

ВНЗ «КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ РИНКОВИХ ВІДНОСИН»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА МАРКЕТИНГУ

Збірник матеріалів
всеукраїнської науково-практичної конференції
з міжнародною участю

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ»

26 грудня 2024 року

Київ — 2025

УДК 351/354:330.3:332.1(477)
А 43

*Поширення і тиражування без офіційного дозволу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»
заборонено*

Відповідальний за випуск: **Кулік А. В.** — канд.екон.наук, доцент.

Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни А 43 та післявоєнної відбудови України: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю : (Київ, 26 грудня 2024 року: тези доповідей). Відп. за вип. А. В. Кулік. Київ : ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 190 с.

ISBN 978-611-01-3539-9

У збірнику опубліковано матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Представлено результати досліджень щодо загальних принципів і практики публічного управління та адміністрування; показників діяльності державних та приватних підприємств: менеджмент, облік, оподаткування, аудит, економіка та фінанси; проблем та перспектив реформування державного управління та розвитку економіки України.

УДК 351/354:330.3:332.1(477)

Матеріали друкуються в авторській редакції. Втручання в обсяг та структуру матеріалів максимально зменшено.

ISBN 978-611-01-3539-9

©Колектив авторів, 2024.
© ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024.

Зміст

Ірина ЧЕРЕВАНЬ ВІТАЛЬНЕ СЛОВО.....	8
 <i>Пленарне засідання</i> 	
Олег БЕНДЕСЮК ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	10
Світлана БОНЯР ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	13
Олена БОРОДІНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ І ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	17
Віктор ВІНОГРАДЧИЙ ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	21
Алла ДВИГУН ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ШВИДКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	25
Ія ДЕГТЯРЬОВА, Григорій РЕПП, ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ШВИДКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	28
Павло ДЕМЧЕНКО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	32
Надія ЄФІМЕНКО, Олексій МИХАЛЬЧЕНКО КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОНТОПСИХОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	35
Валентина КАРЛОВА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ.....	39
Леся КАШПУР ПРОБЛЕМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ.....	44
Анна КУЛІК ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	46

Дмитро ЛЕВИЦЬКИЙ

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ВИЯВЛЕННЯ ПОКИНУТОГО ЖИТЛА В БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКАХ В УКРАЇНІ.....	50
--	----

Тетяна ОБІХОД, Олена БОРОІНА

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	54
---	----

Євгенія ОСИПОВА

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	58
--	----

Тетяна СЕМЕНЧУК

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	61
--	----

Юрій ЧЕРНЕНКО

УПРАВЛІННЯ ПРІОРИТЕЗАЦІЄЮ ПРОСКТІВ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ ТА ВЗАЄМНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СФЕРІ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	63
---	----

Євгеній ЧУМАКОВ

ІННОВАЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ У ПІДТРИМЦІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	67
--	----

Секція 1.

Загальні принципи і практика публічного управління та адміністрування

Богдан БЕРЕЗКА

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	70
--	----

Богдан БОРОДІН

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ ЯК ПРОТИДІЯ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ.....	73
--	----

Сергій БУДИЛО

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	76
--	----

Андрій ВОЛКОВ

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ПОСТАЧАННЯ.....	78
---	----

Андрій ГАРТОВАНОВ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	81
--	----

Олексій ДЕГТЯР

АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	83
--	----

Олександр ЖАРКОВ СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	85
Андрій ЗАДОРОЖНИЙ МАРКЕТИНГОВА ІННОВАЦІЙНА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	88
Олексій КОСОВ ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО ВИКЛИКІВ І РИЗИКІВ ВІЙНИ.....	90
Богдан ОХРІМЧУК УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	94
Сергій ПАВЛЕНКО ГЕНЕЗА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ.....	97
Володимир СЕРГІЄНКО ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	100
Олександр СТРОГИЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	102
Роман ХОЛОПОВ ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ.....	105
Максим ШОЛУДЬКО СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	108
Сергій ШПИЛЬКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РОНЕТ».....	112
Секція 2.	
<i>Показники діяльності державних та приватних підприємств: менеджмент, облік, оподаткування, аудит, економіка та фінанси</i>	
Василь БЕРНИКОВ РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ: СТРАТЕ- ГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	116
Олександр БОГУТА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ.....	120
Євгеній ВІТЧЕНКО ЗДІЙСНЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...	124
Артем ДАНИЛЬЧЕНКО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ.....	127

Геннадій ЗАВГОРОДНІЙ ДІДЖИТАЛ МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ КУРСІВ (СЕМІНАРІВ, ТРЕНІНГІВ).....	131
Валентин КОВАЛЕНКО ДІЯЛЬНІСТЬ ФОНДОВИХ БІРЖ В УКРАЇНІ.....	135
Владислав ОКШЕВ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ НА СКЛАДІ..	137
Сергій САБИТОВ АДАПТАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	140
Антоніна САМОЙЛЕНКО СУТНІСТЬ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ.....	142
Володимир СИДОРЕНКО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	146
Ігор СУХИХ ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	149
Ірина ХОМЕНКО, Марія ФУРМАН ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	152

Секція 3.

Проблеми та перспективи реформування державного управління та розвитку економіки України

Павло ГАВРИЛЕНКО ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	156
Максим ДОВГАНЬ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	158
Андрій ЖИВОЛОВИЧ РОЗВИТОК ІТ-СЕКТОРУ ТА ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....	162
Михайло КЛИМЕНКО ЗМІНА СОЦІАЛЬНИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	166
Олександр КОПОТЬКО НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	169

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ»

Станіслав ЛАРІН РЕФОРМИ ТА ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ УКРАЇНИ: ШЛЯХ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ.....	172
Олександр ОСИПЕНКО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	174
Сергій РЯБКОВ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ У РЕФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	178
Максим СЛОБОДЯНИК ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	182
Ігор ЩЕРБЕЙ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ..	185

***Вітальне слово ректора
ВНЗ «Київський університет
ринкових відносин»
Ірини ЧЕРЕВАНЬ***



Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю Вас з початком роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ».

Я дякую науковцям, керівникам закладів вищої освіти та наукових установ України, які відгукнулися на наше запрошення та знайшли можливість взяти участь в роботі конференції.

За останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, пандемія, війна. Всі вони стали загрозою державі загалом і ще раз підтвердили важливість ефективної роботи системи публічного управління та адміністрування. Адже її завданням стало не лише забезпечення функціонування та подальший розвиток держави, а й пошук найоптимальнішого, з погляду ресурсозбереження, вектора цього розвитку.

Система менеджменту в публічній сфері України зараз перебуває у вкрай складних умовах – у країні йде війна, яка становить пряму загрозу національній безпеці. Тому дослідження чинників, які забезпечують ефективність публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану, сьогодні особливо актуально.

Таким чином, ефективність і результативність суб'єктів адміністрування на разі є однією з найважливіших теоретико-методологічних проблем, що потребує ретельного вивчення та швидкого вирішення. Адже наша національна безпека сьогодні залежить від дієвості органів публічного управління та адміністрування на всіх рівнях повною мірою виконувати свої функції.

Бажаю всім учасникам науково-практичної конференції плідної та творчої праці. Впевнена, що цікаві та інформативні матеріали й доповіді заохотять до жвавого наукового обговорення та поглиблення досліджень у цій сфері, а результати нашої спільної праці стануть вагомим внеском у розв'язання актуальних проблем публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів та перспектив розвитку

Пленарне засідання

УДК 338.24:351.9(477) + 355.45

Олег БЕНДЕСЮК

доктор економічних наук, