування
Німеччина	Доступне соціальне житло	Безкоштовне	Мовні курси, навчання	Програми перекваліфікації
Швеція	Місцева підтримка	Безкоштовне	Інтеграційні курси	Підтримка громад
Туреччина	Тимчасове житло	Доступ до лікарень	Курси для дітей, дорослих	Мікрокредитування
Грузія	Компенсація житла	Часткове покриття	Навчання для дітей	Підтримка бізнесу
Колумбія	Тимчасові поселення	Обмежений доступ	Освітні програми	Професійне навчання

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо ефективних стратегій соціального захисту переселенців. Порівняння моделей п'яти різних країн вказує на те, що найбільш успішними є ті програми, які поєднують різні форми допомоги, зокрема забезпечення житлом, доступ до медичних послуг, освіти та можливості для працевлаштування. Комплексний підхід дозволяє не лише зменшити матеріальні труднощі переселенців, але й сприяє їх соціальній, економічній інтеграції, що є критично важливим для довготривалої стабільності й розвитку громад.

Успіх програм також залежить від гнучкості та здатності адаптувати їх до специфіки місцевих умов. Наприклад, у Німеччині основний акцент зроблено на професійній адаптації та мовній підготовці, що дозволяє переселенцям швидше інтегруватися в ринок праці, тоді як у Туреччині велика увага приділяється підтримці підприємництва, що стимулює економічну активність переселенців і створює нові можливості для їх незалежності. Це вказує на те, що кожна країна повинна шукати свій власний збалансований підхід, який враховуватиме особливості економічного і соціального середовища.

Важливим є також питання соціальної участі та реінтеграції на місцевому рівні, як показує приклад Колумбії. Залучення переселенців до розвитку місцевих громад є не лише способом забезпечення їхнього добробуту, але й важливим фактором у побудові сильних соціальних зв'язків та зменшенні соціальної ізоляції. Психологічна підтримка і реабілітація також відіграють важливу роль у процесі інтеграції, оскільки переселенці часто стикаються з травматичними наслідками війни або насильства. Для України цей досвід є надзвичайно корисним. В умовах воєнного стану і масових переміщень необхідно розробляти комплексні програми підтримки, що поєднують економічну, соціальну та психологічну допомогу. Особливо важливою є роль місцевих громад у прийомі переселенців і створенні умов для їхньої успішної адаптації.

Список використаних джерел

1. Данилишин Б.М. Теорія і практика соціальної політики: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 450 с.
2. Якубенко В.В. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб: міжнародний досвід та виклики для України. Соціальна політика та практика. 2020. № 3. С. 15-26.
3. Бондарук О.С. Досвід соціальної адаптації переселенців у Німеччині. Сучасні проблеми соціальної політики. 2019. № 7. С. 9-17.

МІСЦЕ І РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мінакова Н.В здобувачка групи МгПУА -23, факультету менеджменту і маркетингу
Науковий керівник Крушельницька Т.А., д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

У сучасному світі роль громадянського суспільства у процесах публічного управління набуває все більшого значення та стає визначальним фактором демократичного розвитку держави. Громадянське суспільство виступає як посередник між державною владою та громадянами, забезпечуючи ефективну взаємодію та баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Дослідження місця і ролі громадянського суспільства у розвитку

публічного управління є актуальним питанням сучасної науки державного управління та потребує глибокого аналізу.

Громадянське суспільство є складною системою недержавних організацій, об'єднань громадян, соціальних рухів та інституцій, які функціонують незалежно від держави та створюють умови для реалізації прав і свобод громадян. У контексті публічного управління громадянське суспільство виступає як партнер держави у вирішенні суспільно важливих питань та проблем [1].

Теоретичне осмислення взаємодії громадянського суспільства та публічного управління базується на концепціях демократичного врядування, теорії соціального капіталу та принципах належного урядування. Ключовим аспектом є розуміння того, що ефективне публічне управління неможливе без активної участі громадськості у процесах прийняття рішень та їх реалізації.

Громадянське суспільство виконує низку важливих функцій у системі публічного управління. Насамперед, воно забезпечує артикуляцію та агрегацію інтересів різних соціальних груп, представляючи їх перед органами державної влади. Через механізми громадського контролю здійснюється моніторинг діяльності владних структур та забезпечується прозорість прийняття управлінських рішень.

Важливою функцією є також освітня та просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня громадянської освіти та політичної культури населення. Громадянське суспільство сприяє формуванню активної громадянської позиції та розвитку демократичних цінностей.

Ефективна взаємодія громадянського суспільства та органів публічної влади забезпечується через різноманітні механізми та інструменти. До них належать громадські ради при органах влади, громадські слухання, консультації з громадськістю, громадська експертиза, громадський моніторинг та інші форми участі громадськості у процесах прийняття рішень.

Особливе значення має розвиток електронної демократії та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення взаємодії між владою та громадськістю. Це дозволяє розширити можливості участі громадян у публічному управлінні та підвищити ефективність зворотного зв'язку [2].

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у формуванні та реалізації публічної політики. Через механізми громадської участі забезпечується врахування інтересів різних соціальних груп при розробці політичних рішень та програм. Громадські організації часто виступають ініціаторами важливих суспільних змін та реформ.

У процесі формування публічної політики громадянське суспільство забезпечує експертну підтримку, надає аналітичні матеріали та рекомендації, здійснює оцінку впливу політичних рішень на різні соціальні групи. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та їх відповідності реальним потребам суспільства.

Розвинене громадянське суспільство є важливим фактором підвищення ефективності публічного управління. Через механізми громадського контролю забезпечується протидія корупції та зловживанням у владних структурах. Активна участь громадськості у процесах прийняття рішень сприяє їх легітимізації та підвищенню рівня довіри до влади.

Громадянське суспільство також сприяє оптимізації використання публічних ресурсів через механізми громадського моніторингу та контролю за бюджетними витратами. Це підвищує прозорість та ефективність використання публічних коштів.

Розвиток громадянського суспільства та його взаємодія з органами публічної влади супроводжується низкою проблем та викликів. Серед них можна виділити недостатній рівень інституційної спроможності громадських організацій, обмеженість ресурсів для їх діяльності, недосконалість правового регулювання механізмів громадської участі [3].

Важливою проблемою є також низький рівень громадянської активності та політичної культури населення, що обмежує можливості ефективної участі громадськості у процесах публічного управління. Подолання цих проблем потребує системних зусиль як з боку держави, так і самого громадянського суспільства.

Подальший розвиток взаємодії громадянського суспільства та публічного управління пов'язаний з впровадженням нових форм та механізмів громадської участі, розширенням можливостей електронної демократії, підвищенням професійного рівня представників громадського сектору.

Важливим напрямком є також розвиток партнерських відносин між державою та громадянським суспільством, створення умов для реалізації потенціалу громадських організацій у вирішенні суспільних проблем. Це передбачає вдосконалення правового регулювання, розвиток механізмів фінансової підтримки громадських ініціатив, створення сприятливого середовища для діяльності організацій громадянського суспільства.

Аналіз міжнародного досвіду взаємодії громадянського суспільства та публічного управління демонструє різноманітність моделей та підходів до організації такої взаємодії. У розвинених демократичних країнах громадянське суспільство виступає як повноправний партнер держави у вирішенні суспільних проблем та реалізації публічної політики.

Маємо також звернути увагу на такий аспект міжнародного досвіду як розвиток механізмів державної підтримки громадських організацій, створення умов для їх професійного розвитку та інституційного зміцнення. Це включає різноманітні форми фінансової підтримки, навчальні програми, консультативну допомогу.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії громадянського суспільства та публічного управління. Насамперед, необхідно забезпечити розвиток правової бази такої взаємодії, вдосконалення механізмів громадської участі та контролю [4].

Важливим напрямком є також підвищення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства, розвиток їх професійного потенціалу та ресурсної бази. Це передбачає створення системи навчання та підвищення кваліфікації представників громадського сектору, розвиток механізмів фінансової підтримки громадських ініціатив [5].

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у розвитку публічного управління, забезпечуючи ефективну взаємодію між державою та громадянами, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень та їх відповідності потребам суспільства. Подальший розвиток такої взаємодії потребує системних зусиль щодо вдосконалення правової бази, розвитку механізмів громадської участі, підвищення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства.

Ефективна взаємодія громадянського суспільства та публічного управління є важливим фактором демократичного розвитку держави та забезпечення належного врядування. Це потребує постійної уваги до проблем розвитку громадянського суспільства та створення умов для реалізації його потенціалу у системі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадські хаби – універсальні платформи взаємодії: досвід різних міст України. 2022. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/74846/>
2. Громадянське суспільство України в умовах війни – звіт за результатами дослідження. 2022. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>
3. Євдокимова І. А., Вітковська І. М. Тенденції розвитку громадських організацій у сучасній Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2018. № 41. С. 42–48.
4. Меморандум про Партнерство між Громадською спільнотою «Мережа організацій громадянського суспільства «Місто змістів»» та Вінницькою міською радою. 2020. URL: <https://misto-zmistiv.vn.ua/2020/07/02/memorandum-pro-partnerstvo-merezha-misto-zmistiv-ta-vinnytska-miska-rada-domovylysia-pro-spivpratsiu/>
5. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/pro-stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-ukrayiny-v-2021-rotsi>

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ІНШИХ КРАЇНАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Мотякін І.В., здобувач 2 курсу групи МгПУА - 1 – 23,

Крушельницька Т.А., д.держ.упр., проф. проф. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Соціальна політика кожної держави відображає унікальні особливості її історичного розвитку, економічного стану, культурних цінностей та політичних інститутів. З часом у різних країнах сформувалися власні моделі соціальної політики, які визначають підходи до соціального забезпечення, перерозподілу ресурсів і рівня втручання держави в економічне та суспільне життя. У розвинених країнах Заходу виділяють три основні типи соціальної політики: ліберальну, консервативну та соціал-демократичну. Кожна з цих моделей характеризується різними підходами до ролі держави у забезпеченні добробуту громадян та вирішенні соціальних проблем. Тому порівняння моделей соціальної політики в Україні та інших країнах в умовах глобалізації та пошук механізмів запровадження кращих з них у практику застосування в Україні є актуальним.

Для України порівняння з різними моделями соціальної політики є особливо важливим, оскільки країна перебуває у стані соціальної напруженості і економічної кризи та зіткнулася з багатьма руйнівними викликами, зокрема військовим конфліктом, економічною нестабільністю, значною соціальною нерівністю і загалом із масштабуванням соціальних проблем і потреб у зв'язку з російсько-українською війною. Порівняння української з іншими моделями, що використовуються в різних країнах, дозволяє не лише оцінити сильні та слабкі сторони вітчизняної соціальної системи, але й визначити перспективні напрями розвитку, враховуючи кращі міжнародні практики. Актуальним напрямком стає розгляд особливостей соціальних політик, різних країнах світу, та аналіз їх

застосування в українських умовах. Це порівняння допоможе визначити, які аспекти можна адаптувати до української реальності та як найкраще забезпечити добробут населення, покращивши ефективність соціальної політики України.

Ліберальна модель соціальної політики, характерна для таких країн, як Велика Британія та США, робить акцент на особистій відповідальності громадян та мінімальному втручанні держави в економічні процеси. У цих країнах соціальний захист надається здебільшого через ринкові механізми та приватні програми, а держава забезпечує лише базові соціальні гарантії для найбільш вразливих груп населення. Відповідно до цієї моделі, основну роль у забезпеченні добробуту відіграє самозабезпечення громадян, тоді як державна підтримка залишається мінімальною [1].

В Україні, хоча і існують елементи ліберальної моделі, держава продовжує відігравати значну роль у забезпеченні соціального захисту. Однак, на відміну від країн з ліберальною моделлю, Україна не має розвинуеного приватного сектору соціальних послуг, а ринкові механізми соціального страхування проходять становлення. Це обмежує можливості для побудови ефективної ліберальної системи, і тому Україні більше підходять гібридні або соціал-демократичні моделі [2].

Консервативна модель, характерна для Німеччини та інших країн континентальної Європи, ґрунтується на принципах соціального страхування, за яких соціальні виплати пов'язані з попереднім рівнем доходу та трудовим стажем. Відповідно до цієї моделі, основним механізмом соціального забезпечення є обов'язкове соціальне страхування, яке забезпечує пенсії, медичну допомогу та страхування на випадок безробіття. У такій системі держава підтримує лише тих, хто вже має певний трудовий стаж і зробив внески у соціальні фонди, а допомога для безробітних та непрацездатних є мінімальною [3].

Українська модель соціальної політики частково містить принципи консервативної моделі через обов'язкове пенсійне страхування та систему соціальних виплат, що залежать від трудового стажу. Однак через фінансові проблеми та обмежений бюджет держави соціальне страхування в Україні є менш ефективним [4]. Наприклад, у порівнянні з Німеччиною, де пенсійна система забезпечує достатній рівень життя для пенсіонерів, в Україні рівень пенсій є розшарованим, але для більшості громадян залишається низьким, що свідчить про необхідність її нового реформування на засадах адаптації системи пенсійного забезпечення до сучасних подібних систем, наприклад, країн Європейського Союзу.

Соціал-демократична модель, яка є типовою для скандинавських країн, таких як Швеція, Данія та Норвегія, передбачає активну роль держави у забезпеченні рівного доступу до соціальних послуг для всіх громадян. Ця модель орієнтована на принципи універсалізму, тобто соціальні послуги доступні всім громадянам незалежно від їхнього доходу чи соціального статусу. Вона забезпечує високий рівень соціального захисту, включаючи безкоштовну освіту, охорону здоров'я, щедрі пенсійні виплати та підтримку сімей з дітьми. Гюста Еспінг-Андерсен визначає цю модель як таку, що дозволяє зменшити соціальну нерівність через високий рівень соціального забезпечення та програми активної зайнятості [5].

Для України соціал-демократична модель є цінним джерелом ідей, особливо у сфері доступу до соціальних послуг. Однак для її впровадження потрібні суттєві фінансові ресурси, які в умовах економічної кризи та нестачі державного бюджету є обмеженими [6]. Попри це зазначимо, що окремі аспекти соціал-демократичної моделі, такі як доступ до

освіти та охорони здоров'я, мають бути адаптовані для створення більш справедливої системи соціального захисту в Україні.

Польща є цікавим прикладом для порівняння, оскільки її модель соціальної політики пройшла шлях трансформації з моменту переходу до ринкової економіки. Польща розвинула систему соціального забезпечення, яка поєднує елементи соціального страхування з державною підтримкою, зокрема для сімей з дітьми. Програма "500+", що забезпечує регулярні виплати на дитину, сприяла зменшенню бідності серед сімей і стала важливим інструментом підтримки населення [7].

Для України досвід Польщі є особливо важливим, оскільки обидві країни мають схожий історичний та економічний контекст. Польща змогла адаптувати елементи західноєвропейських моделей соціальної політики до своїх національних умов, забезпечивши більш ефективне соціальне страхування та підтримку сімей. Використання цього досвіду може допомогти Україні розробити власну стратегію реформ у соціальній політиці, спрямовану на зменшення бідності та підтримку родин [8].

Українська модель соціальної політики є гібридною і поєднує в собі елементи як державної підтримки, так і соціального страхування. Однак через низький рівень економічного розвитку, фінансові труднощі та виклики, пов'язані з військовим конфліктом, вона залишається менш ефективною. На відміну від скандинавських або німецьких моделей, соціальні програми в Україні часто мають обмежений масштаб і не можуть забезпечити високий рівень соціального захисту для всіх громадян.

Застосування досвіду інших країн може сприяти розвитку української соціальної політики. Наприклад, впровадження більш дієвої системи соціального страхування, розвитку програм підтримки для сімей з дітьми та надання універсальних соціальних послуг можуть сприяти підвищенню рівня соціального захисту в Україні. Проте для досягнення цього необхідне економічне зростання та збільшення ресурсів, які виділяються на соціальні програми.

Порівняння соціальних моделей різних країн дозволяє виявити сильні та слабкі сторони української соціальної політики та визначити перспективні напрямки розвитку. Використання кращих практик з ліберальних, консервативних, соціал-демократичних та адаптованих моделей, як у Польщі, допоможе Україні створити більш стійку і ефективну систему соціального захисту. Орієнтація на зменшення соціальної нерівності, підтримку найбільш вразливих верств населення та забезпечення рівного доступу до основних соціальних послуг є ключовими завданнями, що потребують вирішення в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Pierson Paul Welfare States in Transition: National Adaptations in Global Economies. London: SAGE Publications, 2001. 296 p.
2. Жеребило І. В. Соціальна політика держави як регулятор розвитку соціальної сфери: теоретико-методологічні аспекти. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 283–289.
3. Мостепанюк А. В. Взаємозв'язок між соціальною політикою та рівнем суспільного добробуту країн Європейського союзу. Адміністративно-територіальні vs економічно-просторові кордони регіонів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19–20 берез. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. с. 173–177.
4. Кирилко Н. М., Тимошенко В. Теоретичні аспекти здійснення соціальної політики в Україні. *Становлення публічного адміністрування в Україні*: матеріали ХІ конференції студентів та молодих учених за міжнародною участю (м. Дніпро, 8 трав. 2020 р.). Дніпро, 2020. с. 171–174.

5. Esping-Andersen Gøsta. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton: Princeton University Press. 1990. 248 p.
6. Palme Joakim. Pension Reform in Sweden: Design and Implementation World Bank, 2000. 38 p.
7. Golinowska Stanislaw. Family Policy in Poland: Supporting Families in a Transitioning Economy. *Social Policy & Administration*, 2016 Vol. 50 P. 53-65.
8. Мостепанюк А. В. Соціальна політика держави: формування наукових підходів та європейські реалії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. № 31 (70). с. 1–8.

ЗМІНИ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ: АЛЬТЕРНАТИВНЕ БАЧЕННЯ

Анна Мунько, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро**

Пошук джерел наповнення державного бюджету в умовах триваючої повномасштабної війни ставить в дедалі «глухий» кут уряд і парламент України. З одного боку коштів на підтримку оборонних функцій та забезпечення нормальної життєдіяльності громадян критично не вистачає і це беззаперечний факт, який підтверджується зростаючими обсягами дефіциту та державного боргу. З іншого – додаткове податкове навантаження на населення, яке залишається в Україні та в кризових умовах продовжує підтримувати національну економіку може нанести непрогнозовано негативні наслідки. І третє – останні зміни в податковому законодавстві, які очевидно ляжуть помітним тягарем на населення та бізнес в Україні, мають чимало альтернатив, включаючи застосування широкого спектру інструментів податкового регулювання, а також боротьби з корупцією.

Можливо розглянути варіації щодо податку на доходи фізичних осіб. На разі, діє єдина ставка ПДФО – 18%. При цьому можливі до застосування прогресивна та регресивна шкала оподаткування. Наприклад, за прогресивної шкали: 0% на дохід обсягом 1 мінімальної заробітної плати; 15% до 10 мінімальних заробітних плат; 20% на суму більше 10 мінімальних заробітних плат. Серед аргументів «за» прогресивну шкалу зазначається те, що малозабезпечені громадяни платитимуть менше, ніж громадяни із високим достатком – соціальна справедливість. Навпаки працює регресивна шкала оподаткування і теж має аргументи на свою користь, оскільки вона дозволяє вирівнювати фактичні суми сплачених податків. І за прогресивної шкали рівень оподаткування середньостатистичного українця не знижується. Відповідно, більша частина платників податків, які отримують більше середнього по Україні, ймовірно підуть у «тінь». І потрібно врахувати ризики щодо оплати праці на мінімальному рівні. Відповідно, доцільно зважити усі недоліки та переваги двох систем, які можуть бути альтернативою для чинного механізму оподаткування доходів фізичних осіб.

Потрібно уникати збільшення оподаткування дивідендів, адже це призведе до їх не виплати та виведення іншими шляхами із обороту. Також варто переглянути

оподаткування відсотків за депозитами на рівні 18% ПДФО у бік зменшення, адже наявний підхід не стимулює розвиток банківської системи.

Свого часу проведення якісної пенсійної реформи, яка мала вивести із «тіні» доходи та забезпечити кожному українцю той рівень пенсій, на який він заробив протягом життя, підмінили кардинальним зниженням єдиного соціального внеску. Важливо розуміти, що зниження єдиного соціального внеску повинно здійснюватися поступово вже за результатами якісної пенсійної реформи. У протилежному випадку зростають ризики негативної ситуації, за якої пенсії не буде з чого виплачувати, не будуть виплачені й лікарняні, допомога по безробіттю та інші соціальні виплати. На разі Пенсійному фонду постійно дотується із державного бюджету із систематичним збільшенням обсягів таких дотацій.

Зрозуміло, що потребує кардинальної трансформації податок на додану вартість в Україні і косметичні зміни, які впроваджувались протягом останніх років, проблеми не вирішують. Треба почати з того, що більшість розвинених країн застосовують диференційовану шкалу ставок ПДВ, де товари першої необхідності оподатковуються мінімально.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Андрій Носик, здобувач 2 курсу групи МгПУА –1 – 23,
факультет менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: Сиченко В.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Реалізація сучасної кадрової політики є необхідною умовою для ефективного функціонування публічного управління і забезпечення якісного обслуговування громадян. Кадрова політика виступає основним інструментом забезпечення ефективності державної служби, адже від якості та компетентності державних службовців залежить реалізація важливих реформ, забезпечення суспільної довіри до влади та стабільність роботи державних інституцій.

Можна виділити такі основні тенденції розвитку кадрової політики в публічному управлінні:

- економія витрат на управління;
- оптимізація структури органів публічного управління;
- спрямованість на підготовку кадрового ресурсу, розвиток професійних компетенцій, відповідальність та мотивацію працівників, посилення дисципліни тощо.

Система державної та муніципальної служби має свої проблеми, які пов'язані з багатьма факторами: реаліями сучасної життя, особливостями самої діяльності представників органів влади, сформованими принципами кадрової політики тощо. [1].

На будь-якому рівні управління практично завжди існує потреба у кадрах, здатних продукувати нові ідеї, думати про благо країни та людей, протистояти «спокусам влади» тощо.

Розглянемо деякі проблеми розвитку та реалізації кадрової політики, які, на наш погляд, є найважливішими.

1. Формування специфічних вимог до кадрової політики. Наприклад:
 - підбір кадрів за професійними, діловими та моральними якостями;

- гласність;
- законність у кадровій роботі;
- прийняття на роботу на державну службу претендентів відповідно до їх здібностей та професійної підготовки;
- оновлення та розвиток кадрів;
- контроль та підзвітність кадрів. Але вони поки що не знайшли належного втілення на практиці.

2. Наступна проблема стосується реалізації принципів кадрової політики у реальній діяльності органів публічного управління. Як зазначалося вище, декларовані принципи не отримали належного розвитку у реальному житті. Це пов'язано з багатьма причинами, перш за все в з особливостями сучасного суспільства в цілому. Відповідно службовці, які розробляють і реалізують кадрову політику, не мають єдиного ідентифікаційного стрижня, який би дозволив їм чітко формулювати цінності та принципи кадрової політики [2].

3. Наступна проблема пов'язана з тим, що, незважаючи на ускладнення завдань, які вирішують сьогодні органи публічного управління, відчувається нестача спеціалістів, які здатні на належному рівні виконувати свою роботу, відповідати за результати своєї діяльності. Тому однією з основних цілей реалізації кадрової політики є створення ефективної системи професійної підготовки та особистісного розвитку публічних. Це потребує розробки: а) підходів до регулювання кадрових процесів та відносин; б) критеріїв атестації та переатестації кадрів; в) форм підвищення кваліфікації персоналу; г) методів раціонального використання кадрового потенціалу; д) сучасних кадрових механізмів та технологій тощо.

Отже, державна кадрова політика пов'язана з формуванням системи управління трудовими ресурсами країни, розробкою стратегії роботи з кадрами, створенням умов для їх формування, розвитку та раціонального використання. Тому вона є одним із елементів соціальної політики суспільства. Особливо це важливо враховувати, коли відбувається розвиток форм власності, демократичних інститутів суспільства, соціально орієнтованої ринкової економіки

Література

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32
2. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107

IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE OF SMART MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Oleg Onopriienko, master's student MgPUA-1-23

Scientific supervisor: **N. Bondarchuk**, professor,

Head of the Department of Management and Public Administration Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

The rapid advancement of technology and the increasing availability of data have transformed the landscape of urban and community development worldwide. The concept of SMART management—encompassing strategies that are Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound—has emerged as a pivotal framework in this transformation. By integrating cutting-edge technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence

(AI), and data analytics, SMART management enhances the efficiency of administrative processes and enables governments to be more responsive to the needs of their communities [1]. This approach facilitates data-driven decision-making, optimizes resource allocation, and promotes transparency and accountability in governance.

In the global context, numerous countries have successfully implemented SMART management practices to address urban challenges, improve public services, and foster sustainable development. Examples include Estonia's e-governance model, Singapore's Smart Nation initiative, and South Korea's smart city projects - all of which have led to significant improvements in quality of life and economic growth [2]. As Ukraine continues to develop its territorial communities amid ongoing decentralization reforms, there is a significant opportunity to adopt and adapt these foreign experiences. Implementing SMART management can help Ukraine tackle existing challenges such as infrastructure deficits, bureaucratic inefficiencies, and limited resources, ultimately promoting sustainable development and enhancing the well-being of its citizens.

Ukraine has been undergoing significant decentralization reforms since 2014, aimed at empowering local governments and enhancing public services at the community level [3]. These reforms involve consolidating smaller municipalities into larger, more capable territorial communities (hromadas) with increased administrative powers and financial autonomy. The objective is to promote local self-governance, improve efficiency in service delivery, and stimulate regional socio-economic development. However, the implementation of these reforms has faced challenges such as uneven adoption across regions, limited financial resources, and a lack of experience in local governance structures [4].

In addition, many territorial communities grapple with outdated infrastructure, insufficient digitalization, and bureaucratic inefficiencies that impede effective governance [5]. The lack of modern technological solutions hampers communication between local authorities and residents, limits transparency, and slows down administrative processes. Furthermore, disparities in digital literacy among officials and citizens exacerbate these issues, making it difficult to implement innovative solutions. In this context, adopting SMART management practices presents a valuable opportunity to address these challenges by leveraging technology to optimize resource allocation, enhance transparency, and foster greater citizen engagement within Ukraine's territorial communities [6].

Several countries have successfully implemented SMART management models that could serve as valuable references for Ukraine:

- **Estonia:** Renowned for its e-governance initiatives, Estonia has established a digital society where citizens can access government services online, reducing bureaucracy and increasing transparency [5].
- **Singapore:** Through its Smart Nation initiative, Singapore employs advanced technologies like IoT and AI to improve urban services, traffic management, and environmental monitoring, enhancing the quality of life for its citizens [6].
- **South Korea:** With projects like Songdo International Business District, South Korea showcases integrated smart city development, utilizing technology for efficient energy use, waste management, and transportation systems [7].

These models demonstrate the potential benefits of SMART management in improving administrative efficiency, citizen services, and sustainable development.

Adapting these foreign experiences requires consideration of Ukraine's unique socio-economic context:

– **Potential Benefits:** Implementing SMART management could lead to better resource management, increased transparency, enhanced public services, and greater citizen participation in governance [8].

– **Challenges:** Obstacles include limited funding, digital infrastructure deficits, and the need for legal and regulatory frameworks to support new technologies [9]. Additionally, digital literacy among officials and citizens is crucial for effective implementation.

To successfully adopt SMART management practices, the following steps are recommended:

1. **policy Development:** Establish a national strategy for SMART territorial development, including legal frameworks that support digital initiatives [10];

2. **infrastructure Investment:** Invest in digital infrastructure, such as broadband connectivity and data centers, especially in rural areas [11];

3. **capacity Building:** Provide training programs for local government officials and citizens to enhance digital skills and promote acceptance of new technologies [12];

4. **public-Private Partnerships:** Encourage collaborations between government entities and private sector technology firms to share expertise and resources [13];

5. **pilot Projects:** Implement SMART management initiatives in selected communities to demonstrate benefits and refine approaches before nationwide scaling [14].

Implementing foreign experiences of SMART management offers a transformative opportunity for Ukraine's territorial communities. By embracing technology and innovation, Ukraine can address existing challenges, improve governance, and promote sustainable development. A strategic, tailored approach that considers local conditions and involves all stakeholders is essential for successful implementation [15].

References

[1] Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference*, 282–291.

[2] European Commission. (2020). *Smart Specialisation Platform*. Retrieved from <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

[3] Council of Europe. (2017). *Decentralisation and Local Government Reform in Ukraine*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.

[4] Prokopenko, O., & Kossak, O. (2018). The role of smart technologies in the development of modern cities. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(8), 1203–1212.

[5] e-Estonia. (2021). *The Digital Society*. Retrieved from <https://e-estonia.com/solutions/>

[6] Smart Nation Singapore. (2022). *Smart Nation Initiatives*. Retrieved from <https://www.smartnation.gov.sg/>

[7] Lee, J. H., Hancock, M. G., & Hu, M. C. (2014). Towards an effective framework for building smart cities: Lessons from Seoul and San Francisco. *Technological Forecasting and Social Change*, 89, 80–99.

[8] European Bank for Reconstruction and Development. (2019). *Ukraine Country Strategy 2018-2023*. London: EBRD.

[9] OECD. (2018). *Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing.

[10] Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2020). *Digital Agenda for Ukraine 2020*. Kyiv: Ministry of Digital Transformation.

[11] World Bank. (2020). *Broadband Strategies Toolkit*. Retrieved from <https://broadbandtoolkit.org/>

[12] United Nations Development Programme. (2019). *Digital Governance Strategy*. New York: UNDP.

[13] Paskaleva, K. (2011). The smart city: A nexus for open innovation? *Intelligent Buildings International*, 3(3), 153–171.

[14] Giffinger, R., & Gudrun, H. (2010). Smart cities ranking: An effective instrument for the positioning of the cities? *ACE: Architecture, City and Environment*, 4(12), 7–25.

[15] Bakıcı, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). A smart city initiative: The case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 135–148.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Паримонов Сергій, здобувач 2 курсу групи МгПУА -1 – 23, факультету менеджменту і маркетингу

Науковий керівник Крушельницька Т.А., д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

В умовах воєнного стану державні службовці стикаються з новими викликами, які потребують швидкого прийняття рішень, ефективного управління ресурсами, організації роботи в умовах обмеженого часу та інформаційної невизначеності. Це вимагає наявності спеціалізованих компетентностей, які виходять за рамки звичайних управлінських навичок. Тому актуальність дослідження проблеми формування професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю ефективного управління кризовими ситуаціями та забезпечення стабільного функціонування державного апарату в умовах безпрецедентних викликів.

Аналіз нормативно-правового забезпечення державної служби, свідчить про формування основ вступу, проходження і припинення державної служби, які дали підстави для виникнення і розвитку такого поняття як «професійна компетентність державних службовців». У законі України «Про державну службу» визначено значення цієї категорії «професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [1].

Передумовою формування професійних компетентностей державного службовця, зазначають А. Жулавський, В. Гордієнко, Н. Малько є «формуванням вимог до посади, яку він обіймає, та основних обов’язків за посадою. Вагоме значення відіграє керівник державного органу, його бачення і стиль управління установою та персоналом, його об’єктивність та професійність в підборі фахівців» [2]. Втім, воєнний стан супроводжується частими змінами в законодавстві, новими постановами та нормативними актами. Це потребує від державних службовців високого рівня правової обізнаності та навичок роботи з нормативними документами в умовах високої динаміки змін.

Війна вносить суттєві корективи в стратегічні пріоритети держави, фокусуючи увагу на обороні, безпеці, гуманітарній допомозі та відновленні постраждалих регіонів. Це викликає і певні особливості щодо формування професійних компетентностей державних службовців. Державні службовці мають адаптувати свої знання і вміння до нових умов, що потребує додаткового навчання і формування нових компетентностей, зокрема у сфері кризового менеджменту, комунікацій в екстремальних умовах та управління проєктами. Війна накладає відбиток на специфіку державної служби, адже саме державні службовці відіграють ключову роль у процесах формування обороноздатності країни, відновлення постраждалих регіонів, реалізації міжнародних програм допомоги та забезпеченні сталого розвитку тощо. Для цього необхідно формувати компетентності, пов'язані з управлінням безпековими і відновлювальними проєктами, залученням інвестицій, координацією донорської допомоги та розробкою стратегій післявоєнного розвитку.

Ще один аспект, який визначає особливості формування компетенцій державних службовців в умовах війни викликаний посиленням уваги до діяльності державних з боку громадян. Дійсно, в умовах воєнного стану суспільство вимагає більшої прозорості та підзвітності від органів влади. Державні службовці мають володіти компетентностями, які сприяють дотриманню етичних стандартів, ефективній комунікації з громадянами та забезпеченню довіри до державних інституцій.

Війна створює значні психологічні навантаження як на населення, так і на державних службовців, які працюють в екстремальних умовах, організовують роботу державних інститутів, з працюють безпосередньо з постраждалими, координують евакуаційні процеси, організовують надання гуманітарної допомоги та вирішують кризові ситуації різного спрямування. Тому важливою є психологічна стійкість державних службовців, управління стресом, спроможність діяти в екстремальних умовах, причому діяти швидко, але помірковано. Формування компетентностей з управління стресом та забезпечення психологічної стійкості завжди було сильною перевагою керівника, а в умовах війни стало важливим аспектом підвищення ефективності державної служби кожного державного інституту для всіх фахівців.

Ще однією особливістю щодо формування професійних компетентностей державних службовців є зростання значущості цифрових компетентностей. В умовах обмеженого фізичного доступу до робочих місць через воєнні дії, а також зростання кількості віддалених та онлайн-комунікацій, важливим стає розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Це включає знання з кібербезпеки, ефективне використання цифрових інструментів та платформ для комунікації та управління. Цифрові компетентності будуть важливими також при організації післявоєнного відновлення територій. Державні службовці відіграють ключову роль у процесах відновлення постраждалих регіонів, реалізації міжнародних програм допомоги та забезпеченні сталого розвитку. Для цього необхідно формувати компетентності, пов'язані з управлінням відновлювальними проєктами, залученням інвестицій, координацією донорської допомоги та розробкою стратегій післявоєнного розвитку.

І насамкінець про важливість професійної етики державних службовців й прозорості щодо сумлінності виконання своїх функцій. В умовах воєнного стану суспільство вимагає більшої прозорості та підзвітності від органів влади. Державні службовці мають володіти компетентностями, які сприяють дотриманню етичних стандартів, ефективній комунікації з громадянами та забезпеченню довіри до державних інституцій.

Таким чином, дослідження особливостей формування професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану визначає напрями для підвищення ефективності державного управління, забезпечення стійкості державних інститутів та підготовки до післявоєнного відновлення країни. Це дозволить державним службовцям ефективніше виконувати свої обов'язки, швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати належний рівень публічних послуг навіть у кризових ситуаціях

Література

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Жулавський, А. Ю., Гордієнко, В. П., Малько, Н. О. Професійна компетентність державного службовця як фактор успішності публічного управління // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 4. С. 152–157. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-17

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ РЕСУРСІВ ДО МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Олег Поденко, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., професор
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Громади є основними осередками розвитку країни. Щоб вони могли ефективно виконувати свої функції, їм необхідно надати більше повноважень і фінансових ресурсів. Для успішного розвитку громади мають самостійно вирішувати свої проблеми. Держава має забезпечити їм для цього необхідні повноваження, ресурси та фінансову підтримку.

Залучення додаткових ресурсів до місцевих бюджетів є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Через децентралізацію місцеві громади отримали більше повноважень, але водночас зросли й фінансові зобов'язання. Щоб забезпечити належний рівень послуг для населення, розвивати інфраструктуру, вирішувати соціальні проблеми та долати наслідки війни, необхідно шукати нові джерела доходів. Це також важливо для стимулювання економічного розвитку регіонів, покращення інвестиційного клімату та зміцнення фінансової стійкості громад [1].

Місцеві бюджети можуть залучати додаткові ресурси з різних джерел, залежно від їхньої специфіки та можливостей. Основними можливими додатковими ресурсами є:

1. **Місцеві податки та збори.** Збільшення надходжень через оптимізацію системи оподаткування, встановлення справедливих ставок і зменшення тіньового сектору.
2. **Оренда комунального майна.** Задача в оренду земель, будівель та іншого майна, яке належить громаді.
3. **Інвестиції та гранти.** Співпраця з міжнародними донорами, фондами та організаціями, які фінансують соціальні, екологічні та інфраструктурні проєкти.
4. **Державні субвенції та дотації.** Додаткове фінансування від центральної влади для реалізації пріоритетних проєктів.
5. **Платні послуги.** Надання платних послуг громадою: паркування, утилізація відходів, культурні заходи тощо.
6. **Публічно-приватне партнерство.** Реалізація спільних проєктів із бізнесом, зокрема у сфері інфраструктури, ЖКГ чи туризму.

7. **Кредити та позики.** Використання коротко- та довгострокового фінансування для стратегічних інвестиційних проєктів.

Кожне з цих джерел може стати важливим інструментом для розвитку громад і забезпечення стабільного функціонування місцевих бюджетів [2].

Ефективна фінансова децентралізація передбачає збалансований підхід, за якого місцеві органи влади отримують повноваження щодо збору доходів і водночас несуть відповідальність за управління видатками. Крім того, необхідно впроваджувати механізми, які гарантують рівномірний розподіл ресурсів, щоб уникнути значних відмінностей у якості надання суспільних послуг у різних регіонах.

Попри це залучення додаткових ресурсів до місцевих бюджетів супроводжується багатьма труднощами. Однією з найбільших проблем є недостатня податкова база, особливо в сільських громадах, де мало платників податків, а економічна активність низька, тому надходження до бюджету залишаються обмеженими.

Ще одна серйозна проблема – тіньова економіка. Значна частина бізнесу працює нелегально, і через це місцеві бюджети недоотримують значні кошти.

Багато громад сильно залежать від державних дотацій. Це означає, що без допомоги центральної влади вони не можуть забезпечити себе фінансово, що значно обмежує їхню автономію.

Інша проблема – низька інвестиційна привабливість. Через відсутність розвиненої інфраструктури або слабкий економічний потенціал інвестори неохоче вкладають кошти в такі регіони.

Часто виникають складнощі із залученням грантів. Багато громад не мають досвіду чи кваліфікованих фахівців, які могли б готувати проєкти для міжнародного фінансування.

Ще одне перешкода – недосконалість законодавства. Іноді закони суперечать один одному або не враховують реалій місцевого рівня, що значно ускладнює реалізацію ініціатив.

І, нарешті, низький рівень фінансової грамотності. Це стосується і мешканців, і представників місцевої влади. Через це кошти часто використовуються неефективно або нерационально.

Для визначення доступних джерел фінансування необхідно детально проаналізувати кожен інституцій на предмет чинних програм, у рамках яких надаються кошти, а також умови співпраці. Зокрема, слід визначити сфери застосування фінансування, можливі напрямки використання коштів, відповідні технології, умови кредитування (відсоткові ставки, валюта, наявність пільгового періоду), норму внутрішньої прибутковості інвестицій, термін окупності, частку співфінансування тощо. Важливо враховувати, що місцеві банки часто співпрацюють із кредитними лініями міжнародних фінансових організацій, що сприяє доступності позик на локальному рівні. Усі ці інструменти забезпечують додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів до місцевих бюджетів.

Література

1. Логвінов П.В. Механізм функціонування місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-7>

2. Пак Х. Р. Залучені джерела фінансування місцевих бюджетів в Україні: проблеми і перспективи. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Полякова О., здобувачка 2 курсу групи МгПУА -1 – 23, факультет менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Молодіжна політика в сучасному світі набуває все більшої актуальності. Молодь є рушійною силою суспільства, носієм інноваційних ідей та потенціалом для розвитку держави. Тому ефективна молодіжна політика є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку будь-якої країни.

Існує різні трактування понять «молодіжна політика», «державна молодіжна політика». Так, Головатий М. під «молодіжною політикою» пропонує розуміти Специфічний і пріоритетний напрям діяльності державних органів влади, який спрямований на створення умов і соціальних гарантій для соціального становлення та розвитку молоді, їх самореалізації як в особистих, так і в суспільних інтересах [1].

Колектив авторів трактує це поняття наступним чином: «перелік ідей, теоретичних положень про роль і місце молоді, а також заходи практичної діяльності держави, громадських організацій та інших соціально-економічних інституцій щодо реалізації ідей, положень, принципів, завдань задля формування й розвитку молоді та молодіжного підприємництва» [2].

Державна молодіжна політика у свою чергу є своєрідною стрижневою основою молодіжної політики та є, по-перше, системою державних пріоритетів та заходів, спрямованих на створення умов та можливостей для успішної соціалізації ефективної самореалізації молоді, розвитку її потенціалу. По-друге, вона є дієвим інструментом соціально-економічного та культурного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення національної безпеки країни. По-третє, державна молодіжна політика – це діяльність держави, яка спрямована на створення політичних, правових, економічних та організаційних зусиль для самореалізації особистості молодої людини. Основними принципами молодіжної політики є:

1. Гуманізм. В центрі уваги – інтереси та потреби молоді, забезпечення її прав і свобод.
2. Демократизм. Залучення молоді до прийняття рішень, створення умов для самоорганізації та самоврядування.
3. Партисипативність, що передбачає активну участь молоді в розробці та реалізації молодіжної політики.
4. Комплексність, що означає поєднання зусиль різних суб'єктів (держави, громадських організацій, бізнесу) для вирішення проблем молоді.
5. Індивідуалізація, тобто врахування різноманітності потреб та інтересів різних груп молоді.
6. Науковість. Опора на наукові дослідження та експертні оцінки при розробці та реалізації молодіжної політики.

7. Ефективність, а саме орієнтація на досягнення конкретних результатів та їхню оцінку.

8. Відкритість, тобто прозорість у прийнятті рішень, доступність інформації про молодіжну політику.

9. Гнучкість, під якою слід розуміти готовність до адаптації молодіжної політики до змін у суспільстві.

Можна виділити такі механізми здійснення молодіжної політики:

- законодавчо-правовий;
- організаційно-політичний;
- фінансово-інвестиційний;
- інформаційний;
- механізм зворотнього зв'язку;
- науково-аналітичний;
- ідеологічний.

Молодіжна політика є динамічною і повинна постійно адаптуватися до змін у суспільстві. Для її ефективної реалізації необхідно враховувати різноманітні фактори та залучати до цього процесу всіх зацікавлених сторін.

Основними пріоритетними напрямками розвитку молодіжної політики є у сферах:

- освіти та професійної підготовки (забезпечення доступності якісної освіти на всіх рівнях; розвиток професійної підготовки, спрямованої на задоволення потреб ринку праці; підтримка молодіжних стартапів та інноваційних проєктів; сприяння академічній мобільності);
- зайнятості та підприємництва (створення умов для працевлаштування молоді; підтримка молодіжного підприємництва; розвиток програм стажування та практики; заохочення до створення кооперативів та соціальних підприємств);
- соціального захисту (забезпечення доступності житла для молоді; підтримка молодих сімей; розширення доступу до медичних послуг; захист прав молоді);
- культурного розвитку (підтримка молодіжних культурних ініціатив; створення просторів для творчості та самореалізації; заохочення до участі в культурному житті);
- здоров'я (пропаганда здорового способу життя; профілактика захворювань серед молоді; забезпечення психологічної підтримки).

Отже, державна молодіжна політика відіграє важливу роль у формуванні суспільства, сприяючи розвитку молодого покоління, його соціальній інтеграції та самореалізації. Вона має бути спрямована на створення умов для освіти, працевлаштування, доступу до якісних медичних та соціальних послуг, а також на підтримку молодіжних ініціатив і підприємництва. Ефективна молодіжна політика потребує комплексного підходу, який включає розвиток правової бази, адаптованої до потреб молоді, фінансову підтримку програм і проєктів, що відповідають інтересам молодих людей, та активну участь молоді в прийнятті рішень на всіх рівнях.

Реалізація такої політики сприятиме підвищенню якості життя молодих громадян, їхній активній участі в економічному та соціальному житті країни, а також формуванню відповідального, освіченого і прогресивного суспільства.

Література

1. Головатий М. Державна молодіжна політика як феномен суспільного розвитку і нова парадигма державотворення у країнах перехідного періоду. Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць. Вип. 10. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. С. 291–304.
2. Смокова Г. Державна молодіжна політика в Україні: поняття та сутність. *Evropský politický a právní diskurz*. 2019. Vol. 6. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/21.pdf>
3. Стукан Т.М. Молодіжна політика: суть, основні принципи та стан реалізації в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2020. № 4. С. 125-131. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15>

ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Юлія Пономаренко., здобувачка 2 курсу групи МгПУА –1 – 23,

факультет менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: Сиченко В.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Актуальність комунікативних технологій у сфері публічного управління значно зросла в умовах сучасних викликів, зокрема, швидкого розвитку інформаційних технологій, зростання потреби в прозорості державної діяльності та підвищення суспільних очікувань щодо відкритості влади. Ефективні комунікації між органами влади і громадянами є необхідною умовою для підтримки суспільної довіри, обізнаності та активної участі населення у прийнятті рішень.

Комунікативні технології допомагають органам публічної влади краще доносити інформацію про свої ініціативи, політику та реформи, що сприяє зменшенню суспільного невдоволення і сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння. Особливо важливо використовувати такі технології під час кризових ситуацій, коли від якості комунікації залежить реакція громадян і здатність суспільства швидко адаптуватися до нових умов. Сучасні комунікативні технології та стратегії також включають інтеграцію цифрових платформ та соціальних мереж, що дозволяє органам влади оперативно реагувати на запити та коментарі громадськості.

У сфері державного та муніципального управління під соціально-комунікативною технологією прийнято розуміти цілеспрямовану системно організовану діяльність з управління комунікацією соціального суб'єкта, що спирається на певний план (програму дій), спрямовану на вирішення будь-якої соціально-значущої задачі.

В залежності від об'єкта комунікативного впливу всі комунікативні технології органів державної влади можна поділити на:

- зовнішні (спрямовані на громадськість, ЗМІ);
- внутрішні (спрямовані на власний персонал).

Комунікаційні технології органів державної влади базуються на інформаційно-комунікаційному інструментарії, який включає:

- технічні засоби (комп'ютерні, комунікаційні засоби та/або засоби аудіовізуальної фіксації);

- програмне забезпечення (програми пов'язані із функціонуванням комп'ютера);
- інформаційні ресурси.

Відповідно до призначення інформаційно-комунікаційних технологій органів державної влади їх поділяють на:

- технології підтримки прийняття рішень;
- розробку управлінських рішень;
- технології автоматизації процесу вибору альтернатив;
- технології обробки даних для завдань чи інформації, яка постійно повторюється;
- технології управління;
- експертні системи для вирішення проблем, що виникають; щоб уникнути конфліктних ситуацій;
- технології автоматизованого офісу для зв'язку працівників органів державної влади, передачі, обробки та зберігання інформації.

Передача інформації походить від джерела до одержувача (приймачу) інформації. Джерелом інформації може бути все, що завгодно: будь-який об'єкт чи явище живої чи неживої природи.

Комунікація є найскладнішим процесом, що включає такі компоненти:

- суб'єкти комунікаційного процесу – відправник та одержувач повідомлення (комунікатор та реципієнт);
- засоби комунікації – код, який використовується при передачі інформації у знаковій формі (слова, картини, графіки, ноти тощо), а також канали, якими передається повідомлення від комунікатора до реципієнта (лист, телефон, радіо, телеграф тощо);
- предмет комунікації (явище, подія тощо) та повідомлення (стаття, радіопередача, телевізійний сюжет тощо);
- ефекти комунікації – виражені зміни внутрішнього стану суб'єктів комунікаційного процесу, у тому взаємовідносинах чи у діях наслідки комунікації.

Державні органи та інститути вступають у комунікацію для того, щоб інформувати, впливати, переконувати суб'єкт комунікації чи з метою описати поточний стан. Таким чином, комунікація є важливим об'єктом управління, будучи як процесом обміну інформацією, завданнями, цінностями, а також своєрідним відображенням того, що відбувається у країні. Керуючи комунікацією, активно впливаючи її компоненти, держава реалізує свої сильні сторони та нейтралізує слабкі. Тільки своєчасно налагоджена комунікація дозволяє орієнтуватися у державних процесах та впливати на них.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Пригожин П., Пригожин А. аспіранти кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Цифрова трансформація України є важливим фактором для розвитку держави і суспільства. Її успішна реалізація можлива завдяки тісній співпраці між державою та громадянським суспільством, розбудові необхідної інфраструктури та підвищенню

цифрової грамотності населення. Державна підтримка разом з активною участю громадянського суспільства створює всі передумови для успішного входження України в цифрову економіку та забезпечення кращого майбутнього для всіх громадян. Війна з Росією стала каталізатором цифрової трансформації, оскільки багато процесів були переведені в он-лайн-режим. Саме це визначає актуальність та необхідність цифрової трансформації в публічному управлінні.

Як справедливо зазначає колектив авторів, що: «важливим показником рівня розвитку держави є ступінь її інформатизації та цифрової трансформації. Саме інформатизація стає однією з базових складових суспільного розвитку, під впливом якої відбуваються процеси цифрової трансформації суспільства, що охоплюють усі сфери людської діяльності та викликають глибокі зміни у виробництві, науці, освіті, культурі, соціальних взаєминах тощо» [1].

Для України залишаються актуальними проблеми цифрової нерівності, нестачі кваліфікованих ІТ-спеціалістів, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення. Ключову роль відіграє реалізація державної стратегії цифрової трансформації з урахуванням європейського досвіду та міжнародних ініціатив. Подолання цифрового розриву, як в Україні, так і в інших країнах, залежить від ухвалення рішень на різних рівнях. Відповідно держава має виконувати визначальну роль у цифровій трансформації, а саме:

- створювати регуляторне середовище (спрощення процедур ліцензування, захист інтелектуальної власності);
- здійснювати підтримку цифрової освіти (інвестування в розвиток цифрової грамотності населення; створення он-лайн-платформ для навчання);
- здійснювати стратегічне планування (розробка та впровадження Національної стратегії розвитку цифрової економіки; створення ефективної системи координації дій різних державних органів).

Окрім того, громадянське суспільство також відіграє надзвичайно важливу роль у процесі цифрової трансформації України. Основними характеристиками мережевого громадянського суспільства є «відкритість» (створення багатовимірних та широких комунікаційних зв'язків) і «спонтанність» (вільне формування, змінність та гнучка структура). Завдяки мережевим технологіям формується простір типу Open space, що відкриває нові можливості для розвитку громадянського суспільства, сприяючи подоланню ізолюваності та нерозвиненості комунікацій. Його активність та залученість можуть суттєво вплинути на успішність цього процесу [2]. Ось декілька ключових ролей, які виконує громадянське суспільство:

- громадянське суспільство є ініціатором змін, які активізують громадські ініціативи, здійснюють моніторинг та контроль за діяльністю державних органів у сфері цифрової трансформації, виявлення проблемних питань та ініціювання змін;
- громадянське суспільство є посередником між владою та громадянами, яке представляє інтереси громадян у процесі прийняття рішень щодо цифрової трансформації;
- громадянське суспільство є двигуном інновацій, оскільки розробляє нові цифрові продукти та сервіси та спільно реалізовує інноваційні проекти;
- громадянське суспільство є розповсюджувачем цифрової культури.

Інструментами впливу громадянського суспільства на процес трансформації в Україні є:

- соціальні мережі, в яких відбувається активне обговорення проблем, мобілізації громадськості та поширення інформації;
- он-лайн-петиції - збір підписів під електронними петиціями для впливу на рішення влади;
- громадські обговорення - участь у громадських обговореннях законопроектів та інших документів, пов'язаних з цифровою трансформацією;
- співпраця з медіа - розповсюдження інформації про проблеми та досягнення у сфері цифрової трансформації через ЗМІ.

Отже, розвиток цифрових технологій сприяє формуванню мережевого громадянського суспільства, для якого характерні відкритість і спонтанність. Використання цифрових платформ дозволяє створити інклюзивний простір, де громадяни можуть активно взаємодіяти, обмінюватися інформацією та об'єднуватися для реалізації спільних цілей. Це не тільки зменшує комунікаційні бар'єри, але й сприяє подоланню соціальної ізоляції. Окрім того розвиток цифрових технологій виводить державу на новий якісний рівень управління.

Література

1. Ничкало Н., Лук'янова Н., Овчарук О. Цифрова трансформація суспільства: європейський досвід, українські реалії. Освіта для цифрової трансформації суспільства. URL:

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742497/1/%D0%9D%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%20%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA%20-74-98.pdf>

2. Краснопольська Т.М., Милосердна І.М. Цифрові технології в механізмі взаємодії громадянського суспільства та держави. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1152>

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МИТНИЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Юрій РАЙВАХОВСЬКИЙ аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, науковий керівник: к.держ.упр., доцент Андріана ОЛІЙНИК

yurii.h.raivakhovskiy@lpnu.ua

Національний університет "Львівська політехніка", Львів

Для розвитку незалежної України на шляху до європейської спільноти необхідно здійснити глибокі перетворення не тільки в політичній, економічній, правовій та соціальній сферах, а й переглянути підходи до побудови ключових державних інституцій. Починаючи з 2014 року, головним напрямком зовнішньої політики України стала євроінтеграція, що відкриває доступ до надійних систем безпеки, політичної стабільності та демократичних цінностей. Завдяки підписанню Угоди про асоціацію між Україною та ЄС розпочався активний процес перебудови окремих державних інституцій.

Інтеграція до європейського простору потребує адаптації національного законодавства до загальноєвропейських норм, прийнятих у міжнародній практиці, що також застосовуються для вдосконалення методів роботи митної служби. З огляду на значимість національної митної служби для державності, її реформа є в центрі уваги як міжнародних

партнерів, так і уряду та суспільства. Надзвичайно важливо створити ефективну модель митних органів, яка б не лише забезпечувала наповнення державного бюджету, але й надійно захищала інтереси економіки та громадян, спрощуючи торгівлю, підвищуючи обсяги товарообігу та пропускну здатність кордонів. Від митної служби очікують реалізацію ефективних заходів щодо запобігання контрабанді та інших порушень під час переміщення товарів через кордон.

Однак, активне реформування митної служби України, яке триває вже понад вісім років, поки що не дало очікуваних результатів. Часті зміни підпорядкування, назв органів та їхніх структурних підрозділів, постійні зміни керівника не забезпечують очікуваного покращення роботи митної системи.

Сучасний період розвитку України, який супроводжується збройною агресією з боку росії, спричинив зростання загроз у багатьох сферах, загостривши потребу у зміцненні національної безпеки, оперативному реагуванні на зовнішні виклики та захист економічних інтересів держави. У такому випадку митна служба стає не тільки провідником зовнішньоекономічної діяльності а й регулятором і засобом формування нових економічних відносин та зв'язків задля забезпечення економічної безпеки, що є фундаментальним національним інтересом України і складовою національної безпеки [1].

За умов воєнного стану всі бюджетні надходження спрямовуються на оборону і безпеку, тому прозора робота митної служби є джерелом фінансування Збройних Сил України. Станом на липень 2024 року надходження від митниці склали близько 329 млрд грн, але, за оцінками голови комісії ВРУ з питань фінансів Данила Гетманцева, через неефективність митниці бюджет втрачає до 120 млрд грн. щорічно. Дослідження «CASE Україна» та Інституту соціально-економічної трансформації показали, що щорічний обсяг нелегального імпорту та контрабанди в Україні сягає 270–450 млрд грн. За оцінками, бюджет втрачає від 80 до 150 млрд грн на рік через нелегальні схеми.

За даними НАЗК, митниця посідає перше місце за поширеністю корупції. Про корупційний досвід (при відповіді на пряме запитання) зізнаються 35,2% опитаних, а про перебування в конкретних контактних ситуаціях, що містили ознаки корупції, зазначили 35,2% респондентів. 27,1% опитуваних, які стикалися з митною сферою, повідомили, що працівники митниці ініціювали корупційні ситуації [2].

17 вересня 2024 року Верховна Рада України прийняла закон «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів», який набрав чинності 31 жовтня 2024 року [3].

Цим законом передбачено:

1. Проведення відкритого конкурсу на посаду голови Держмитслужби з залученням міжнародних експертів за аналогією конкурсів до НАБУ, САП, ДБР.
2. Скасування вимог узгоджувати призначення та звільнення керівників митниць із міністром фінансів, що розширює кадрові повноваження голови митної служби.
3. Введення незалежного аудиту ефективності роботи митної служби.
4. Проведення одноразової атестації всіх працівників митниці для забезпечення їх відповідності посаді.

5. Контрактну форму працевлаштування митників і щорічну перевірку їх професійних компетенцій.

6. Поліграф та перевірку доброчесності кандидатів та чинних працівників.

7. Забезпечення гідної оплати праці із встановленим фіксованим мінімальним посадовим окладом.

Але навіть в цих нормах закону є певні спірні моменти, що можуть негативно вплинути на досяжність його мети, наприклад встановлений законом розмір посадового окладу, що нижчий за посадові оклади працівників створених нових правоохоронних органів.

В експертному середовищі існує думка, що лише реформа митниці, зокрема в кадровій сфері, не вирішить проблем, якщо не буде комплексних змін у фіскальній політиці. З іншого боку, від корупції на митниці збагачуються зараз не тільки і не стільки самі митники. В процес залучені всі силові органи, включно з СБУ, МВД, прикордонниками.

В цій ситуації прийняття вищевказаного закону є позитивним фактором для подальшого вдосконалення та реформування митної системи, але цього недостатньо, оскільки він тільки дещо покращує механізм комплектації особового складу митниці. Для досягнення мети створення в Україні митниці світового рівня та покращення її роботи необхідно:

1. Розширення міжнародної співпраці з активним залученням іноземних партнерів та експертів для підвищення прозорості та створення єдиних стандартів у боротьбі з контрабандою.

2. Посилення контролю за роботою силових структур, за їх залученням до контрабандних схем за рахунок підвищення прозорості їх діяльності та відповідальності за порушення.

3. Проведення комплексної фіскальної реформи з встановленням однакових податкових умов для бізнесу, з метою зменшення попиту на "сірі" товари.

4. Вдосконалення системи перевірок з проведенням регулярних аудитів незалежними міжнародними експертами для оперативного виявлення корупційних схем.

5. Покращення автоматизації процесів із запровадженням можливостей сучасних інформаційних технологій для автоматизації роботи та зменшення кількості зловживань.

6. Розробка та впровадження спеціальної навчальної програми для підвищення професійного рівня співробітників митниці та їх адаптації до міжнародних стандартів.

Україна, прагнучи до євроінтеграції та адаптації до європейських стандартів, зробила важливий крок у реформуванні митної служби, зокрема через прийняття цього закону, спрямованого на підвищення прозорості та ефективності її роботи. Запровадження конкурсів на керівні посади, підвищення зарплат, атестація митників та контроль за їх доброчесністю є важливими етапами цього процесу. Високий попит на нелегальний імпорт та корупційні схеми потребують більш масштабного підходу, включаючи міжнародну співпрацю, удосконалення контролю за силовими структурами та автоматизацію процесів. Тільки комплексні реформи можуть забезпечити стійкий прогрес у боротьбі з контрабандою і корупцією, що, в свою чергу, сприятиме економічній стабільності та розвитку країни.

Література

1. Верховна рада України. (2018). Закон України «Про національну безпеку України». Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n48>.
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. КОРУПЦІЯ В УКРАЇНІ 2023: РОЗУМІННЯ, СПРИЙНЯТТЯ, ПОШИРЕНІСТЬ. ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА БІЗНЕСУ. – Київ, 2023. Взято з <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/c7/22/c722e505acf8b0ccdf3df97af336b94d1503b291ca12ea11ea7f1e9b661a61554735280.pdf>.
3. Верховна рада України. (2024). Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів». Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#n5>.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Наталія Ситник., здобувачка 2 курсу групи МгПУАз-1-23, факультет менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Актуальність удосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я зумовлена сучасними викликами, які безпосередньо впливають на доступність і якість медичних послуг. Зокрема, зростання тривалості життя та старіння населення спричиняють збільшення випадків хронічних захворювань, що вимагає змін у підходах до медичного обслуговування, акцентуючи на профілактиці та довготривалому лікуванні. Також пандемія, такі як COVID-19, війна, продемонстрували важливість швидкої адаптації системи охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій, ефективного планування ресурсів та підтримки медичного персоналу. Державне управління потребує сучасних стратегій для раціонального використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій і підвищення якості медичних послуг, щоб забезпечити їх доступність і своєчасність для всіх верств населення.

Сучасні умови функціонування медичних закладів в Україні підкреслюють нагальну потребу у створенні управлінських систем, ефективних для нинішніх реалій, а також у впровадженні економічних механізмів, які мають практичну користь. Це стосується як державного управління в сфері охорони здоров'я, так і концепцій внутрішнього управління в самих закладах. Сучасний керівник має володіти новими підходами до організації та управління, зокрема управлінням ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я, активним управлінням якістю, яке виходить за рамки організації, а також управлінням фінансами з фокусом на підвищення ефективності.

Охорона здоров'я є пріоритетним напрямом соціальної політики в усіх країнах, а в багатьох випадках розглядається і як важливий елемент національної безпеки. У зарубіжних підходах до управління системою охорони здоров'я базовим принципом є розуміння її як самостійної цінності та важливого ресурсу для загального розвитку країни. Тому велика

увага приділяється не лише державній політиці, але й ефективним моделям оптимізації витрат як державного, так і приватного секторів. В Україні цей аспект набуває особливої актуальності через появу численних приватних медичних установ і регіональних некомерційних організацій, що працюють у сфері охорони здоров'я. У процесі запозичення зарубіжного досвіду важливо враховувати особливості вітчизняного суспільства та реальні можливості державного бюджету щодо фінансування медицини.

Управління закладами охорони здоров'я сьогодні вимагає все більшої уваги до економічних аспектів. Хоча галузь має свої специфічні особливості, ефективне використання бюджетів, залучення додаткових фінансових ресурсів та впровадження інноваційних моделей фінансування є ключовими факторами успіху. Державно-приватне партнерство та аутсорсинг пропонують нові можливості для підвищення ефективності та якості надання медичних послуг. В умовах динамічно мінливого середовища заклади повинні бути готовими до швидкої адаптації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Література

1. Данько В. В. (2019). Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 30(69), № 2, 102–110.
2. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. (2020). Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. Ефективна економіка, № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88
3. Schwab K. (2017). Global Competitiveness Index 2017-2018 Rankings. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сергій Сімонов, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Управління територіями в контексті сталого розвитку є важливою складовою ефективного державного управління і має на меті забезпечити баланс між економічним розвитком, соціальною стабільністю та збереженням довкілля. Цей підхід набуває дедалі більшої значущості, адже він враховує довгострокові інтереси суспільства та сприяє покращенню якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Завершення децентралізації надало територіальним громадам більше самостійності. Для них стало можливим самостійне вирішення місцевих проблем, розпорядження власними фінансовими ресурсами. Окрім того територіальні громади несуть відповідальність за розвиток своєї території [1]. У цьому контексті особливо важливим є приєднання України до глобального процесу забезпечення сталого розвитку.

Сталий розвиток є загальною концепцією щодо необхідності встановлення балансу між сучасних потреб людства та захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. У вересні 2015 році члени ООН ухвалили план

досягнення спільного кращого майбутнього шляхом прийняття сімнадцяти Цілей сталого розвитку. Нові Глобальні цілі стали результатом безпрецедентно інклюзивного процесу, в якому уряди залучили бізнес, громадянське суспільство та місцеві громади [2]. Втілення цих амбітних завдань вимагає надзвичайних зусиль від усіх секторів суспільства, і бізнес покликаний відіграти важливу роль у цьому процесі.

Враховуючі глобальні цілі основними принципами управління територіями в контексті сталого розвитку є:

1. раціональне використання ресурсів: Земля, вода, енергетичні та інші природні ресурси мають використовуватися економно і відповідально, щоб уникнути їх виснаження та зберегти для майбутніх поколінь;
2. Захист навколишнього середовища, а саме будь-які плани розвитку територій мають враховувати екологічні ризики та передбачати заходи зі зменшення впливу на природу;
3. Соціальна інклюзивність і рівність. Управління має забезпечувати рівний доступ до ресурсів, інфраструктури та можливостей для всіх мешканців території, щоб сприяти соціальній справедливості.
4. Місцева участь і прозорість. Важливо залучати місцеві громади до процесу прийняття рішень. Прозоре управління підвищує довіру до влади і дозволяє враховувати інтереси різних груп населення.
5. Планування на основі даних і інновацій. Використання сучасних цифрових технологій та аналізу даних допомагає краще розуміти потреби території, ефективно планувати її розвиток та оцінювати результати.

Реалізація принципів сталого розвитку в управлінні територіями вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Важливими викликами є обмеженість фінансування, недостатня екологічна свідомість, а також інституційні бар'єри, які можуть уповільнювати прогрес. Проте, використання інновацій, залучення громадськості та підтримка міжнародних організацій відкривають нові перспективи для впровадження сталого розвитку на рівні територіального управління.

Література

1. Крайник О. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. *Економіка та суспільство*, 2021. №24).DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>
2. Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
- 3/ Хвесик М., Бистряков І. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. Проблеми економічної теорії.

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стадник В., здобувач 2 курсу групи МгПУА –1 – 23, факультет менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

У сучасних умовах забезпечення інформаційної безпеки є стратегічним пріоритетом, оскільки воно забезпечує стійкість країни до зовнішніх і внутрішніх інформаційних загроз,

підвищує захищеність населення та сприяє збереженню стабільності в суспільстві. В умовах воєнного стану інформаційні атаки часто спрямовані на отримання конфіденційних даних, компрометацію військових операцій та дезінформацію. Це потребує комплексного підходу до забезпечення безпеки даних, включаючи посилення кіберзахисту, підготовку фахівців у сфері інформаційної безпеки та підвищення обізнаності громадян щодо протидії дезінформації. Особливо важливим є забезпечення безпеки каналів комунікації, захист державних баз даних і оперативна протидія фейкам та дезінформації, що можуть використовуватись для впливу на суспільні настрої та хід військових дій [1].

До основних напрямів забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану можна віднести такі ключові аспекти:

1. **Захист критично важливої інфраструктури** – забезпечення безпеки інформаційних систем державних установ, об'єктів енергетики, транспорту, фінансової системи та зв'язку, які є особливо вразливими до кібернападів.
2. **Кібербезпека** – посилення заходів для запобігання та протидії кібератакам, включаючи моніторинг, реагування на інциденти, аналіз загроз та розвиток кіберзахисту на всіх рівнях. Це також охоплює створення кіберрезерву та підготовку фахівців.
3. **Протидія дезінформації та фейковим новинам** – оперативне виявлення, спростування та нейтралізація дезінформації, що спрямована на дестабілізацію ситуації та вплив на громадську думку. Важливу роль відіграють інформаційні кампанії для підвищення обізнаності населення про ризики фейків.
4. **Захист конфіденційної інформації** – обмеження доступу до важливих державних даних, посилення безпеки комунікаційних каналів та шифрування даних, що зберігаються чи передаються.
5. **Розвиток правової та нормативної бази** – адаптація законодавства для ефективного реагування на кіберзагрози та інформаційні атаки, а також посилення відповідальності за кіберзлочини.
6. **Міжнародна співпраця у сфері інформаційної безпеки** – обмін інформацією, технологіями та досвідом з міжнародними партнерами та організаціями для посилення стійкості до глобальних загроз у сфері інформаційної безпеки.
7. **Підвищення обізнаності та навчання населення** – навчання громадян основам інформаційної гігієни та захисту від фейкових новин і маніпуляцій, що є важливим для збереження моральної стійкості суспільства.

Ці напрямки забезпечують комплексний підхід до захисту інформаційного простору, що є критичним для національної безпеки та стабільності країни в умовах воєнного часу.

В рамках цієї інформаційної політики під час війни повинен застосовуватись комплекс заходів нормативно-правового, організаційного, контрольного та превентивного характеру [2]. Нині удосконалення правового механізму для забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану є важливим кроком для посилення національної безпеки та протидії сучасним загрозам. Вважаємо, що слід адаптувати існуючі правові норми до нових реалій, враховуючи швидкий розвиток інформаційних технологій і зміну характеру загроз. Важливо запровадити положення, які регламентують захист критичної інфраструктури, персональних даних і цифрових комунікацій, а також передбачають відповідальність за порушення у цій сфері. Окрім того правовий механізм має включати інструменти для швидкого виявлення та нейтралізації дезінформації, що може впливати на громадську думку і дестабілізувати ситуацію в країні. Це може бути досягнуто через

моніторинг інформаційного простору, блокування фейкових джерел та накладення штрафів на порушників.

Вважаємо, що реалізація цих напрямів забезпечать комплексний підхід до захисту інформаційного простору, що є критичним для національної безпеки та стабільності країни в умовах воєнного часу.

Література

1. Ключко А. Забезпечення інформаційної безпеки в умовах сучасного суспільства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. 2023. Вип. 3(63). С. 38-42
2. Русакевич А. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану у аспекті захисту інформаційних прав громадян. Law. State. Technology. 2024. Вип. 2. С. 58-62

ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ В КРАЇНАХ ЄС І ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ПОВЕРНЕННЯ В УКРАЇНУ

Мирослав Трещов, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління

Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

За даними Управління верховного комісара ООН у справах біженців в світі зареєстровано 6,8 млн громадян України зі статусом біженців, кількість яких постійно зростає. В тому числі в Німеччині знаходяться 1212,8 тис. осіб, Польщі – 981,3 тис. осіб, Чехії – 380,4 тис. осіб, Великій Британії – 259 тис. осіб, Іспанії – 211,3 тис. осіб, Італії – 173,5 тис. осіб, Румунії – 162,2 тис. осіб, Словаччині – 127 тис. осіб, Молдові – 123,7 тис. осіб, Нідерландах – 120,1 тис. осіб, Ірландії – 111 тис. осіб, Бельгії – 84,2 тис. осіб, Австрії – 83 тис. осіб, Норвегії – 76,2 тис. осіб [1].

Розподіл українських біженців за країнами перебування зазнав значних змін з 2022 року. Якщо в 2022-2023 роках більшість українців виїжджали у країни, які безпосередньо межують з Україною, то на поточний момент намітилась стійка тенденція до повторного переміщення або виїзду з України наших співгромадян до найбільш розвинених країн Західної Європи, де вони отримують значно вищі обсяги фінансової допомоги, в більшості випадків на рівні громадян цих країн [2].

З огляду на перманентне зростання кількості біженців з України в країнах Західної Європи така лояльна політика центральних урядів створює передумови для дефіциту коштів місцевих бюджетів, зростання податкового та інфляційного тиску на платників податків і, відповідно, зростання соціальної напруги серед громадян цих країн на фоні тривалого перебування українців, які через високий рівень соціальних виплат, субсидювання житла та безоплатне медичне страхування не мають стимулів до пошуку роботи та інтеграції в місцеві суспільства.

Зокрема, результати дослідження проведеного Міграційною платформою EWL та Центром Східноєвропейських студій Варшавського університету на замовлення Канцелярії Прем'єр-міністра Польщі показало, що на рішення українських біженців переїхати до Німеччини найбільший вплив мають високий рівень соціальних виплат (42%), можливість накопичення більших заощаджень (38%) та наявність можливостей працевлаштування на більш оплачувані позиції (27%) [1].

При цьому 38% респондентів відповіли, що після оплати усіх місячних витрат на проживання у них залишається понад 500 євро, в тому числі у 13% опитаних – понад 1000 євро, 19% заощаджують 100–300 євро, 28% – від 300–500 євро. При цьому результати аналогічного опитування українських біженців, які перебувають в Польщі, засвідчили, що

59% наших співгромадян після оплати усіх місячних витрат на проживання заощаджують лише понад 500 злотих на місяць, що в 4,5 рази менше показника в Німеччині [1].

Згідно зі звітом Федерального контрольно-ревізійного управління ФРН попри значні зусилля та високу вартість урядова програма зі спрощеного працевлаштування українців виявилася не мала жодного ефекту, хоча на поточний момент у ФРН налічується біля 720 тис громадян України, які отримують соціальні виплати, в тому числі понад 500 тис працездатних, а видатки на утримання даної категорії осіб з федерального та місцевих бюджетів в 2024 році складуть щонайменше 3,5 млрд євро, що співставно з обсягами допомоги Україні з боку уряду ФРН [4].

В рамках програми планувалося залучити 400 тис біженців з України, яким після проходження інтеграційних курсів мали отримати пропозиції щодо працевлаштування, проте аудитом виявлено, що не дивлячись на той факт, що кількість тих, хто отримав пропозицію щодо працевлаштування зросла до 40% в поточному році порівняно з 20% у 2023 році, питома вага працевлаштованих випускників склала менше 1%.

Головними проблемами в працевлаштуванні громадян України визначено:

- тривалий час пошуку відповідних курсів для українців, оскільки центрами зайнятості проводився пошук в безпосередній близькості до заявників;
- відмову біженців від закінчення курсів посиляючись на проблеми зі здоров'ям не надаючи документального підтвердження таких фактів, що дозволяє заявникам продовжити отримувати виплати з безробіття припинивши пошуки роботи;
- низьку періодичність контактів між експертами центрів зайнятості та випускниками інтеграційних курсів, які в середньому у 2024 році відбувалися раз на 115 днів при очікуваному показнику в 42 дні.

Як результат переважна більшість біженців з України у Німеччині мають статус безробітних та не докладають зусиль щодо працевлаштування. Фактично з 1,2 млн українців, яким надано тимчасовий захист офіційно працевлаштовано лише 213 тис осіб з оподаткуванням соціальними відрахуваннями та 53 тис осіб мали часткову зайнятість. Враховуючи, що кількість українських біженців працездатного віку становить 790 тис осіб, рівень зайнятості становить 17,5% від загальної чисельності українців та 27% від осіб працездатного віку [3].

Опитування на замовлення найвпливовішого німецького таблоїду Bild українські біженці називають основною причиною свого рівень соціальних виплат достатній для комфортного проживання в Німеччині, що є антистимулом для працевлаштування, а також недостатній рівень знання німецької мови для отримання високоплатуваної роботи, необхідність догляду за дітьми, відсутність бажання до перекваліфікації тощо [6].

Для зниження рівня необґрунтованого тиску на бюджети соціальних виплат українським біженцям, розв'язання житлової кризи та вирішення проблеми наростання протестних настроїв серед своїх громадян низка країн ЄС запровадили комплекси заходів з встановлення соціальних виплат для громадян України на рівні біженців з інших країн, обмеження термінів безкоштовного перебування в оплачуваному державою та муніципальною владою житлі, скасування компенсації вартості оренди житла, медичного страхування, перебування дітей в дошкільних закладах тощо. Імплементация зазначених вище заходів дозволила таким країнам як Польща, Ірландія, Норвегія, Франція та Швейцарія трансформувати загрозові для національної безпеки масштаби неконтрольованого прибуття громадян України до реалізації цілей державної політики інтеграції біженців і стимулювання їх працевлаштування або виїзду в інші країни чи повернення в Україну.

Більше того Міністр закордонних справ Польщі Радослав Сікорський задля підвищення ефективності реалізації політики допомоги Україні в російсько-українській війні під час зустрічі з канцлером Німеччини Олафом Шольцом запропонував кошти на соціальну допомогу українським біженцям, які виділяють з федерального бюджету,

безпосередньо передавати Україні, оскільки соціальні виплати, які отримують громадяни України, перетворились з підтримки людей, які постраждали від війни, на «фінансовий стимул бути в Німеччині замість того, щоб чоловіки воювали на фронті, а жінки відновлювали податкову базу» [5].

З боку владних кіл в Україні, політичного істеблішменту та бізнес-сектору в рамках трансформації пріоритетів державної міграційної політики в частині стимулювання повернення біженців окрім реалізації стратегічних пріоритетів набуття членства в НАТО та ЄС, необхідно вжити заходів з кардинального підвищення рівня оплати та покращення умов праці, боротьби в корупцією, надання податкових пільг, здешевлення кредитів, підтримки у відбудові чи поверненні житла, спрощення процедур відкриття і ведення бізнесу і т.д.

ЛІТЕРАТУРА

1. З Польщі до Німеччини. Нові тенденції міграції українських біженців. Міграційна платформа EWL; Центр Східноєвропейських студій Варшавського університету. 2024. URL : <https://ewl.com.ua/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D1%96-%D0%B4%D0%BE-%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8/>.
2. Трещов М.М. Актуалізація архітектури державної міграційної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 69 – 76. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/12>.
3. 266.000 Ukraine-Flüchtlinge haben bereits Jobs in Deutschland. Welt. 2024. URL : <https://www.welt.de/wirtschaft/article253750806/Ukraine-Fluechtlinge-266-000-Gefluechtete-haben-bereits-einen-Job-in-Deutschland.html>.
4. Heils Job-Turbo für Ukrainer floppt. Bild. 2024. URL : <https://www.bild.de/politik/inland/bundesrechnungshof-rechnet-ab-heils-job-turbo-fuer-ukrainer-floppt-672345b449b0ef458730a70b>.
5. Sikorski: na miejscu Macierewicza każdy z nas by siedział. TVP Info. 2024. URL : https://www.youtube.com/watch?v=SBR5aiFdI_M.
6. Ukrainer in Deutschland: Darum arbeiten wir nicht. Bild. 2024. URL : <https://www.bild.de/politik/inland/ukrainer-in-deutschland-darum-arbeiten-wir-nicht-65d5da7308548557652e9f9f>.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Юрій Францен, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., проф.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Класифікація прав і свобод громадян у публічному управлінні є дуже важливою, оскільки вона дозволяє краще зрозуміти, як держава та місцеві органи влади можуть забезпечувати права людей. У сучасному суспільстві, де демократичні цінності стають дедалі важливішими, розподіл прав на категорії допомагає органам влади бути прозорими та підзвітними перед громадянами.

Це також важливо для забезпечення рівності, оскільки класифікація дозволяє визначити, які саме права мають бути гарантовані у різних сферах – політичній, соціальній, економічній чи культурній. Крім того, вона допомагає адаптувати державну політику до сучасних викликів, таких як цифровізація чи соціальна нерівність.

Чітке розмежування прав і свобод робить публічне управління більш ефективним і зменшує ризики порушень прав громадян. Таким чином, класифікація допомагає будувати демократичне суспільство, де права кожного є захищеними.

Розглянемо існуючі класифікаційні ознаки прав і свобод громадян, які реалізуються в публічному управлінні.

Права людини, включаючи право на життя, є невід'ємною частиною кожної особи з моменту народження. Конституція України підкреслює, що життя людини є найвищою соціальною цінністю, яка не може бути обмежена ніякими інтересами [1]. Це означає, що кожна людина має право на фізичну цілісність і ніхто не може позбавити її життя. Забезпечення цього права є основою для розвитку як окремої особистості, так і суспільства в цілому. Відповідно за змістом права людини поділяють на особисті (право на життя, право на свободу тощо) та колективні, до яких відносять право на об'єднання, право на участь у колективних трудових переговорах.

За ступенем регулювання виділяють Конституційні права, які закріплені в Конституції України та законодавчі права, що визначені іншими законами та нормативно-правовими актами.

За об'єктом захисту можна виділити: матеріальні права (право на майно, економічну діяльність) та нематеріальні права (право на честь, гідність, свободу думки і слова).

За сферою регулювання можна виділити :

- політичні права: право на участь в управлінні державними справами, виборче право, право на мирні збори;
- економічні права: право на власність, свобода підприємницької діяльності.
- соціальні права: право на працю, соціальний захист, охорону здоров'я.
- культурні права: право на освіту, участь у культурному житті.
- екологічні права: право на безпечне для життя і здоров'я довкілля.

Ми погоджуємося із автором, що зазначений перелік охоплює всі сторони, економічного, політичного, соціального і культурного життя і відповідає загальновизнаному переліку в нормах міжнародного права, що дає можливість визнати їх загальнодемократичну спрямованість [1].

Розглянута класифікація прав і свобод громадян у публічному управлінні є основою для ефективної взаємодії між державою і суспільством. Вона забезпечує прозорість, рівність і адаптацію до сучасних викликів, сприяє підвищенню довіри громадян до влади та розвитку демократичних інститутів. Завдяки такому підходу публічне управління стає більш ефективним, справедливим і орієнтованим на захист прав людини, що є ключовою умовою гармонійного розвитку суспільства.

Література

1. Конституція України. Станом на 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Лазур Я. В. Захист прав людини у публічному управлінні: євроінтеграційний контекст : монографія. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 164 с.
3. Мельничук С. М. Механізм захисту прав людини і громадянина: проблеми функціонування. Вісник ЛННІ ім. Е.О. Дідоренка. 2023. Вип. 4. С. 24-34. DOI:10.33766/2786-9156.104.24-34

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Владислав Шемавньов, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Науковий керівник: Шпортюк Н.Л., к.держ.упр., доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

Продовольчу безпеку необхідно сприймати як один із найважливіших компонентів безпеки економічної системи, без якої всі інші елементи економічної безпеки втрачають своє значення і не функціонуватимуть. Продовольча безпека як складова частина економічної безпеки визначається як стійкий стан національної економіки, здатний забезпечити ефективне задоволення суспільних потреб захищене від внутрішніх та зовнішніх погроз та негативних впливів.

В Законі України «Про основи національної безпеки», який втратив чинність, поняття «продовольча безпека» трактується як: “ захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої держава гарантує фізичну і економічну доступність та якість життєво важливих продуктів харчування населенню згідно з науково обґрунтованими наборами продуктів харчування, підтримує стабільність продовольчого забезпечення населення та забезпечує продовольчу незалежність” [2].

Тринько Р. під продовольчою безпекою пропонує розуміти як важливу та особливу складову безпеки національної і саме тому за думкою автора її слід розцінювати не лише як внутрішню складову незалежності держави, а й як важливий зовнішній фактор [3]. Оскільки продовольче забезпечення населення на рівні раціональних норм споживання є свідченням економічної міцності держави

Дудар В. пропонує під продовольчою безпекою розуміти «здатність держави гарантувати і забезпечувати потреби людей у якісних та безпечних продуктах харчування на рівні науково обґрунтованих норм споживання для підтримання активного і здорового життя всіх верств населення» [1].

Сучасні проблеми з продовольчою безпекою виникають через різні причини. По-перше, зміна клімату впливає на врожайність: посухи, паводки та інші стихійні лиха знижують кількість і якість продуктів. По-друге, економічні труднощі, такі як інфляція і подорожчання добрив чи пального, роблять їжу дорожчою і менш доступною.

Війна в Україні значно погіршила ситуацію, яка призвела до руйнувань аграрних підприємств, знищення логістичних напрямів, що у свою чергу не дає можливості експортувати продукти. Ще одна причина – зростання населення, яке створює додатковий попит на їжу, що не завжди вдається задовольнити.

Не всі країни мають доступ до сучасних технологій, через що виникають нерівності: одні країни виробляють багато, а інші страждають від нестачі. Крім того, виснаження земель і забруднення природи зменшують можливість вирощувати достатньо продуктів.

Ці проблеми потрібно вирішувати разом: впроваджувати нові технології, зберігати природу, покращувати логістику і співпрацювати між країнами, щоб усі мали доступ до їжі.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створюючи умови для стабільного виробництва, розподілу та доступності харчових продуктів для населення. Вона розробляє стратегії та програми, які підтримують сільське господарство, зберігають природні ресурси та захищають інтереси фермерів і споживачів.

Держава також надає фінансову підтримку виробникам, наприклад, через субсидії чи пільгові кредити, що сприяє збільшенню виробництва. Важливим завданням є забезпечення доступності продуктів, зокрема шляхом створення продовольчих резервів для кризових ситуацій.

Крім того, держава вкладає кошти в розвиток інфраструктури: будівництво доріг, складів та систем зрошення. Вона також регулює імпорт і експорт, щоб балансувати між потребами внутрішнього ринку та зовнішньою торгівлею.

Контроль якості та безпеки продуктів харчування є ще однією важливою функцією. Завдяки цьому держава забезпечує споживачів якісною та безпечною їжею. Усе це спрямоване на збереження стабільності продовольчих систем і захист населення від нестачі харчів.

Виходячи з вищевикладеного, першорядною метою продовольчої безпеки виступає не лише незалежність, суверенітет, державна цілісність, але і забезпечення первинних потреб людини в їжі. Тому, продовольча безпека у системі економічної безпеки формує основу життєдіяльності людей. Таким чином, під продовольчою безпекою ми розуміємо стійкість економічної системи від внутрішнього та зовнішнього впливу економічного, політичного характеру та здатність системи протистояти і мінімізувати витрати, пов'язані з негативними впливами.

Література

1. Дудар В. Продовольча безпека України та складові її забезпечення у контексті економічної безпеки держави. *Вісник Економіки*, no. 2, Sept. 2017, pp. 20-32, <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/685>.
2. Законі України “ Про основи національної безпеки” № 964-IV від 19.06.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
3. Тринько Р. І. Продовольча безпека: аналітична діагностика : моногр. / Р І. Тринько. - Львів, 2010. - 168 с

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Шпортюк Н.Л. к.держ. упр., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному світі, де інформація поширюється з неймовірною швидкістю, а громадяни стають все більш вимогливими до прозорості та відкритості державної діяльності, ефективна комунікація державних службовців набуває особливого значення. Вміння чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, будувати діалог з різними аудиторіями та використовувати сучасні інструменти комунікації є ключовими факторами успішної роботи державних органів.

Ефективна комунікація є запорукою довіри громадян до влади. Коли люди розуміють, що їхні інтереси враховуються, а рішення ухвалюються прозоро, вони більш схильні до співпраці та підтримки державних ініціатив. Крім того, вміння комунікувати дозволяє державним службовцям:

- **Будувати міцні партнерства:** Співпраця з громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами є невід'ємною частиною сучасного державного управління.
- **Управління конфліктами:** Ефективна комунікація допомагає запобігати конфліктам та знаходити компроміси в складних ситуаціях.

• **Прийняття обґрунтованих рішень:** Зворотній зв'язок від громадян дозволяє ухвалювати рішення, які відповідають потребам суспільства.

• **Посилення впливу державної політики:** Чітко сформульовані повідомлення та ефективна комунікаційна стратегія дозволяють донести до громадян суть державних політик та залучити їх до їхньої реалізації.

Ключові напрямки розвитку комунікативних компетентностей

Для розвитку комунікативних компетентностей державних службовців необхідно вжити комплекс заходів:

• **Систематичне навчання:** Організація спеціальних тренінгів, семінарів та майстер-класів з таких тем, як:

- Публічні виступи
- Ведення переговорів
- Написання прес-релізів та інших комунікаційних матеріалів
- Використання соціальних мереж та інших цифрових інструментів
- Міжкультурна комунікація

• **Менторство:** Впровадження системи менторства, за якою досвідченіші державні службовці передають свої знання та навички молодим фахівцям.

• **Створення платформ для обміну досвідом:** Розробка онлайн-платформ та спільнот, де державні службовці можуть обмінюватися досвідом, ідеями та найкращими практиками.

• **Стимулювання самоосвіти:** Заохочення державних службовців до самостійного вивчення нових підходів та інструментів у сфері комунікації.

Незважаючи на важливість розвитку комунікативних компетентностей, цей процес стикається з низкою викликів:

• **Відсутність мотивації:** Не всі державні службовці розуміють важливість розвитку комунікаційних навичок. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити ефективні мотиваційні програми, які б демонстрували співробітникам, як розвиток комунікативних навичок може позитивно вплинути на їхню кар'єру та ефективність роботи.

• **Обмежені ресурси:** Часто відсутність часу та фінансування перешкоджає проведенню необхідних тренінгів та програм. Для вирішення цієї проблеми можна залучати зовнішніх експертів, використовувати онлайн-платформи та співпрацювати з міжнародними організаціями.

• **Опір змінам:** Деякі державні службовці можуть чинити опір змінам і не бажати розвивати нові навички. Для подолання цього опору необхідно створити атмосферу довіри та підтримки, а також демонструвати позитивні приклади успішного застосування комунікаційних навичок.

Перспективи розвитку

• **Індивідуальні плани розвитку:** Кожен державний службовець повинен мати індивідуальний план розвитку, який включає цілі в галузі розвитку комунікативних навичок.

• **Оцінка ефективності:** Необхідно розробити систему оцінки ефективності комунікаційних навичок державних службовців.

• **Впровадження нових технологій:** Використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій для покращення комунікації між державою і громадянами.

Розвиток комунікативних компетентностей державних службовців є довготривалим процесом, який вимагає системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Лише за умови ефективної комунікації можна побудувати відкрите, прозоре та відповідальне перед громадянами державне управління.

СЕКЦІЯ 5

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІЛОСОФІЇ ОСВІТИ

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Леонід Березинський, кандидат політичних наук, доцент,

Олександр Дроб, кандидат економічних наук, доцент,

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Маркетингові структури на ринку освітніх послуг, які мають справу з широким колом споживачів, повинні застосовувати основні принципи маркетингу взаємовідносин для побудови сильного бренду вищого навчального закладу з метою підтримання належного рівня ефективності. Одним із визнаних інструментів і технологій, які ефективно підтримують концепцію маркетингу взаємовідносин, є управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – customer relationship management).

CRM часто ототожнюється і асоціюється з використанням інформаційних технологій в контексті стратегій маркетингу взаємовідносин. CRM дозволяє поєднувати нові технології з передовим ринковим мисленням, створюючи таким чином умови для довгострокових відносин з цільовими групами. CRM має на меті залучення та утримання клієнтів, а також підвищення прибутковості компанії шляхом налагодження та покращення співпраці з ними.

Розвитку CRM сприяли кілька ключових тенденцій:

- зміна бізнес-орієнтації від транзакційного маркетингу до маркетингу взаємовідносин;
- поступове усвідомлення того, що споживачі є активами бізнесу, а не лише рекламною аудиторією;
- зміна стратегічної структури бізнесу від функцій до процесів;
- усвідомлення переваг використання інформації для прогнозування подій, а не лише для констатації фактів;
- більш широке використання технологій для управління та підвищення цінності інформації;
- усвідомлення необхідності балансу між обслуговуванням клієнтів і прибутком;
- розвиток персоналізованого маркетингового підходу.

Ключові принципи CRM як концепції включають індивідуальний підхід до орієнтації на клієнта, визначення найбільш перспективних цільових груп, побудову і розвиток довірчих відносин з ними. Диференціація цільових груп споживачів в рамках цього підходу не тільки додатково стимулює перспективні групи споживачів, але й підвищує їхню лояльність і знижує витрати, пов'язані з підтриманням відносин з тими, хто не приносить значного і стабільного доходу. Вирішити цю проблему можна шляхом збору та обробки великого обсягу різнопланової інформації про цільові групи та історію їхньої комунікації.

Маркетинг взаємовідносин дозволяє об'єднати інформацію про нових клієнтів, отриману через маркетингові канали, і надає організаціям інформацію, яка може допомогти їм краще зрозуміти споживчі вподобання та ефективно будувати відносини з цільовими групами споживачів організації.

Таким чином, концепція та принципи маркетингу взаємовідносин сьогодні є одним з найдієвіших механізмів підвищення ефективності маркетингової та комунікаційної діяльності організацій.

На ринку освітніх послуг процес взаємодії та комунікації пропонується розділити на дві складові: вхідний та вихідний. У вихідному маркетингу ЗВО створює вихідні комунікаційні потоки до цільової аудиторії через інтегровані маркетингові комунікації, основною метою яких є залучення абітурієнтів до ЗВО та представлення моделі цінностей ЗВО цільовій аудиторії.

Для роботодавців університети також пропонують інтегровані пропозиції, спрямовані на створення взаємодії «університет-роботодавець» (в даному випадку під роботодавцем розуміється ринок праці в цілому і може враховуватися національна економіка в цілому). У відповідь формується вхідний потік у вигляді сформованої репутації навчального закладу на ринку праці, а зміни на ринку праці створюють попит на певні спеціальності (своєрідне «замовлення» на фахівців на ринку праці). На жаль, зараз спостерігається певне «запізнення» у реагуванні закладів вищої освіти на ринковий попит, що особливо актуально для нових секторів економіки. Це є як загальнонаціональною проблемою, так і проблемою конкретних навчальних закладів, які повільно реагують на потреби роботодавців та абітурієнтів.

Крім того, заклади вищої освіти безпосередньо взаємодіють з цільовими аудиторіями та роботодавцями. Що стосується взаємодії між ЗВО та цільовою групою, то це включає в себе розробку ціннісної моделі в освітньому процесі та інші аспекти взаємодії ЗВО зі здобувачами освіти та абітурієнтами (підготовчі курси, культурне та спортивне життя ЗВО тощо). Ідеальною є ситуація, коли пропонований і бажаний набір цінностей збігається.

Для роботодавців взаємодія сфокусована на підготовці фахівців за потрібними їм спеціальностями і враховуючи їх вимоги, роботодавець також може виступати в ролі споживача науково-технічних досягнень ЗВО. Умовно кажучи, фахівець з певним набором бажаних характеристик може бути активом для роботодавця.

Важливу роль у контексті застосування концепції маркетингу взаємовідносин до ринку освіти відіграє внутрішній маркетинг, який головним чином фокусується на цілеспрямованій роботі закладу вищої освіти над тим, щоб максимально наблизити модель цінностей, яку пропонує заклад, до моделі цінностей, яку хочуть отримати студенти та абітурієнти у світлі «замовлень» роботодавців, а саме підвищення кваліфікації викладачів, залучення фахівців-практиків, проведення поглиблених наукових досліджень тощо.

Взаємодія у маркетинговому трикутнику базується на впливі держави на ринок освітніх послуг: законодавство у сфері освіти та на ринку праці, створення або рекомендація державою переліків спеціальностей, за якими надаються освітні послуги, атестація та акредитація вищих навчальних закладів державою, яка виступає гарантом якості освітніх послуг та їх відповідності державним стандартам освіти, інвестування в наукові дослідження і розробки на базі закладів вищої освіти тощо.

Управління процесом побудови бренду закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг рекомендується здійснювати на основі принципів маркетингу взаємовідносин, який дозволяє організувати потік зовнішніх і внутрішніх комунікацій таким чином, щоб формувати і розвивати довгострокову лояльність цільових груп до освітніх послуг. Технологічною основою процесу брендингу на ринку освітніх послуг з використанням принципів маркетингу взаємовідносин має стати ґрунтовна автоматизація внутрішніх процесів з використанням економічно ефективних CRM-рішень.

РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

Бондарчук Н., д.держ.упр., професор, завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Плотка Л., викладачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Освіта відіграє ключову роль у формуванні управлінської еліти, адже саме через якісне навчання і виховання формуються лідери, здатні ефективно керувати суспільством, економікою та державними процесами. Актуальність цього питання зростає в умовах швидких змін у світі, глобалізації та необхідності приймати інноваційні рішення.

Поняття «еліта державного управління» охоплює осіб, які обіймають ключові посади в державних органах. Ці посади характеризуються високим рівнем відповідальності, широким спектром повноважень та впливом на прийняття важливих державних рішень. Ми погоджуємося із твердженням Сурай І., що «еліта в державному управлінні» – це невід’ємна і важлива частина суспільства, яка виникає в результаті його соціально-політичної диференціації, наділена офіційними повноваженнями та володіє правом і можливостями приймати управлінські рішення щодо життєдіяльності суспільства, організовувати їх впровадження, координувати діяльність усіх ключових інститутів суспільства і таким чином займає керівне місце в державі й суспільстві, і при цьому відповідає аксіологічному критерію елітності. [2].

Державно-управлінська еліта – це рушійна сила суспільства, яка формує політику, керує економікою та визначає культурні напрямки. До її складу входять:

- політична еліта: Президент, прем’єр-міністр, міністри, депутати та інші державні службовці, які приймають стратегічні рішення;
- економічна еліта: керівники великих компаній, банків, а також міністри економічного блоку, що впливають на економічне зростання;
- культурна еліта: ректори ЗВО, директори навчальних закладів, науковці, які формують освітню та наукову політику.

Ефективність і стабільність державного управління значною мірою залежать від взаємовідносин між політичною елітою та суспільством, а також від внутрішніх процесів всередині самої еліти.

Управлінська еліта є рушійною силою державної політики. Саме від її рішень, бачення майбутнього країни та здатності до консенсусу залежить напрямок розвитку держави.

Еліта формує політичну культуру суспільства. Її цінності, пріоритети та стиль управління значною мірою визначають загальний клімат у суспільстві.

На жаль нині існує низка проблем щодо формування державно-управлінської еліти. Так, сучасна українська політична еліта стикається з проблемою пріоритетності особистих інтересів над загальнонаціональними, низького рівня професіоналізму та нездатністю до ефективного управління.

Характерними рисами української політичної еліти є: корупція, непрофесіоналізм, відсутність стратегічного бачення розвитку країни та відчуження від суспільства.

Одним із напрямів подолання вказаних проблем є підвищення рівня професіоналізму сучасної державно-управлінської еліти. Якщо раніше підготовка управлінців зосереджувалася на наданні їм суто професійних знань, то сучасні вимоги до державно-

управлінської еліти значно розширилися. Сьогодні важливо не тільки володіти певним набором знань, а й розвивати такі особистісні якості, як емпатія, комунікативність, здатність до саморозвитку [1]. Це пов'язано з тим, що ефективність державного управління залежить не лише від знань, але й від здатності співробітників до співпраці, ухвалення рішень в умовах невизначеності та відповідальності за свої дії. Формування таких якостей є ключовим завданням сучасної системи підготовки кадрів для державної служби.

Література

1. Олійник В.В. Феномен формування управлінської еліти у парадигмі неперервної освіти. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 2. С. 114-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_2_16

2. Сурай І.Г. Сучасні особливості визначення еліти в державному управлінні України. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. № 1. С. 59-70

ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА

Ольга Букреева, магістрант

Науковий керівник: Ольга Кудирко, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Інформальна освіта стала невід'ємною частиною сучасного життя, адже забезпечує постійний розвиток та адаптивність у мінливих умовах сьогодення. Доповнення формальної освіти, особистісне зростання, створення конкурентних переваг на ринку праці – все це далеко не повний перелік використання самоосвіти. Планування і організація інформальної освіти під час військового стану має не тільки врахувати вимоги усіх нормативно правових актів, а й запобігати професійному вигоранню вчителів. В умовах реформування освітньої системи актуальним є питання дослідження ключових проблем та перспектив розвитку інформальної освіти в Україні, надання дієвих рекомендацій з організації інформальної освіти в діяльності вчителя.

Згідно статті 8 Закону України «Про освіту» особа реалізує своє право на освіту впродовж життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти. Держава визнає ці види освіти, створює умови та заохочує до здобуття освіти всіх рівнів. Інформальна освіта (самоосвіта) – це «освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям» [3].

Серед характерних ознак інформальної освіти є те, що вона здійснюється безперервно у повсякденному житті, водночас не для всіх є обов'язковою. Проте сьогодення постійно висуває нові вимоги як до результатів навчання так й до розвитку особистості. Тому конкурентним на ринку праці є фахівець, який постійно покращує свою кваліфікацію, вміє планувати та організовувати розвиток професійних компетентностей та м'яких навичок.

Згідно частини першої статті 52 Закону України «Про повну загальну середню освіту» «кожен педагогічний працівник зобов'язаний щороку підвищувати свою кваліфікацію» [4]. Останнім часом все частіше на заміну звичного плану саморозвитку говорять про траєкторію професійного розвитку педагога – це «персональний шлях реалізації професійного потенціалу педагогічного працівника, що ґрунтується на його вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів,

форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих» [2]. Спланувати таку траєкторію – означає врахувати особистісно-професійні потреби. Рух викладача цим шляхом завжди суто індивідуальний і базується на низці чинників: досвіді, характері навчальних потреб та інтересів, рівні професійної компетентності, конкретних досягненнях, сильних і слабких сторонах тощо. Інформальна освіта в цьому випадку надає більше свободи та можливостей у виборі шляхів навчання.

Мета дослідження полягала у розгляді основних проблем та перспектив розвитку інформальної освіти в Україні, надання дієвих рекомендацій з організації інформальної освіти в діяльності вчителя. Для розкриття поставленої мети, було проведене опитування «Організація інформальної освіти (самоосвіти) в закладах середньої загальної освіти» серед педагогічних працівників з різних міст України [1]. У дослідженні взяло участь 34 респондента: серед них 24 вчителі 1 – 4 класів (70,6 %), 10 вчителів середньої та старшої школи (29,4%).

Як можна стверджувати з проведеного опитування, 33 вчителі (97%) згодні, що вчитель має постійно підвищувати свою кваліфікацію та бути обізнаним у сучасних освітніх трендах. 33 педагога (97,1%) знайомі з поняттям індивідуальна освітня траєкторія розвитку вчителя. 28 педагогів (82,4%) не тільки мають, а й активно формують її на основі власних потреб. Цікаво, що у формуванні їм не допомагає ні адміністрація закладу освіти, ні фахівці центру професійного розвитку педагогічних працівників. Метою підвищення кваліфікації для 85,3% респондентів є здобуття нових знань та умінь.

Під час дослідження виявилось, що **більша частина вчителів, а саме 27 вчителів (79,4%), сплачують за свою інформальну освіту самостійно з урахуванням можливостей сімейного бюджету.** Також 11 педагогів (32,4%) використовують для інформальної освіти будь-яку можливість: вихідні, відпустки, вечори та ночі будніх днів, позаурочний час або канікули, що призводить до перенавантаження, втоми та професійного вигорання.

Для якісної організації та планування інформальної освіти **необхідно розробити дієвий інструмент (на рівні закладу освіти, Департаменту освіти або Міністерства освіти України), який би врахував всі особливості організації якісної освіти педагогічних працівників. А саме – реальне фінансування не для шкіл, а для вчителя, можливість корегування плану підвищення кваліфікації (щоб вносити в нього цікаві пропозиції, які з'являються протягом року, а також враховують всі потреби саморозвитку), а також чітко регламентований оплачуваний час (окремий від робочого навантаження) для підвищення кваліфікації.**

Необхідно також створити державну базу суб'єктів підвищення кваліфікації із обов'язковим контролем якості контенту, який вони пропонують. Це убезпечить учителів й від прикрої можливості незарахування сертифікатів педрадою, й від шахраїв. Крім того необхідно мати централізовану платформу, на якій можна переглянути всі анонси актуальних курсів підвищення кваліфікації від організацій, що занесені до державної бази.

Незважаючи на те, що в умовах військового стану основні зусилля держави та суспільства спрямовані на забезпечення безпеки, організація та планування інформальної освіти допомагає суспільству витримати усі виклики та підтримати соціальну стійкість.

Список використаних джерел

1. Букреева О.О. [Поки перший клас насолоджується першими днями канікул - вчителька поринула у власне навчання :)) Пишу курсову роботу з теми "Організація

інформальної]. *Facebook*. URL: https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0ai1ZBkwtp7rJ7VxjA7RQWTtVe6HZ4Dzy2AXwm4aLyZJdAJPzxkkcshkKcUVsZ4el&id=100010570986883 (дата звернення: 29.05.2024)

2. Полякова Г. Напрями моделювання індивідуальної траєкторії безперервної освіти й самоосвіти педагогічних працівників. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3.

3. Про освіту : Закон України від 28.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

4. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n984> (дата звернення: 31.05.2024).

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Лідія Вознюк, кандидат педагогічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Управління закладами загальної середньої освіти в умовах реформування освітньої галузі та європейського вектору розвитку потребує системних змін і в змісті освітнього менеджменту, і в його організаційних засадах. Відповідно до нової законодавчої бази заклади освіти стали більш автономними не тільки у фінансовій сфері, а й в організації освітнього процесу, виборі освітніх технологій, кадровій політиці, оцінюванні та внутрішньому контролі якості освіти. Роль директора закладу освіти стає більш стратегічною та багатогранною. Насамперед це стосується визначення стратегій розвитку закладу освіти, його кадрової та фінансової політики, управління інноваційними процесами, забезпечення якості освіти на рівні європейських стандартів, партнерства та співпраці з батьківською спільнотою та громадськими організаціями.

Підкреслимо, що євроінтеграційні процеси вимагають нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти. Слід зазначити, що проблеми оновлення в системі шкільного менеджменту відображено у працях вітчизняних дослідників Н.М. Бібік, Г.В. Єльнікової, Л.М. Калініної, О.І. Касьянової, О.І. Мармази, В.І. Маслова, Н.Г. Протасової, Т.М. Сорочан, Т.І. Сущенко. На думку вчених, освітній менеджмент переживає період складних трансформацій, інтенсивного пошуку нових напрямів наукових досліджень, розробки інноваційних управлінських технологій, які спрямовані на забезпечення ефективного управління сучасною школою [1,4,5].

Серед основних підходів необхідно виділити компетентнісний оскільки він є провідним і в концепції нової української школи, і в нових освітніх та професійних стандартах. Насамперед компетентнісний підхід характеризується здатністю менеджера шкільної освіти забезпечувати розвиток шкільної організації суголосно зі стратегіями державної освітньої політики та європейськими стандартами освіти, зокрема: узгодження освітнього процесу з європейськими підходами та цінностями, цифрова трансформація освіти, мультикультурність, міжнародний обмін досвідом, партнерство. Адаптація до принципів автономії, відкритості закладів загальної середньої освіти, прозорості та підзвітності також є важливими аспектами європейської освітньої політики. Це передбачає більшу самостійність навчальних закладів у прийнятті рішень і розпорядженні ресурсами.

Окрім того, компетентнісний підхід визначає одну з важливих складових якості сучасної освіти, тому поняття "компетентність в управлінні закладом загальної середньої освіти" розглядається як високий рівень знань, умінь та здатностей менеджера освіти за допомогою функціональних можливостей управлінської підсистеми забезпечувати ефективне управління шкільною організацією [7].

Важливою ознакою компетентнісного управління, на думку науковців, є здатність керівника згуртовувати педагогічний колектив, реалізовувати індивідуальний підхід до кожного суб'єкта освітнього процесу, сприяти вихованню здобувачів освіти на основі європейських цінностей, таких як: толерантність, повага до людини, демократія, соціальна відповідальність, гендерна рівність інше [5]. Сюди ж можна віднести здатність менеджера освіти критично аналізувати надзвичайні ситуації, що дозволяє оцінити їх з усіх сторін і приймати правильне управлінське рішення; вибирати оптимальні підходи, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу із складних ситуацій; забезпечувати гнучкість і мобільність управлінської підсистеми школи.

Технологічний підхід відображає тісний взаємозв'язок управління закладами освіти та євроінтеграції. Насамперед це стосується цифровізації освітніх процесів як важливої вимоги євроінтеграції, освітніх стандартів, стандартів якості та оцінювання навчальних результатів, міжнародної співпраці, інклюзивної освіти. Одним із завдань сучасного освітнього менеджменту є сприяння доступу до онлайн-ресурсів і платформ для усіх учасників освітнього процесу, розвитку цифрових компетенцій, застосування електронних систем управління, технологій управлінської аналітики: визначення SMART цілей, SWOT-аналіз, балансова система показників тощо. Таким чином, процеси технологізації освітнього менеджменту у контексті євроінтеграції забезпечують інноваційний розвиток загальної середньої освіти в Україні і сприяють ефективному менеджменту.

Синергетичний підхід у системах управління закладами загальної середньої освіти розглядається як новий спосіб мислення в організації процесів управління школою. Він пов'язаний з уявленнями про самоорганізацію, саморозвиток управлінських систем, які ґрунтуються на законах синергетики і є спільними для усіх систем. Синергетичний підхід дозволяє досягти цілісного системного розвитку шкільної організації за рахунок партнерства, взаємодії між здобувачами освіти, вчителями, адміністрацією закладу у прийнятті важливих рішень, обміном досвідом досвіду роботи, організації загальношкільних проєктів. Істотне значення при цьому має синергія між закладом освіти та міжнародними організаціями, зокрема: співпраця з міжнародними освітніми установами та організаціями, що дозволяє здобувачам освіти брати участь у програмах академічної мобільності; розвиток інклюзивної освіти, зорієнтованої на забезпечення рівних можливостей для всіх студентів, включаючи тих, хто має особливі потреби; дозволяє викладачам брати участь у програмах професійного розвитку, семінарах та тренінгах, які організовують міжнародні партнери, фінансова підтримка закладів освіти через гранти та програми розвитку.

У своєму дослідженні українська дослідниця Г.В. Єльнікова зауважує, що синергетичний підхід в управлінні школою передбачає не прямий управлінський вплив на педагогічний колектив, а ініціювання потенційних можливостей педагогів, їх творчого самовиявлення; створення сприятливого освітнього середовища, що постійно розвивається і оновлюється [1].

Цінність маркетингового підходу у контексті євроінтеграції полягає насамперед у створенні конкурентоспроможного освітнього середовища, яке відповідає сучасним

європейським стандартам. Відповідно поєднання маркетингових технологій з євроінтеграційними стратегіями допомагає закладам освіти ефективно позиціонувати себе на не тільки на всеукраїнському, а на міжнародному освітньому ринку.

Маркетинговий підхід в управлінні сучасною школою передбачає процес вивчення та формування потреб запитів на освітні послуги школи з метою реалізації процесів євроінтеграції та реформування освітньої галузі. До найбільш поширених технологій маркетингового підходу вчені відносять: PR-технології, технології проектування та моделювання, технології планування стратегій розвитку закладу освіти, технології залучення ресурсів з метою підвищення конкурентноспроможності закладу освіти.

Таким чином, сучасні підходи до управління закладами загальної середньої освіти у контексті євроінтеграційних процесів є важливими для подальшого розвитку освітнього менеджменту, оскільки спрямовані на підвищення якості вітчизняної освіти і підготовки здобувачів освіти до викликів сучасного світу.

Література:

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 388 с.
3. Гришук А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> (дата звернення: 20.08.24).
4. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01> (дата звернення: 10.09.24).
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
6. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voennogo-stan/> (дата звернення: 20.10.24).
7. *Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти*. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.08.24).

ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ З СІМ'ЄЮ

Оксана Дем'янук, магістрант

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Категорія «якість» є дуже різноманітною у своєму визначенні та сприйнятті. Концепція якості еволюціонувала на різних етапах розвитку менеджменту. У сучасному світі це поняття все більше проникає в усі сфери людської діяльності, не залишилася осторонь і педагогіка. Сьогодні якість освіти вважається найважливішою глобальною характеристикою розвитку системи освіти і суспільства в цілому.

Модель управління якістю взаємодії дітей, педагогів і батьків представлена чотирма розділами: цільовим, програмно-змістовним, організаційно-діяльнісним та аналітико-оцінним. Модель реалізується через план спільних дій з управління якістю взаємодії

педагогів, дітей і батьків. Потреба в розробці моделі була зумовлена наступними недоліками в існуючій структурі взаємодії:

- підвищеними вимогами до комунікативної компетентності педагогічного колективу та психологічним навантаженням на керівника закладу дошкільної освіти, який об'єднує зусилля всіх учасників системи без достатнього зворотного зв'язку з ним, а також неможливістю застосування коригувальних впливів у ході освітнього процесу з метою подальшого підвищення його ефективності;

- відсутність у вітчизняній практиці достатньо розроблених методик застосування топологічного підходу до організації взаємодії з дітьми, який би забезпечував формування мотивації до спільної діяльності та адаптацію змісту взаємодії до змісту особистісного розвитку дітей;

- відсутність системи моніторингу якості взаємодії між дітьми, педагогами та батьками, яка б дозволила переорієнтувати систему управління якістю з технології, орієнтованої на мету, на технологію, орієнтовану на результат.

На нашу думку, ефективна взаємодія - це не кінцевий результат, а один із чинників, що призводить до результату - соціально адаптованої дитини, з певною базою знань та підготовленої до шкільних взаємовідносин. Взаємодія між закладом дошкільної освіти і сім'єю є особливо важливою у побудові системи управління якістю.

Однак втілення теоретичних засад управління якістю в педагогічну практику є складним процесом. Більшості моделей бракує системного підходу до організації процесу якісної взаємодії. Якісна взаємодія з батьками є одним з найважливіших напрямків у педагогічному процесі закладу дошкільної освіти. Усі кроки, які є частиною комплексного процесу, можуть бути вивчені та пояснені особою, відповідальною за цей процес (адміністратором).

Мета процесу визначається наступним чином: всі необхідні посади з конкретними завданнями заповнені кваліфікованими працівниками. Дотримуються всі принципи, правила та структури взаємодії між батьками вихованців та педагогами закладу дошкільної освіти. Процес управління якістю педагогічної взаємодії складається з таких елементів: передакліматизаційна робота, акліматизаційна робота, методична робота та організаційна робота. У процесі беруть участь батьки з їхніми побажаннями, потребами та очікуваннями, педагоги з їхніми планами та програмами, але насамперед - дитина, яка прийшла до закладу дошкільної освіти.

Результатом цього процесу є зацікавлені батьки, які готові до співпраці, та всебічно розвинена, соціально адаптована і готова до школи дитина. Відповідаючи на питання «хто реалізує процес управління якістю взаємодії?», можна сказати, що це педагоги, батьки та адміністрація закладу дошкільної освіти.

Відповіддю на питання «які ресурси використовуються (за допомогою яких реалізується процес)?» можуть бути: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські та ресурси знань. У нашому випадку ресурси, що використовуються, - це форми взаємодії, які перетинаються з усіма видами ресурсів. Так, наприклад, анкетування, яке є формою збору даних як ресурс, тісно пов'язане з інтелектуальними, науковими та матеріальними засобами.

Ключові показники ефективності (КПІ) - це оцінка взаємодії з батьками, яку можна виміряти за критеріями ефективності взаємодії та ступеня залученості батьків і вчителів. На нашу думку, ці показники безпосередньо пов'язані з активністю вихователя, тобто чим більше ініціативи та енергії у вихователя, чим більше різноманітних методів та цікавих

форм роботи він використовує, тим вищий рівень батьківської активності. Батьки відчують зацікавленість педагога в розвитку своїх дітей і відповідають йому взаємністю.

Таким чином, описуючи процес управління якістю педагогічної взаємодії, основними учасниками процесу є батьки, вихователі та адміністрація. Центральним об'єктом процесу є дитина, яка завдяки поступовим і системним змінам набуває якостей, необхідних для завершення навчання в закладі дошкільної освіти.

Організація педагогічної взаємодії між закладом дошкільної освіти і сім'єю складається з кількох *етапів*.

Перший етап - преадаптаційний - полягає в роботі з дітьми та їхніми батьками до вступу дитини в заклад дошкільної освіти. Зазвичай на цьому етапі батьки та діти знайомляться з діяльністю, розпорядком дня, системою дошкільної освіти та персоналом. У дитини формується враження про заклад дошкільної освіти. Вихователі, зі свого боку, знайомляться з сім'ями майбутніх вихованців, їхніми особливостями, звичками та інтересами. Працює аналітичний блок, який є основою цього етапу процесу управління якістю педагогічної взаємодії. Він включає форми дослідження сім'ї, що проводяться вихователем (анкетування, тести, опитування, заповнення соціального паспорта сім'ї тощо) та форми дослідження, що проводяться батьками дитячого садка (дні відкритих дверей, сайт дитячого садка тощо).

Наступний етап - адаптаційний, який передбачає роботу з дітьми та їхніми батьками щодо пристосування до правил, вимог та умов закладу дошкільної освіти. Тут також ефективно використовувати форми, що входять до блоку аналізу: бесіди, анкетування, домашні візити тощо.

Методичний етап процесу управління якістю педагогічної взаємодії закладу дошкільної освіти з сім'єю передбачає чітко розроблену, логічну та послідовну процедуру організації роботи з батьками та педагогами щодо розвитку особистості дитини. Важливим для ефективності процесу є вибір форм взаємодії. Він може включати: блок пізнавально-педагогічних форм (індивідуальні, колективні); блок спільного дозвілля (дні здоров'я, екскурсії, прогулянки, клуби за інтересами тощо); блок наочних форм (конспекти, брошури, виставки); інтернет-співпраця (сайт, вебінар, вебінар); блок нетрадиційних форм (тренінги, майстер-класи, корпоративні ігри).

Організаційний етап передбачає колективні дії учасників процесу, пов'язані між собою низкою заходів, спрямованих на розвиток особистості дитини. Він передбачає роботу всіх учасників освітнього процесу на «рівних» і передбачає участь батьків в управлінні організацією роботи дитячого садка. Це передбачає роботу ради директорів та роботу з батьківським комітетом.

Ця модель базується на етапах процесу управління якістю педагогічної взаємодії між дошкільним закладом і сім'єю та тісно пов'язана з формами взаємодії. Процес представлений як ланцюг взаємопов'язаних етапів, починаючи з преадаптаційного та адаптаційного етапів і закінчуючи підготовкою дитини до школи, в якому використовуються всі можливі форми взаємодії. Таким чином, успіх роботи закладу дошкільної освіти і сім'ї, тобто управління якістю педагогічної взаємодії, залежить від роботи всього колективу та ініціативності батьків. Метою взаємодії є підготовка всебічно розвиненої, готової до школи та соціально адаптованої дитини.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ

Галина Дрімко, магістрант

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Основу сучасних освітніх трансформацій становить інноваційна діяльність, сутність якої полягає в оновленні педагогічного процесу, внесенні новоутворень у традиційну систему підготовки підростаючого покоління країни, зокрема – ефективного управління навчанням учнівської молоді та орієнтацією її на здобуття професії.

Ефективність навчання та виховання здобувачів освіти передбачає готовність й здатність викладачів якісно й професійно виконувати свої педагогічні функції. Отже, проблема управління якістю освітнього процесу та формування педагогічної майстерності викладачів з метою підвищення якості професійної діяльності є актуальною.

Теоретичні основи проблеми формування педагогічної майстерності педагога висвітлювали у своїх працях: Г. Брагіна, І. Зайченко, І. Зязюн, Л. Крамущенко, І. Козинець, І. Кривонос, Г. Сагач, В. Семиченко, Н. Тарасевич, С. Чорна, Н. Щокіна. Питання професійної діяльності педагогічних працівників висвітлено у працях Л. Ващенко, В. Дивака, В. Маслова. У сучасній вітчизняній і зарубіжній науковій літературі стан підвищення педагогічної майстерності у викладачів закладу вищої освіти досліджували Є. Барбіна, З. Бондаренко, А. Биков, В. Гладуш, О. Коваленко, В. Панчук, Л. Пуховська, С. Рудишин, Т. Сущенко.

Зауважимо, що сутність поняття «педагогічна майстерність» визначали не тільки сучасні науковці, але й педагоги-класики. На думку А. Макаренка педагогічна майстерність – це знання педагогічного процесу, вміння його побудувати, привести в рух [4]. В. Сухомлинський вважав, що вдосконалення педагогічної майстерності можливе на основі постійного духовного зростання вчителя, його знань і культури. У своїх дослідженнях науковець виокремлює «майстерність виховної роботи» як постійне збагачення – оновлення як тих, хто виховується, так і тих, хто виховує [9].

Серед вітчизняних досліджень на особливу увагу заслуговують роботи І. Зязюна, який є фундатором науково-практичного напрямку в системі середньої та вищої освіти в Україні. Педагогічну майстерність науковець визначає як комплекс властивостей особистості, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі [1].

Різні погляди висловлюють науковці на сутність поняття «педагогічна майстерність»: найвищий рівень «педагогічної діяльності, який проявляється в досягненні оптимальних наслідків» [1, с. 13]; «інтегрований показник ступеня готовності конкретної людини до виконання професійних обов'язків учителя і вихователя» [5, с. 43]; сукупність певних «якостей особистості вчителя, що зумовлюються високим рівнем його психолого-педагогічної підготовленості, здатністю оптимально розв'язувати педагогічні завдання навчання, виховання і розвитку» [7, с. 115]; характеристика «високого рівня педагогічної діяльності» [6, с. 67]; «вираження підвищеного рівня всіх якостей педагога, комплекс властивостей особистості, що забезпечує високий рівень самоорганізації професійної діяльності» [3, с. 76].

Неоднозначність підходів науковців до розкриття «педагогічної майстерності» вказує на складний характер поняття, що потребує подальших досліджень. Важливими складниками формування педагогічної майстерності викладача є прагнення до

саморозвитку, самоаналізу (рефлексії), вдосконалення педагогічної техніки, застосування сучасних освітніх технологій, реалізація партнерської педагогічної взаємодії.

Саморозвиток (самовдосконалення) – це процес свідомого управління розвитком своїх якостей і здібностей; «збуджується найчастіше прагненням перевершити себе сьогоdnішнього, домогтися більш високих результатів, підвищити свою майстерність, придбати значимі для себе якості» особистості [2, с. 54].

Здатності до самоаналізу сприяють можливості встановлювати реальні зворотні «суб'єкт-суб'єктні» стосунки з учасниками освітнього процесу і розвивати рефлексивну свідомість [8, с. 98]. Розвинена здатність до рефлексії є передумовою самовиховання педагога в його прагненні до формування педагогічної майстерності.

На думку А. Макаренка «педагогічна техніка» передбачає необхідність дбати не лише про сутність нашої діяльності, а й про форму вияву намірів педагога, його духовного потенціалу. Педагогічна техніка сприяє гармонійному поєднанню внутрішнього змісту діяльності викладача і зовнішнього його вираження. Відповідно до цього, майстерність педагога виявляється як синтез духовної культури і педагогічно доцільної зовнішньої виразності.

Сучасні освітні технології характеризують загальну стратегію розвитку освіти і освітнього середовища. На особливу увагу заслуговують технології розвиваючого навчання, особистісно зорієнтовані, інформаційні, дистанційного навчання, тьюторські.

Педагогічна взаємодія як складник педагогічної майстерності викладача передбачає наявність сформованих якостей особистості таких, як: доброзичливість, повага оточуючих, уважне ставлення до ініціативи, тактовність у спілкуванні, послідовна і постійна вимогливість, терплячість до помилок, готовність допомогти.

Практичні дослідження реалізації складників педагогічної майстерності визначили, що найбільш ефективними є: застосування сучасних засобів та інформаційно-комунікаційних технологій, створення та ведення педагогом власного блога, робота у віртуальному інформаційно-методичному кабінеті, участь у постійно діючому науково-методичному семінарі, робота в школі педагогічної майстерності. Високих результатів досягнуто в процесі реалізації на практиці наступних сучасних технологій: неімітаційних педагогічних технологій (проблемних лекцій, проблемних семінарів, тематичних дискусій, «мозкового штурму», круглого столу) та імітаційних (тренінгів, ігрового проектування, ділових ігор), інформаційних, особистісно зорієнтованих, технологій співпраці, знаково-контекстного навчання.

Віртуальний інформаційно-методичний кабінет являється центром забезпечення вивчення та удосконалення педагогічної майстерності педагога. Це широкий систематизований інформаційний ресурс, середовище для спілкування, «методична майстерня», «наукова лабораторія» та «студія для педагога», електронна бібліотека, форум. Виконуючи усі важливі функції науково-методичної роботи, віртуальний інформаційно-методичний кабінет став дієвим засобом для підвищення педагогічної майстерності викладача. Організовані наступні форми індивідуальної та колективної роботи у віртуальному інформаційно-методичному кабінеті: моніторинг, робота з розпорядчими документами, тренінг, семінар-практикум, педагогічний консиліум, творчий звіт, презентація досвіду, опрацювання інструктивно-методичних матеріалів, майстер-клас, інтерактивний діалог, ознайомлення з досягненнями сучасної педагогічної науки.

Результативною є робота викладачів на постійно діючому науково-методичному семінарі. Актуальність такого інструментарію полягає в підвищенні рівня професіоналізму

викладача, удосконаленні особистісних якостей, мотивації його до якісної та результативної професійної діяльності із застосуванням сучасних засобів і методик навчання. Тривалість такого семінару не менше року з періодичністю засідань один раз на місяць. Доцільно розробити програму семінару з урахуванням результатів вивчення особистісних та професійних показників педагогів. Застосовувати різноманітні форми проведення: педагогічні читання, тренінг, практикуми, круглі столи, дидактичні асорті.

Школа педагогічної майстерності спрямована на надання педагогам можливості розширити межі професійної компетентності, майстерності та культури. Ця форма вдосконалення педагогічної майстерності дозволить педагогам «почути», «побачити», «зробити». Тематика засідань різноманітна та охоплює усі елементи педагогічної майстерності викладача: гуманістичну спрямованість, професійну компетентність, здібності до педагогічної діяльності, педагогічну техніку.

Майстром педагог не народжується. Він таким стає в результаті наполегливої, цілеспрямованої роботи над собою, активної педагогічної діяльності, впливу того середовища, в якому він формувався, і тієї системи, де він виконує свої професійні обов'язки.

Отже, неоднозначність підходів науковців до розкриття сутності «педагогічної майстерності» вказує на складний характер поняття, важливими складниками якого є прагнення до саморозвитку, рефлексія, вдосконалення педагогічної техніки, застосування сучасних освітніх технологій, реалізація партнерської педагогічної взаємодії. Використання сучасних освітніх технологій, форм навально-методичної та наукової діяльності скеровує педагога до інноваційного мислення, самовдосконалення, підвищення професіоналізму та педагогічної майстерності.

Педагогічна майстерність викладача це вагомий фактор в формуванні компетентності майбутніх фахівців на адаптивних засадах є методологічним інструментарієм управління інноваційним оновленням процесу їхньої професійної підготовки, що відповідає викликам сьогодення.

Література:

1. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навч.-методичн. посіб./ Н.П. Волкова. – Дніпро: Ун.-т ім. Альфреда Нобеля. – 360 с.
2. Калашин В.Ф. Самоактуалізація викладача. Практична психологія та соціальна робота. – К.: Освіта. 2000.–№1. – 10 с.
3. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству. – М. : Просвещение, 1998. – 248 с.
4. Макаренко А.С. Твори: в 7 т. – К.: Радянська школа, 1954. – Т. 5: Деякі висновки з мого педагогічного досвіду. – 246 с.
5. Палтишев М.В. Педагогічна майстерність / М.В. Палтишев // Завуч. – 2011. – № 17-18. – 32 с.
6. Педагогічна енциклопедія, в 4 т. – М. : Вища школа, 1998.– 345 с.
7. Педагогічна майстерність: [навч. посіб.] / Упоряд.: І.А. Зязюн, Н.Г. Базилевич, Т.Г. Дмитренко та ін.; за ред. І.А. Зязюна. – К. : Вища школа, 2006. – 432 с.
8. Смирнов С.Д. Педагогика и психология высшего образования : от деятельности к личности: учеб. пособ. для студ. высш. пед. учеб. заведений / С.Д. Смирнов. – М. : Издательский центр „Академия”, 2001. – 304 с.
9. Сухомлинський В.О. Сто порад учителям. Вибрані твори: в 5 т. – К. : Радянська школа, 1986. – т.2. – 420 с.

ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА, ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА СУЧАСНОЇ ОСВІТИ

Валерія Дробот, магістр

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

В складних соціально-економічних умовах та необхідності адаптації до постійних змін, інноваційна складова є необхідною запорукою розвитку багатьох сфер, в тому числі і освітньої, адже саме технології та ідеї дозволяють країні швидко реагувати на нові виклики, підвищувати свою конкурентоспроможність, створювати нові робочі місця та загалом покращувати якість життя громадян. В таких умовах актуальним є розуміння сучасних тенденцій та інструментів, які забезпечують інновації в управлінні закладами освіти, які спрямовані на підвищення ефективності їх функціонування та зростання якості освіти загалом.

Сфера інформаційних технологій вважається найбільш динамічною, її удосконалення та розвиток відбувається щодня. Використання різноманітних технічних засобів, штучного інтелекту, забезпечує інтерактивний доступ користувачів до інформаційних ресурсів. Доведено, що цифровізація навчання дає змогу збільшити швидкість сприймання, розуміння та глибину засвоєння значного масиву знань. Одним з основних напрямів є дистанційна освіта через Інтернет. Дистанційна освіта може вирішити дуже багато проблем у сфері інформатизації. Суспільство потребує фахівців у галузі освіти, які не тільки мають необхідну компетенцію для успішної педагогічної діяльності, але і здатних оновлювати сферу професійної діяльності.

Аналіз тенденцій розвитку дистанційного навчання в Україні показує, що багато українських закладів освіти, організацій та установ зробили кроки до впровадження дистанційних технологій в освітній процес, незважаючи на те, що країна охоплена військовими діями. Важливо підкреслити, що дистанційне навчання не є опозицією до існуючих форм очної та заочної освіти, а також не суперечить існуючим освітнім тенденціям. Воно органічно вписується в ці системи, доповнює і розвиває їх, сприяє створенню мобільного освітнього середовища.

Для максимального використання можливостей дистанційної освіти потрібні зусилля з боку освітніх установ, викладачів і студентів для створення збалансованого, доступного і якісного навчального процесу. Особливостями та певними викликами дистанційної освіти можна вважати, по-перше, відсутність особистої взаємодії між учасниками освітнього процесу, що може негативно вплинути на залученість і мотивацію; по-друге, наявність технічних проблем та низький рівень цифрової грамотності у громадян, що створює нерівність у можливостях навчання; по-третє, необхідність уміння організації процесу навчання та відповідний рівень самодисципліни, що іноді є складним без належного контролю та підтримки; також вагомим викликом є питання якості освіти, яка повинна забезпечуватись використанням інтерактивні та інноваційні підходи, для утримання уваги учнів та здобувачів освіти.

Поряд із зазначеним, варто пам'ятати, що така форма освіти є невід'ємною частиною освітнього середовища сьогодення і має численні переваги. Серед яких доступність навчання, яка проявляється у можливості навчатись у будь якому місці і мати гнучкий графік для навчання за індивідуальним графіком; наявність різноманітних ресурсів, що надає доступ до численних учбових матеріалів, зокрема відеолекцій, інтерактивних курсів та цифрових бібліотек; можливість економити кошти за рахунок економії витрат на транспорт,

житло тощо. Загалом дистанційна освіта має безліч переваг та у перспективі ще більший потенціал для імітації традиційного навчального середовища та покращення його якості.

Незважаючи на проблеми і суперечності, дистанційне навчання широко впроваджується у закладах освіти всіх рівнів, розробляються його методичні та методологічні основи. Дистанційна освіта має величезний потенціал для зміни традиційних підходів до навчання та зробити його більш доступним і персоналізованим. Завдяки новітнім технологіям та інноваційним підходам, вона може стати основою для формування гнучкої, інтерактивної та якісної освітньої системи майбутнього.

ЦИФРОВИЙ ЕТИКЕТ У СФЕРІ ОСВІТИ

Ольга Кудирко, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Світ трансформується у цифрове суспільство і, як наслідок, люди мають можливість вільно спілкуватися, навчатися, ділитися інформацією без кордонів. Різноманітні форми цифрових комунікацій такі як соціальні мережі, онлайн-ігри, мережеве навчання є невід'ємною частиною життя сучасних людей та здобувачів освіти і робить їх повноцінними цифровими громадянами. Віртуальний світ став простором соціальної взаємодії та інтегрувався в усі сфери життя, зокрема і в навчальне середовище. Проте, більшості юним здобувачам освіти часто не вистачає розуміння, знань, відповідальності за свою активність в інтернеті, у таких умовах набуває актуальності питання надання інструкцій щодо коректної поведінки у мережі. В таких умовах вчителі на уроках можуть використовувати інтерактивні методи для залучення учнів до навчання цифровому етикету та розвитку їх цифрової грамотності.

Аналізуючи питання дослідження цифрового етикету варто розглянути термінологію даної проблематики. Зокрема в іноземних джерелах дають визначення категорії цифровий громадянин, як особи, яка може ефективно використовувати цифрові та соціальні медіа, маючи розуміння власних прав і обов'язків, дотримуючись етики та безпеки використання таких інструментів та, водночас, усвідомлюючи ризики [2, с.90]. Для цього потрібні навички та знання цифрового мислення, тобто володіти цифровою грамотністю, яка є однією із ключових компетентностей у новій українській школі. Отже, право, відповідальність та етика повинні стати необхідними умовами життя у цифрову еру, а їх дотримання запорукою ефективного використання інтернету для навчання і розвитку.

Одним із елементів цифрового громадянства є цифровий етикет, який в загальному трактують як правила поведінки в цифровому середовищі, або у більш розширеному контексті, як усвідомлене суспільством використання інформаційно-комунікаційних технологій із розумінням інформаційної безпеки та конфіденційності даних [1, с.42]. Цифровий етикет – це певні стандарти поведінки під час використання інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії з іншими людьми. Тобто можна вважати його набором правил, яких потрібно дотримуватись для того, щоб зробити інтернет кращим середовищем для користувачів. Розглядаючи питання того, як саме потрібно поводити себе у цифровому середовищі, варто зазначити, що як мінімум, це повинні бути ті ж самі норми етикету, пристойності, які використовуються у взаємодії віч на віч у реальному щоденному житті. Проте, варто відзначити, що комунікації в онлайн середовищі мають свою специфіку. До прикладу, близько 90% «живих» комунікації ми зчитуємо невербально, тобто рухи,

міміка, жести, а під час цифрового спілкування всього цього може не бути, і як наслідок, зміст та супроводження у цифрових комунікаціях буде не повноцінним.

В освітньому середовищі роль цифрового етикету у сучасних реаліях особливого вагома, адже він формує у молоді навички відповідального та безпечного користування цифровими технологіями. У питанні навчання цифровому етикету важливо зазначити, що саме заклад освіти має стати центром формування знань щодо безпечного цифрового середовища та поведінки у ньому. Батьки сьогодні не можуть цього забезпечити, адже самі часто не розуміють та не володіють основами цифрової грамотності, і саме від дітей дізнаються про нові технології та способи роботи з ними. Натомість шкільні заклади освіти володіють і технологічними, і педагогічними, і організаційними можливостями для створення безпечної шкільної мережі та навчання основам поведінки в інтернеті.

Розглянемо основні напрями, в яких потрібно володіти навичками цифрового етикету:

1) Захист особистих даних. Публікуючи особисту інформацію у публічних місцях учні повинні знати, як захистити дані про себе чи про своє близьке оточення. У такому аспекті потрібно допомогти з'ясувати учням, яка інформація є конфіденційною. До прикладу, це можуть бути паролі, фінансові номери телефонів, додаткові особисті дані, власні особисті фотографії та інших людей. В освітній сфері сьогодні можна знайти багато прикладів реалізації проєктів з підвищення грамотності громадян та молоді у сфері захисту та безпеки особистих даних. Зокрема, національний банк та міжнародна агенція USAID щорічно проводить освітні проєкти в рамках марафону із платіжної безпеки з метою запобігання шахрайським випадкам у сфері платіжних послуг, де пропонуються освітні ініціативи та конкурси для учнів різного віку.

2) Правила написання текстів та електронного листування. Культура електронного листування передбачає дотримання правильної граматики та правопису. Потрібно писати прямо та лаконічно, чітко доносити свою думку. Варто уникати великих букв та знаків оклику, які можуть бути неправильно трактовані іншою стороною та сприйняті за грубість. Також не варто перенасичувати текст абревіатурами та емодзі. Важливо бути виваженим та не приймати необдуманих дій, адже часто поспішаючи чи маючи поганий настрій, можна надіслати грубий лист, про який людина шкодуватиме. Тому, варто уважно писати повідомлення, перечитувати, виявляти помилки.

3) Поведінка під час відеоконференцій. З часів пандемії проведення онлайн занять, тематичних зустрічей, уроків, консультацій та просто розмов наживу стало звичною справою у повсякденному та освітньому процесі. Проте, далеко не всі дорослі та учні дотримуються правил. Досить часто нехтують елементарними нормами етикету, такими як включення камери, недотримання офіційного стилю в одязі, сторонні звукові шуми тощо. До зустрічей за допомогою відеозв'язку потрібно готуватись так само як і до реальних. Учні потрібно навчати, що комунікація повинна мати чітку підготовлену структуру, включаючи мету, форму контакту, зворотний зв'язок, потрібно дотримуватись технічних та організаційних аспектів у спілкуванні.

3) Безпека у спілкуванні зі сторонніми. Досить часто під час комунікації ми спілкуємось не лише з учителями, друзями та рідними, а контактуємо з незнайомими людьми. Молодь легко зацікавити та спровокувати, тому учнів потрібно навчати бути уважним у розмові, розрізняти маркери залякування, обману і не боятись припинити контакт та розказати старшим про свої перестороги.

4) Правильне написання коментарів. Висловлювати власну думку, особливо якщо ця думка не відповідає загальній, набагато легше в інтернеті, аніж особисто у вічі своїм опонентам. Багато людей почувають себе «вільними» в інтернеті, легко стають негативними, та анонімно можуть ображати інших. Зважаючи на стрімке перебування молоді в онлайн-середовищі варто готувати їх до різних думок користувачів. Потрібно наголошувати учням про необхідність дотримання культури написання коментарів, привчати до розуміння, що образливі слова можуть завдати психічної шкоди іншій людині, а критика якщо і висловлюється, то повинна бути об'єктивною, а краще підбадьорювати один одного, аніж хейтити.

5) Знати та розуміти свою аудиторію. Ті, з ким ми спілкуємось можуть дуже відрізнятися – за віком, вподобаннями, стилем життя тощо. Відповідно стиль комунікації, який буде обрано у віртуальній розмові повинен бути відповідним – те, що доречно для одних, може бути абсолютно неприпустимим для інших. І учні повинні вміти розрізняти аудиторію та способи взаємодії у ній. Наприклад, характер спілкування на уроці чи позакласній консультації буде мати офіційний стиль, ввічливу мову, натомість розмова у груповому чаті однокласників буде більш вільною, з використання сленгу та жартів.

6) Слідкувати за власними публікаціями та розсилками. Потрібно пам'ятати важливе правило, що поводитись з іншими потрібно так, як бажаєш, щоб поводитись з тобою, – це працює і в онлайн-середовищі. Учнів потрібно вчити, що не варто ображати інших грубими словами, тим паче нецензурною лексикою, не можна грубо критикувати, потрібно бути толерантним та не засуджувати людину за будь якою ознакою. Потрібно уміти розрізняти фейки та різні схеми шахрайства, і не поширювати зловмисний контент навіть у приватних повідомленнях. Сьогодні учнів навчають основам медіаграмотності для того аби вони уміли протидіяти у складних ситуаціях.

Цифрове середовище стало невід'ємною реальністю сучасного світу і для дорослих, і для молоді. Поряд із значним перевагами, які дозволяють реалізовувати цифрові технології, вони несуть і певні ризики, особливо для дітей, наприклад, шкідливий контент, кібербулінг, неправомірне використання даних тощо. Всі ризики потрібно ідентифікувати та уміти їм запобігати та протидіяти. Цифровий етикет повинен бути обов'язковою складовою сучасного освітнього процесу. У школі повинно бути створене безпечне цифрове середовище і розроблена політика школи з онлайн безпеки. Зокрема, у навчальний план повинні бути включені теми цифрового етикету, потрібно розробляти та реалізовувати проєкти з цифрового безпеки для учнів різних вікових категорій, забезпечувати умови для налагодження постійної комунікації учнів та педагогів щодо етичних питань в онлайн середовищі та інше.

Список використаних джерел

1. Ігнатенко Р.В. Цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи розвитку в умовах пандемії COVID-19. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 31. С. 40-46.

2. Mangkhang Charin, Kaewpany Nitikorn The Digital Etiquette Enhancing to Global Citizenship of Social Studies Teachers in a New Normal Society Higher Education Studies. Vol. 11, No. 3. 2021. pp.89-94.

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Артур Махонько, магістрант

Ольга Мартиненко, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Завдання школи і батьків – дати кожній дитині щастя.

В.Сухомлинський

Заклад освіти – це своєрідний оберіг, добрий дім і теплий вогник для дітей і дорослих. Тому проблема реформування освіти належить нині до найактуальніших. Свідчення цього є низка державних документів, спрямованих на розвиток школи. Відповідальне завдання має школа сьогодні: дати суспільну творчу адаптовану особистість. Тому адміністрація школи своєю управлінською діяльністю зосереджує на відпрацюванні моделі адаптивного управління, що дає змогу максимально реалізувати можливості кожного вчителя й здобувача освіти.

У своїй управлінській діяльності адміністрація школи реалізовує принципи демократизації, гуманізації, орієнтації на інноваційні процеси, формування творчої особистості, з дотриманням принципів справедливості, ініціативи, стабільності педагогічного колективу. Сучасність потребує лідерів нової формації. Людей компетентних, відповідальних та здатних мислити нестандартно. Проблема розвитку молодих лідерів - це проблема підготовки людини майбутнього до вимог нового 21 століття. Тому необхідно шукати і підтримувати здобувачів освіти, чиї особисті переконання спрямовані на активну участь у житті суспільства, молодих людей з організаторськими здібностями, які усвідомлюють себе потенційними лідерами і готові використовувати свою енергію і здібності на благо інших.

Цілком зрозуміло, що навички громадського управління стануть надбанням особистості тоді, коли вони будуть прищеплені з дитинства, коли участь в учнівському самоврядуванні допоможе здобувачу освіти набуту знань, умінь та досвіду, необхідних для взіємодії у суспільстві.

Процес управління в освіті передбачає створення відповідних психолого-педагогічних умов, гарантованих систематичним інформуванням педагогів щодо науково-педагогічних питань.

Сучасна освіта ставить нові вимоги до особистості, зокрема і до професійної діяльності керівника закладу освіти, його культури та культури управління. Чимале значення в модернізації управління школою має управлінська культура керівника школи. Директор школи – це не просто керівник. Сьогодні він має поєднувати в одній особі ролі менеджера, вчителя, методиста, державного інспектора, господарника, організатора освітнього процесу, чуйного і уважного наставника дитячого та дорослого колективів. Право керувати – це високе право, і його треба заслужити високим професіоналізмом. Культура працювати означає вміння правильно розставити кадри на вирішальних ланках, завжди бачити кінцеву мету та вибирати найбільш раціональні методи її досягнення.

Не можна навчитись плавати, якщо не увійти в воду. Так само не можна навчитись управляти без практичної керівної роботи. Проте стрибнути у воду – ще не означає навчитись плавати; стати керівником – не означає уміти приймати правильні рішення, налагодити відносини з персоналом. Для формування власної управлінської поведінки менеджерам освітньої сфери необхідно володіти вміннями аналізувати різні ситуації, які вже наявні в організаціях, і потенційні, які можуть виникнути за певних умов.

В управлінській діяльності освітньої установи професіоналізм суб'єктів управлінської праці розкрито з різних позицій:

1. Формування продуктивної Я-концепції керівника-професіонала.
2. Реалізація творчого потенціалу, особливо у разі прийняття управлінських рішень.
3. Формування психологічної готовності до високоефективної управлінської діяльності, зокрема в екстремальних, кризових ситуаціях.
4. Розвиток маркетингової компетенції під час формування управлінської команди і ведення кадрової політики, роботи з громадськістю.
5. Мотивація професійних досягнень в управлінській діяльності.
6. Формування системи резервів функціональних можливостей управління в екстремальних ситуаціях.

Важливою складовою управлінської культури є маркетингова складова – знання основ маркетингу, поняття асортименту та якості продукції, послуг на освітньому ринку.

Організація часу є вирішальним чинником для успішної діяльності. Саме з поставленої мети та розподілу вагомості завдань у часі має розпочинатись виконання будь-якого завдання, інакше наші дії не матимуть реальної користі й управління часом перетвориться просто на самоціль, а планування часу обернеться його непродуктивними витратами. Із систематичним плануванням своєї діяльності на день, тиждень, місяць і рік ми виграємо додатково багато часу для упровадження в життя нових ідей і проєктів. Окрім того, структуруванням своєї діяльності в часі ми впорядкуємо не лише професійне, але й особисте життя. Скільки разів ми змушені залишитися після роботи для виконання завдань, на які нам забракло часу, скільки разів змушені брати роботу додому, тим самим забираємо час на спілкування з близькими та рідними.

Отже, маркетингове управління як напрям розвитку закладу освіти спрямовано на набуття нової якості освіти в умовах конкурентного середовища та на покращення репутації школи на ринку освітніх послуг. Знання маркетингових технологій мають стати інструментом пошуку освітньої установи власного шляху розвитку, який буде вирізняти її з поміж інших закладів.

ФАКТОРИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У РЕГІОНІ

Руслана Миронова, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Заклади вищої освіти є не лише постачальниками освітніх послуг для кінцевих споживачів і важливими роботодавцями, але й мають низку впливів на регіони та муніципалітети. До них належать: суми, витрачені на проживання студентів-нерезидентів; податки, сплачені працівниками бізнес-структур, пов'язаних з закладами вищої освіти; вартість бізнесу, створеного спільно з ЗВО; вартість нерухомості, що належить підприємствам, пов'язаним з закладами вищої освіти; державна та муніципальна підтримка ЗВО; кількість та вартість робочих місць, створених у межах спільноти закладів вищої освіти. Іншими словами, ми маємо зовнішні та багатовимірні впливи, які впливають на регіони та муніципалітети, де розташовані заклади вищої освіти. У цьому відношенні ЗВО є важливим чинником підвищення ступеня безпеки соціально-економічного середовища

регіону та його просторово-функціональних підсистем за принципом «зворотного зв'язку», який поширюється і на сам регіональний заклад вищої освіти.

Важливим аспектом функціонування закладів вищої освіти є *невизначеність позиції різних професій на ринку праці в умовах динамічних змін технічних, технологічних та організаційних характеристик*. Достовірна інформація про довгостроковий попит на різні професії відсутня. Цілком зрозуміло, що сучасна економічна ситуація вимагає високого ступеня професійної мобільності працівників, але базова освіта все ще залишається суттєвим чинником, що обмежує цю мобільність і перешкоджає депрофесіоналізації національної економіки, її територіальних і функціональних підсистем.

Це є вагомим чинником дисбалансу між попитом і пропозицією в системі освіти та ступенем захищеності.

Наразі спостерігається чітка тенденція до комерціалізації вищої освіти. Причому, це стосується не освітніх секторів (державного чи приватного), а змісту послуг, що надаються. І держава, і населення, які заздалегідь визнають важливість вищої освіти, фінансують вищі навчальні заклади з власних ресурсів, але мають різні вимоги до змісту послуг, які вони надають. Як наслідок, ЗВО фактично працюють у різних сегментах, що створює складнощі в їхній власній організації та функціонуванні як споживачів.

Співвідношення між бюджетним та «позабюджетним» сегментами постійно змінюється. Співвідношення бюджетних і позабюджетних студентів не піддається кількісній оцінці, тому невизначеність взаємодії між приватним і державним сегментами можна охарактеризувати з певним ступенем умовності з точки зору співвідношення кількості студентів у державному і недержавному секторі вищої освіти. *Нетотожність між вимогами держави та безпосередніх споживачів послуг закладів вищої освіти включає в себе невизначеність останніх*.

Заклади *вищої освіти* регіону є просторово обмеженою системою, яка виконує різноманітні функції для інституційно неоднорідних користувачів.

Невизначеність - це явище, що виникає внаслідок нелінійності процесів, природна характеристика економічної поведінки, яка означає, що не існує єдиного, детермінованого способу зміни стану економічного суб'єкта або структури економічної системи, а існує множина можливих шляхів.

З точки зору системного управління принципово важливим є виявлення в нескінченному полі невизначеностей та їх взаємозв'язків «ключових невизначеностей» у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які мають безпосереднє відношення до функціонування системи.

Невизначеність у системі закладів вищої освіти визначається двома ключовими характеристиками її зовнішнього середовища:

- інституційною та функціональною поліваріантністю ринку освітніх послуг;
- зміною парадигми вищої освіти - від освіти як самоцінності до «прагматичної» освіти.

Серед факторів зовнішнього середовища, що підвищують ступінь невизначеності в організації системи вищої освіти регіону, найбільш важливими є наступні:

- неповне уявлення безпосередніх споживачів освітніх послуг про перспективи різних професій на ринку праці;
- неповне знання вищими навчальними закладами попиту на послуги з точки зору загального обсягу та структури;
- висока волатильність українського ринку праці;

- недостатня поінформованість безпосередніх споживачів освітніх послуг про їхню реальну якість;
- конфлікт між неформальними/формальними інституціями та економічними потребами користувачів;
- невизначеність щодо ситуації на ринку праці різних професій;
- відсутність ідентичності між вимогами держави та безпосередніх споживачів щодо змісту програм вищої освіти.

До чинників зовнішнього середовища, які діють у протилежному напрямку, можна віднести:

- вплив рудиментарних чинників - звичок, традицій;
- наявність серед покупців освітніх послуг відносно неактивного актора - держави.
- включення вищої освіти до складу фундаментальних цінностей.

Невизначеність притаманна змістовним і структурним аспектам діяльності закладів вищої освіти в контексті сукупності функцій, що виконуються в регіональному соціально-економічному та інституційному просторі.

У складі функцій організацій регіональної системи вищої освіти, які безпосередньо пов'язані з її системною невизначеністю, виокремлюються такі як:

- формалізована або неформалізована освітня діяльність, що передбачає тісні зв'язки з регіональною громадою, місцевою владою, малим і середнім бізнесом (функція «конструктора кадрів»);
- збереження освітніх традицій як чинника економічної, соціальної та інституційної стабільності;
- функція «системного інтегратора» на регіональному рівні;
- забезпечення регіональної безпеки;
- створення робочої сили з необхідними навичками для підтримки традиційних та/або нових виробництв, що розвиваються;
- формування позитивних демографічних тенденцій;
- підвищення рівня соціальної, функціональної та територіальної мобільності населення;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ З ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Тетяна Наконечна, магістрант

Науковий керівник: Ольга Кудирко, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Здоров'я – це найцінніший скарб природи, яке є основою щасливого та повноцінного життя, а турбота про здоров'я – це інвестиція в майбутнє. Сучасний світ характеризується значною кількістю глобальних проблем, серед яких стрес, незбалансоване харчування, малоактивний спосіб життя та багато інших. Проте, варто пам'ятати, що здоров'я – це не лише відсутність хвороб, це стан фізичного, психічного та соціального благополуччя людини. У цьому контексті важливу роль у формуванні та реалізації здоров'я збережувальної компетентності молодого покоління відіграють освітні проєкти. Мета таких проєктів полягає не лише в інформуванні дітей та дорослих про основи здорового способу

життя, але й розвитку практичних навичок, які допоможуть їм підтримувати і зміцнювати своє здоров'я.

Тенденції останніх років засвідчують, що за період пандемії, впровадження дистанційного навчання, глобальної гаджетизації, більшість дітей та дорослих стикаються з такими проблемами як ожиріння, серцево-судинні захворювання, м'язова атрофія та проблеми з кістками, порушення метаболізму, проблеми з травленням, зниження імунітету, психічні проблеми, а також зниження енергії та життєздатності. Але багато людей ніяк не пов'язують ці хвороби з гіподинамією та неправильним харчуванням. Для підтримки організму в здоровому стані потрібно щоденно зберігати баланс між фізичними навантаженнями та правильним харчуванням.

Здоров'язбережувальна компетентність – це здатність особистості усвідомлювати цінність здоров'я, застосовувати на практиці знання про здоровий спосіб життя та дбати про своє фізичне, психічне і соціальне благополуччя. В контексті освіти, ця компетентність набуває особливого значення, оскільки формує фундамент для всебічного розвитку особистості.

Проекти, спрямовані на розвиток здоров'яз бережувальної компетентності, відіграють важливу роль у формуванні здорового способу життя учнів. Вони дозволяють не лише теоретично засвоїти знання про здоров'я, але й застосувати їх на практиці, розвиваючи при цьому критичне мислення, творчість та відповідальність.

Одним з таких є проєкт «Здорове харчування – запорука здоров'я». Правильне харчування з самого дитинства є чи не найважливішим аспектом здоров'я та розвитку людини, а особливо молоді. Від нього залежить фізичний розвиток, розумова активність, емоційний баланс, формування харчових звичок, профілактика багатьох захворювань, таких як зайва вага, діабет тощо. Впровадження правильного харчування з раннього дитинства допомагає побудувати міцну основу для майбутнього здорового способу життя, якого людина буде дотримуватися впродовж всього свого життя.

Даний проєкт пропонується для реалізації на базі закладу позашкільної освіти, і буде націлений на формування в усіх учасників освітнього процесу правил харчування; покращення якості харчування; інформування усіх учасників про харчову цінність продуктів та вплив харчування на здоров'я людей; профілактику захворювань, пов'язаних з неправильним харчуванням та створення здорового середовища в закладі освіти. Шляхи реалізації запропонованого проєкту полягають у наступних кроках.

По-перше, проведення занять здорового харчування серед дітей та батьківської громади. Це забезпечить формування у дітей та дорослих свідомого ставлення до свого здоров'я, появи корисних звичок, учасники отримають необхідні знання для розуміння і складання власного раціону здорового харчування. Для реалізації даного етапу проєкту проводяться інтерактивні заняття, лекції, тренінги з тем, які безпосередньо пов'язані з основами правильного харчування, гігієною, фізичними навантаженнями та профілактикою багатьох хвороб. Як результат, очікується отримання нових та удосконалення заздалегідь отриманих учнями знань про основні принципи ведення здорового способу життя, зростання рівня мотивації до фізичної активності, а також дотримання правил харчування.

По-друге, запросити до закладу спікерів (наприклад, дієтологів) для проведення заходу про здорове харчування для всіх учасників освітнього процесу. Завдяки цьому, дієтологи зможуть навчити дітей та дорослих основам раціонального харчування та надати консультації про дуже важливу роль збалансованого раціону, які адаптовані до вікових

потреб та способу життя, змотивують до змін у харчуванні і способі життя. Для реалізації цього етапу проєкту треба організувати співпрацю з учнями закладів професійно-технічної освіти (кулінарами, поварами, технологами, дієтологами), підписати меморандум про співпрацю та організувати кулінарні майстер-класи для дітей та дорослих, майстер-класи з нарізання овочів та фруктів, правильному сервіруванню столу, навчанню всіх учасників заходу правильному користуванню столовими приборами, створити меню здорового харчування, зробити виставку корисних продуктів. Завдяки цьому, учні набудуть самостійності, стануть більш впевненими у побутових питаннях, в них будуть сформовані правила етикету, сформується уявлення про правильне харчування, а як результат, це призведе до зниження споживання шкідливих продуктів.

По-третє, організувати спортивні заходи, змагання, активні ігри. Для цього потрібно провести різні спортивні заходи, ввести програми з оздоровлення: йога, масажі, заняття фітнесом. Це призведе до покращення здоров'я, зниження стресу, підвищення продуктивності та фізичного розвитку усіх учасників.

По-четверте, побудувати на території закладу власної теплиці для вирощування рослин, які можна споживати. Це надасть учням можливість до застосування на практиці усіх набутих знань з природничих наук; підвищення рівня зацікавленості екологічною освітою; зростанню популяризації здорового харчування; розвитку відповідальності та інтеграції знань. Також такий крок призведе до розвитку соціальних навичок та роботи в команді. Власна теплиця – це додатковий навчальний ресурс, який в рамках різних навчальних дисциплін може бути використаний для експериментів, проєктів або конкурсів і виставок серед інших закладів освіти.

По-п'яте, обробити ділянки землі на території закладу позашкільної освіти та засіяти їх лікарськими травами: м'ята, чебрець, фенхель, ромашка. Це дозволить отримати учням нові практичні знання з ботаніки, фармакології та навіть народної медицини; розвитку практичних навичок, фітотерапії, інтеграції навчальних предметів. Для реалізації даного етапу потрібно провести заняття з природознавчих дисциплін; впровадити інтерактивні практичні заняття на тему обробки землі, посадки рослин, догляду за ними; створити робочі групи з усіх учасників освітнього процесу та провести практичну роботу, застосовуючи практичні знання. В результаті очікується набуття учнями практичних навичок, розвиток екологічної свідомості, зміцнення командної роботи, застосування практичних знань на практиці, особистісний розвиток.

По-шосте, прийняти участь в бюджеті міста, в грантовій програмі, залучити спонсорів, благодійні організації для отримання коштів на реалізацію проєкту. Завдяки цьому значно підвищиться вплив на розвиток громади; відбудеться залучення додаткового фінансування; зміцнення взаємодії з громадою та підтримки інновацій.

Підсумовуючи можна зазначити, що такі проєкти не лише допомагають постійно підвищувати рівень здоров'язбережувальної компетентності, яка формується з дитинства, активно розвивається в школі та постійно вдосконалюється протягом всього життя людини, але й активно сприяють загальному розвитку особистості, отриманню необхідних знань, умінь і навичок та покращенню життя.

ЯКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Микола Побережний, магістрант

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

В останні роки інтерес до питання якості освіти в нашій країні набув виняткового значення. Демократизація освіти та ринкові відносини дозволили розширити пропозицію базової та вищої освіти, в деяких випадках ціною зниження її якості. Але домінуючі фактори в соціальній оцінці якості зараз зміщуються в бік якості освіти. Остання розглядається як гарантія збереження і передачі накопиченого досвіду, освітнього рівня суспільства тощо, розвитку і вдосконалення його інтелектуального потенціалу. Це не що інше, як кваліфікація освіти, що зумовило актуалізацію проблематики освітнього процесу та управління якістю освіти.

Категорія управління якістю освіти охоплює весь освітній процес, який є інститутом формування особистості, фахівця, громадянина, патріота, професіонала і фундаментальною системою життєзабезпечення. Суспільство поступово починає розуміти, що освіта стає джерелом процвітання держави, окремого підприємства і окремої людини.

Сьогодні проблема управління є загальнонауковою проблемою, оскільки як вона сама, так і окремі її аспекти вивчаються багатьма науками: кібернетикою, економікою, правом, соціологією, біологією, технікою, медициною і психологією. Проблема «людина і організація» стає центральною в розвитку наукової теорії управління.

У найширшому розумінні «управління за своєю природою є елементом і функцією різних організованих систем (біологічних, соціальних і технічних), що забезпечує збереження їхньої чіткої структури, підтримання їхніх режимів роботи і виконання їхніх програм». У застосуванні до управління якістю це визначення можна сформулювати так: «Управління якістю - це методи і види діяльності, що використовуються для виконання вимог до якості».

Одне з основних протиріч сучасної управлінської практики - примус учасників педагогічного процесу і розширення свободи особистості в міру того, як суспільство стає більш демократичним. У більш загальному вигляді і стосовно управління якістю освіти це протиріччя можна виразити так: організаційна форма управління якістю освіти не відповідає демократичним і економічним свободам освітніх установ.

У освіті існує ще одне протиріччя: в той час як фінансування освіти скорочується, суспільство (держава, споживачі освітніх послуг) вимагає істотного підвищення якості освіти!

Не можна не згадати ще одне фундаментальне протиріччя, яке так чи інакше впливає на управління якістю освіти. Це протиріччя між різноманітністю тематики, форм і методів обов'язкового підвищення кваліфікації в системі загальної освіти та специфікою проблем, що потребують професійного розвитку окремих педагогів у конкретній школі.

Однак висновок один: потрібна система управління якістю, яка здатна вирішити ці та інші конфлікти.

Управління якістю досягається шляхом реалізації комплексу програм, які зачіпають усі аспекти діяльності компанії, залучаючи до них зацікавлених працівників у дусі співпраці без примусу. Керівництво зосереджується на програмі, а не на виконавці. Відповідальність за якість лежить на керівнику. Якщо якість низька, то в більшості випадків винна програма якості, а не виконавець.

Це не революційна форма розвитку, а еволюційна. Методи управління якістю такі, що можуть бути адаптовані до будь-якої існуючої системи управління без особливих витрат. Більше того, швидкість впровадження можна контролювати.

По-третє, навчання персоналу є одним з обов'язкових елементів програм управління якістю. Навчання має бути безперервним, а сама організація має бути організацією, що навчається. Очевидно, що в таких умовах керівництво підприємства готує персонал необхідної кваліфікації, тобто підвищення кваліфікації здійснюється не заради підвищення кваліфікації взагалі, а для вирішення конкретної виробничо-педагогічної задачі.

У стандартах серії ISO 9000 навчання класифікується як послуга, яку ще не розуміють педагогічні працівники. Більше того, їм доводиться змінювати своє ставлення до того, хто навчається, оскільки основна ідея системи якості полягає у задоволенні вимог споживачів товарів і послуг.

Тут виникає ще одна проблема. Ми повинні навчитися управляти програмами, а не людьми. Програми повинні відображати зміст, терміни виконання, ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, знання, час тощо), чітке відображення завдань людини і групи людей.

За змістом стандарти ISO серії 9000 не регламентують жодних вимог до якості; вони не призначені для якоїсь конкретної галузі, а мають бути загальноприйнятними для всіх галузей; вони ґрунтуються на документуванні політик і процедур управління, призначених для задоволення вимог і очікувань споживачів тощо. Такі стандарти називаються рамковими.

В індустріально розвинутих країнах мають місце ринкові відносини, в яких показники якості формуються під впливом попиту, конкуренції, державного регулювання, особливо для життєво важливих показників, сертифікації. Сертифікація та акредитація більше пов'язані з управлінням якістю, але в нашій країні досі не існує сертифікації якості освіти.

Якість трудових відносин відіграє ключову роль у забезпеченні якості продукції та послуг. Сюди входить стиль управління, мотивація працівників, наявність певної корпоративної культури тощо. Сучасні філософії якості Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Г. Тагуті та ін. ґрунтуються на принципі співпраці, що є перспективним напрямом у педагогіці - педагогіці співробітництва.

Принцип партнерства покладено в основу системи управління якістю, що базується на стандартах серії ISO 9000.

Безпосередніми методами управління якістю є соціальне замовлення, гласність, інновації в проектуванні, статистичний контроль аналізу якості, оптимізація системи оцінки якості результату. Крім того, зрозуміло, що основний внесок у якість вносить етап проектування структури, орієнтованої на потреби, якою є освітня послуга, та технологія її реалізації. Фактично, це найбільш керована фаза. Єдиними обмеженнями є технологічні та економічні можливості.

Принагідно слід зазначити, що сучасні конкурсні вимоги для отримання нагород за якість (Європейська премія якості, українська премія якості та багато бізнес-нагород) повністю відображають необхідність зосередження уваги на плануванні та проектуванні якості на етапах перед виробництвом та перед наданням послуги.

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки:

1. Якість є системоутворюючим фактором у розробці та вирішенні проблем освітнього менеджменту.

2. Система якості, представлена в стандартах серії ISO 9000, дозволяє вирішувати конфлікти:

- між скороченням фінансування підготовки кадрів і посиленням вимог до її якості, оскільки вона не вимагає витрат, крім витрат на підготовку персоналу, і спрямована на забезпечення якості;

- між обмеженнями, що накладаються адміністративно-командною системою управління, та особистою свободою учасників навчального процесу (управління з боку програм та атмосфера співпраці);

- конфлікт між програмами підготовки вчителів і закладами педагогічної освіти та реальними кваліфікаційними вимогами до вчителів у конкретному закладі.

3. Процеси управління якістю освіти і навчання: моделювання якості студентів і випускників, проектування змісту і технології освітнього процесу, безпосередня реалізація освітнього процесу через поточні регламентовані порогові значення і підсумковий контроль.

4. Фокус управління якістю освіти і навчання має бути зміщений з фази реалізації на фазу проектування навчального процесу.

ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Марія Полковнікова, магістр

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Розвиток глобалізації та інформаційних технологій визначають важливість етики та корпоративного управління, які є ключовими факторами ефективної діяльності сучасних організацій. Зазначені компоненти є необхідними для довгострокового успіху, адже допомагають підтримувати довіру та репутацію усіх учасників, сприяють стійкому розвитку, забезпечують захист інтересів та запобігання конфліктам, а також створюють умови для справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін. Поряд із зазначеними перевагами, сучасна глобалізація одночасно створила виклики у дотриманні етичних стандартів. Глобальні компанії та навчальні заклади, що працюють на міжнародних ринках, зіштовхуються з потребою забезпечення відповідності різноманітних правових, культурних та етичних норм. Заклади освіти стають середовищем для формування етичної культури серед молодих спеціалістів, тому одним із головних завдань залишається розробка та впровадження етичних стандартів у взаєминах між закладом освіти та здобувачами [3, с. 34]. Варто відзначити, що дане питання є актуальним, адже впровадження та підтримка корпоративної етики в освітній сфері не тільки покращує внутрішнє середовище установи, а й сприяє розвитку освіченого, етичного та відповідального суспільства.

Значення етики та корпоративного управління в навчальних має вирішальне значення, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освіти, довіру до навчальних закладів та загальний рівень розвитку суспільства. Основи етичної поведінки, закладені в студентські роки, стають основою для подальшої професійної діяльності, впливаючи на взаємовідносини у трудових колективах, ставлення до клієнтів та партнерів.

Важливим аспектом є взаємодія між кураторами та студентами, тому важливо, щоб куратори проявляли чесність та відкритість, підтримуючи довірливі стосунки зі студентами.

Дотримання етичних норм сприяє створенню атмосфери поваги та підтримки, що забезпечує всебічний розвиток особистості студента та підвищує якість освіти. Куратори відіграють ключову роль у формуванні етичної атмосфери в освітньому середовищі, слугуючи прикладом для студентів через дотримання принципів академічної доброчесності, рівності та відкритості у взаємодії. Вони також повинні забезпечувати дотримання принципів конфіденційності та відповідного ставлення до персональних даних студентів, а також відповідати за етичність процесу оцінювання та якість зворотного зв'язку.

У даному контексті необхідним є впровадження етичних стандартів через освітні програми. Освітні програми, які інтегрують етику у навчальний процес, не лише покращують професійну підготовку студентів, а й сприяють розвитку суспільства, де цінуються моральні принципи та відповідальність. Одним із ефективних способів забезпечення етичних стандартів є включення спеціальних курсів з етики та корпоративного управління у навчальні програми [3, с. 45]. Це дозволяє студентам усвідомити значення етичних норм у сучасному корпоративному світі. Обговорення реальних кейсів з практики глобальних компаній також сприяє глибшому розумінню застосування етичних принципів у складних ситуаціях. У рамках таких програм студенти навчаються ефективно розв'язувати етичні дилеми, з якими вони можуть зіткнутися у професійній діяльності.

Особливої ваги сьогодні набуває створення політики етичного управління у навчальних закладах. Чимало навчальних закладів розробляють власні етичні кодекси, які встановлюють стандарти поведінки для викладачів і студентів. Такі кодекси можуть охоплювати принципи академічної чесності, відповідного використання ресурсів та збереження конфіденційності. Впровадження політики етичного управління допоможе уніфікувати етичні норми, полегшуючи адаптацію студентів з різних культурних середовищ.

Міжнародні компанії, що мають успішний досвід у впровадженні етичних стандартів, можуть співпрацювати з навчальними закладами, ділячись своїми знаннями через програмування та менторство. Така співпраця дає студентам можливість ознайомитися з реальними етичними нормами, прийнятими в міжнародному бізнесі, і готові глибше усвідомити значення етики в професійній діяльності.

В умовах глобалізації етика та корпоративне управління у навчальних закладах є основою для формування професійної культури майбутніх фахівців. Впровадження етичних стандартів у взаєминах між кураторами та студентами допомагає розвинути відповідальне ставлення до майбутньої професійної діяльності. За допомогою політики етичного управління, спеціальних освітніх програм та інтеграції міжнародного досвіду, навчальні заклади можуть створити етичне середовище, яке сприятиме підготовці студентів до роботи у глобальному корпоративному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Макаренко О.П. Етика в умовах глобалізації: проблеми та перспективи // Журнал етики та управління. – 2021. – Т. 12, № 3. – С. 23–35.
2. Шевченко М.В. Управління культурними відмінностями у глобальних компаніях. – Київ: Видавничий дім «Київський університет», 2019. – 156 с.
3. Корпоративне управління та глобальні виклики сучасності / За ред. А.І. Сидоренка. – Харків: Фоліо, 2020. – 248 с.

ШЛЯХИ САМОВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Валентина Ткаченко, кандидат економічних наук, доцент

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

Сучасний менеджер — це особистість, яка знає чого хоче від життя, любить і вмє робити щось важливе, що приносить користь собі та іншим. Така картинка починає складатися у нас під впливом сучасних засобів масової інформації. Однак, порівнюючи себе з вимогами сучасності, багато хто залишаються незадоволеними собою. Людина приходить до висновку, що їй потрібно змінювати себе, проте, часто не бачить свого потенціалу, не знає з чого почати та відчуває проблеми з самовизначенням.

В чому ж полягає феномен самовизначення? Самовизначення особистості проявляється в активності процесів самопізнання, самооцінки та саморозвитку. Це відкриття себе, виявлення передусім своїх позитивних якостей і можливостей, а також тих задатків, які потім шляхом самовиховання людина зможе перетворити на здібності, а талант — на стійку рису характеру. У дослідженнях вчених сутність феномена самовизначення виходить з характеристики «особистості, яка самовизначається», що є синонімом «соціально зрілої особистості». Ця характеристика полягає у формуванні в індивіда усвідомлення мети і сенсу життя на основі співвідношення своїх бажань, наявних якостей, можливостей і вимог з боку оточуючих і суспільства. Проведений нами аналіз зазначеної проблеми дозволяє констатувати, що самовизначений менеджер — це суб'єкт, який усвідомив, що він хоче (цілі, життєві плани, ідеали), хто він є (особистісні і фізичні властивості), що він може (можливості, схильності, обдарування), чого від нього хоче або чекає колектив, суспільство. Це суб'єкт, який готовий функціонувати в системі суспільних відносин. Рушійною силою самовизначення особистості, як стверджують вчені, виступає протиріччя між «хочу» - «можу» - «є» - «ти зобов'язаний», які трансформуються в «я зобов'язаний», «інакше не можу». Вважають, що в житті кожного існує вісім основних сфер, які складають так зване колесо життя. Але, оскільки ми всі унікальні, то й кількість і назви сфер у колесі життя в нас можуть різнитися. Найважливіші з них:

- здоров'я (самопочуття, енергія, здоровий спосіб життя, оздоровчі системи);
- сім'я (стосунки з родиною, друзями, близькими). Задовольняє потребу людини в любові, повазі та приналежності до групи;
- друзі та соціум (спілкування, робота в команді, обмін думками, почуттями, бажаннями, обговорення життєвих цінностей);
- освіта та навчання (потреба та здатність сучасної людини постійно навчатися). Здобуваючи нові знання, людина має можливість досягти успіху та реалізувати себе в житті;
- дозвілля та розваги (улюблені хобі та заняття на дозвіллі: читання, музика, подорожі тощо). Вони активізують інтереси, розширюють світогляд і приносять радість;
- робота і кар'єра (розуміння того, ким ти хочеш бути, вибір правильної професії, досягнення успіху в майбутній роботі). Робота повинна сприяти розвитку особистості і приносити не тільки користь, але й задоволення;
- фінанси (доходи і витрати, рівень заробітної плати). Ресурси, які дають людині додаткові можливості у всіх сферах життя;
- саморозвиток, духовність (розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, формування системи життєвих цінностей, думок, почуттів, відчуттів, норм, бажань, емоцій, переконань).

Людина відчуває себе успішною і щасливою, коли вона реалізується в усіх сферах життя. Напевно, ніхто не може змінити все. На це не вистачить ресурсів, адже у кожного з нас є важливі, але нецікаві речі, від яких просто неможливо відмовитися. Люди завжди бояться різних і кардинальних змін, і будь-хто може відмовитися від повної реорганізації свого життя. Основу самовизначення складає світогляд особистості, морально-психологічні установки на ті чи інші явища життя, переконання особистості. Почати метаморфози в кращу сторону правильно буде з якоїсь однієї області, в якій ви відчуваєте свою майстерність. Треба подумати про вміння, які легко даються і якими ви могли б ділитись. Дізнайтесь, що ви можете робити найкраще, - в цьому і є ваша особливість. Знаходьте свої таланти, а потім розвивайте їх і ваше життя ніколи не буде таким, як раніше. Успішне життя складається з таких аспектів:

- вміння бути вдячним;
- прийняття себе;
- уміння відпочивати;
- здорові стосунки;
- життя в моменті.

Кожному з нас потрібно те, що може стати твердою основою, що забезпечує внутрішній спокій і мудре ставлення до того, що відбувається. Внутрішній стан та здатність керувати ним дає можливість успішно діяти і справлятися з життєвими задачами. Коли наш розум втрачає спокій і рівновагу, це закриває здатність побачити нові можливості за будь-яких обставин, стає перешкодою для прийняття людиною правильних рішень. На цьому шляху ефективними є поради психолога Ф. Зімбардо:

- розвивайте свої комунікативні навички, цікавтеся темою і станьте авторитетом у сфері, яка може стати фундаментом;
- обміркуйте, що для вас важливо, у що ви вірите. Розгляньте свої можливості та з'ясуйте, ким би ви хотіли себе бачити;
- спробуйте зрозуміти і пробачити тих, хто вас образив і не допоміг, коли ви цього потребували, а також пробачити себе за свої помилки, невдачі і вагання;
- пам'ятайте про свої минулі успіхи, навіть якщо їх небагато, поки у вас є погані спогади, вони контролюють вас;
- провина і сором визначають вашу поведінку, утримують вас від позитивних цілей і обмежують вашу творчість. Впевненість у собі має важливе значення.
- ніколи не говоріть про себе погано, особливо остерігайтеся категоричних суджень на кшталт «невдаха», «невиправна людина»;
- не дозволяйте іншим критикувати ваші особисті якості. Предметом обговорення можуть бути лише ваші вчинки. Не бійтеся зауважень: вони можуть бути корисними.

Література:

1. Легун О. (2019). Поняття самовизначення у психології. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології" (7). <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2010-7.%p>.
2. Петриченко Л. (2023). Професійне самовизначення особистості як психолого-педагогічна проблема. Освіта. Інноватика. Практика, 11(5), 52–58. <https://doi.org/10.31110/2616-650Xvol11i5-008>.
3. Стівен Р. Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Пер. з англ. О. Любенко. 5-те вид. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 384 с.
4. Ткаченко В.П., Хомич О.Б. Шляхи управління саморозвитком особистості The scientific heritage (Budapest, Hungary) 2024 № 132 С.31-34.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕТАП СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Тетяна Тоточенко, старший викладач

Юлія Бородавка, магістрант

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР

В сучасних умовах пріоритетним завданням керівника є підвищення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг. Це обумовлено низкою причин, серед яких зменшення контингенту здобувачів освіти, обмеженість фінансування, плинність кадрів тощо. Зовнішнє оточення та внутрішній стан закладу освіти постійно змінюється внаслідок економічних, демографічних та соціальних процесів. Оцінка й аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є одним з ключових етапів процесу стратегічного планування [5].

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і визнано фахівцями як ефективний засіб визначення оптимальних ресурсів та напрямів сталого розвитку, а також критеріїв успіху для досягнення поставлених цілей [7]. Стратегічне планування є необхідним елементом управлінської діяльності, який дає можливість встановлювати перспективні цілі, раціонально розподіляти обмежені матеріальні, фінансові, людські та часові ресурси, організовувати ефективну роботу структурних підрозділів, узгоджувати потенціал закладу освіти з потребами ринку, виявляти, а в подальшому використовувати сприятливі можливості та попереджати потенційні ризики. Крім того, планування є основою для ухвалення управлінських рішень.

На думку, О. Дем'янюк змістовного аналізу потребує як освітнє середовище, в якому функціонує заклад, так і внутрішнє середовище, в якому він існує. Системний підхід з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти безпосередньо впливають на ефективність управління. Внутрішнє середовище забезпечує цілісність та життєздатність закладу, під час формування внутрішнього середовища необхідно забезпечити відповідність його складників умовам зовнішнього середовища [2].

Визначення факторів, які впливають або будуть впливати на досягнення поставлених цілей, є необхідним для виявлення слабких та сильних сторін закладу освіти на даному етапі, а також спрогнозувати можливості та загрози в майбутньому. Слід зазначити, що сталий розвиток закладу освіти можна забезпечити виключно шляхом створенням нових можливостей, наприклад, розробки нових освітніх програм, впровадження інноваційних форм навчання, ефективної взаємодії з органами місцевого самоврядування та стейкхолдерами тощо. Разом з тим, зовнішнє середовище може бути як сприятливим, так і небезпечним. За умови своєчасного виявлення загрозливих ситуацій оточення заклад освіти матиме можливість пристосування до цих змін.

Отже, стратегічне планування можна розглядати як процес швидкої адаптації до змін, а також засобом створення майбутнього закладу освіти в контексті цих змін.

Найбільш традиційним підходом для врахування впливу як факторів внутрішнього середовища шляхом окреслення сильних і слабких сторін закладу освіти, так і зовнішніх факторів, які надають додаткові можливості та становлять певні загрози є SWOT-аналіз.

Застосування даного підходу дозволяє зберегти й активізувати сильні сторони та використати можливості, які вони надають, а також усунути слабкі сторони та попередити загрози.

Серед сильних сторін закладу освіти можна зазначити високий рівень мотивації колективу, його згуртованість, лідерський авторитет директора в колективі, матеріально-технічна база закладу, наявність різних джерел фінансових ресурсів тощо.

Слабкими сторонами є відсутність досвіду інноваційної діяльності, високий рівень традиційних і застарілих підходів до освітнього процесу, низький професійний рівень педагогічних працівників тощо.

Заслужують на увагу дослідження Махині Т.А. щодо оцінки сильних і слабких сторін закладу освіти. Більшість закладів освіти конкурують між собою на ринку освітніх послуг. Враховуючи зазначене аналіз сильних та слабких сторін доцільно здійснювати з позиції споживачів освітніх послуг. При цьому проводити ранжування для виявлення першочерговості факторів, а також у визначенні внутрішніх переваг відкидати нейтральну позицію. Нейтральна позиція визначає сторони діяльності закладу освіти, які не відрізняють його від інших закладів і не дають переваг в конкурентній боротьбі. Визначаючи слабкі сторони не враховувати показники, які безпосередньо заклад освіти не може контролювати, тобто які є факторами зовнішнього середовища [4].

Аналіз факторів зовнішнього середовища проводять за допомогою PEST-аналіз, який дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники, що впливають на діяльність закладу освіти.

Система освіти належить до соціально-педагогічних систем. «Для їх формування та розвитку необхідний ефективний освітній менеджмент, що будується на основі інноваційної діяльності. Освітній, або педагогічний менеджмент, визначається в категоріях управлінської діяльності, спрямованої на підвищення ефективності функціонування освітніх організацій» [6].

Інновації у сфері освітнього менеджменту передбачають запровадження нововведень, нових форм, методів, технологій організації праці й управління освітніми закладами відповідно до стратегічних цілей і завдань розвитку.

Управління освітніми інноваціями - це дисципліна, яка фокусується на управлінні людськими та матеріальними ресурсами в закладах освіти, що супроводжується інвестиціями та інноваціями, з метою підвищення якості їх ключових показників діяльності [1].

Теоретико-методологічними засадами управління освітніми інноваціями є сучасні тенденції, закони та закономірності, наукові підходи та принципи, зміст і технології, яким надається перевага в управлінні навчальними закладами в умовах інноваційної діяльності. Наукові засади управління освітніми інноваціями використовуються організаціями, які прагнуть досягти найефективніших результатів за найменших витрат.

Сутність управління освітніми інноваціями відображається у функціях, основними з яких є: функція аналізу та прогнозування, планування, організації, мотивації та стимулювання, координації, контролю та регулювання.

Ефективне управління освітніми інноваціями з метою підвищення якості освіти є надійним механізмом задоволення потреб користувачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності навчальних закладів.

Список використаних джерел

1. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Лідія Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
2. Дем'янюк О.Й. Вплив внутрішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти. *Педагогічний пошук*. 2017. № 4. С. 12–16.
3. Денисюк В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти [Електронний ресурс] / В. Денисюк, В. Кужель. – Режим доступу

: <http://www.gisap.eu/ru/innovatsiinii-menedzhment-yak-napryamvdoskonalennyya-protseu-upravlinnya-yakistyuosviti>

4. Махия Т.А. Народна освіта. Електронне наукове фахове видання. Режим доступу : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. Москва: Дело, 1992. 701 с.

6. Романенко М. Освітній менеджмент та освітній маркетинг: діалектика взаємодії // Витоки педагогічної майстерності. – 2012. – Випуск 10. – С. 252–256.

7. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОЇ ОСВІТИ

Максим Шумаков, аспірант ПУА-1-22

Дніпровський державний аграрно-економічний університет. м.Дніпро

Сучасний світ, його технології та форми комунікації стрімко розвиваються, вимоги до знань та навичок людини безперервно змінюються та посилюються. Класична вища освіта категорично не встигає за цими тенденціями. Швидкість зміни, адаптація державних освітніх програм вкрай низька. Їх відповідність фактичним потребам галузей відстає у разі на роки, іноді десятків років. Тому з кожним роком підвищується важливість альтернативної – тренінгової освіти. Тренінгове навчання має ряд особливостей як достоїнств, так і недоліків у порівнянні з традиційним. Основні організаційні відмінності - це комерційний принцип організації, емоційний принцип вибору курсу, висока конкуренція при низькій якості експертів, недостатній контроль якості навчання та відсутність суворих стандартів, слабка взаємна організованість компаній, що навчають.

Основні технологічні відмінності – це вузька тематична спрямованість, висока практичність та актуальність, слабе наукове занурення у тему, сильна обмеженість у часі навчання. Розберемо взаємозв'язок цих відмінностей докладніше. Додаткова тренінгова освіта є добровільним вибором людини. Оскільки вона рідко буває обов'язковою, то основна мотивація учасника – це його інтерес. Принцип вибору напряму навчання, навчальної організації та експерта переважно емоційний. Часто з емоційної точки зору важливішим є сам процес навчання, ніж його результати. У цілому нині, знижена відповідальність учасників сильно ускладнює як навчання, і його контроль. Методи, які ефективні у класичній системі освіти – домашні завдання, іспити, відрахування – погано застосовні у тренінговій сфері. Необов'язковість навчання, його сприйняття як способу розваги, висока конкуренція та можливість змінити навчального експерта чи організацію – знижують відповідальність учня, його мотивацію долати труднощі.

Комерційні освітні організації зацікавлені у отриманні прибутку, що також опосередковано впливає на відповідальність учнів. З одного боку, знижується навантаження на клієнта, контроль якості скоріше фіктивний, відрахування за неуспішність практично відсутнє. З іншого боку, наголос на освітньому процесі робиться на емоції клієнта, його задоволеність, щоб спровокувати продовжувати платне навчання. Освітній процес у таких умовах деградує, знижується якість випускників, а потім і експертів-викладачів. Головним критерієм успіху освітньої організації стає кваліфікація її викладачів, а маркетинг. Більшість комерційно успішних, популярних експертів у різних областях – це фахівці саме з маркетингу та продажу.

Використання соціальних мереж у маркетингу, методи віддаленого навчання ще більше знизили якість «експертів», їхніх учнів та освіти загалом. Можна сміливо стверджувати, що нині якість такого навчання перебуває на критично низькому рівні. У таких умовах будь-яка стандартизація програм, вимога до якості навчання неможливі. Організація наукової, професійної взаємодії підвищує середній рівень експертів, але програє у комерційному плані успішним одинакам. Найбільш досвідчені фахівці теж слабо зацікавлені у стандартизації, оскільки це обмежує їхні можливості та розвиток. У результаті організована, узгоджена освітня діяльність може виконуватися фахівцями середнього рівня та професіоналізму. Високі професіонали та комерційно успішні проекти будуть поза цією системою. Головна технологічна відмінність альтернативної освіти – це обмеження часу. Як наслідок – вузька тематична спрямованість. Державні освітні програми - системні та наукомісткі, їх слабе місце у практичності та актуальності. Тренінгові програми заповнюють ці прогалини. Вони менш наукомісткі через тимчасові обмеження. Вони спрямовані швидше формування навичок і умінь, ніж отримання знань. Вони вузько спеціалізовані під конкретні завдання учнів.

Головною перевагою неформальної освіти є безперервні методичні, технологічні та організаційні експерименти. У разі успішного експерименту його принципи миттєво розповсюджуються в експертному середовищі. Одним з таких вдалих експериментів стала системна модель навички, яка описує досвід як системне явище, що повторюється. Розглядаючи навичку з такої онтологічної позиції, ми можемо описати умови та методи навчання, які забезпечать гарантоване та регулярне застосування цієї навички у роботі. При класичному навчанні є кадровий ризик. Людина здобуває освіту, але потім не працює за фахом. У деяких, особливо наукомістких, напрямках відсоток таких відмовників перевищує 50%. У разі застосування системної моделі навички такого ризику практично немає. Пройшовши навчання, він автоматично відтворює потрібну навичку.

Використання системної моделі навички підвищує комерційну привабливість курсу, оскільки викладач може лише обіцяти, а й гарантувати результати учасникам. Використання системної моделі потребує досить високої викладацької та експертної кваліфікації, що відсікає некваліфікованих конкурентів. Непрямий, багатошаровий та відкладений вплив на учнів дозволяє приховати справжню структуру навчання. Таким чином, можна досягти якісних результатів, зберігаючи емоційні вторинні вигоди учнів та комерційні цілі навчальної організації. Низька відповідальність учнів, неможливість жорсткого контролю також долається за допомогою системної навички. Контроль відбувається непомітно, поза свідомістю учнів. Так само складні, важкі елементи навички може бути винесені межі формального процесу навчання. Системна модель навички та механізм її перетворення на навчальну процедуру допускає більшу варіативність. Завдяки ній ми можемо ефективно подолати більшість проблем в альтернативному, тренінговому навчанні.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет виступив як один із організаторів 12-ї Науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».

Форма проведення конференції, – дистанційна. Конференція проходила з 8 по 9 листопада 2024 року. За результатами роботи підготовлено збірник Матеріалів конференції.

Конференція проводилась з метою висвітлення передових науково-практичних результатів досліджень, отриманих у галузі менеджменту.

Конференція покликана стимулювати обмін ідеями та тематичною інформацією між українськими та закордонними вченими, представниками наукового та виробничого середовищ, слугувати джерелом інформації про сучасний рівень наукової роботи для студентів та аспірантів.

Автори, які подали матеріали для публікації, погоджуються з такими положеннями:

- відповідальність за достовірність поданої інформації в своїй роботі несе автор;
- автори зберігають за собою всі авторські права і одночасно надають збірнику право першої публікації, що дозволяє поширювати даний матеріал із зазначенням авторства та первинної публікації в даному збірнику.

ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах глобалізації
2. Сучасний стан та шляхи розвитку менеджменту в Україні
3. Напрями розвитку публічного управління
4. Інноваційний розвиток сучасного освітнього менеджменту
5. Сучасні тенденції розвитку філософії освіти

Електронна адреса Організаційного комітету
confdsau@gmail.com

Всього, під час конференції, із 86 доповідями виступили 97 учасників.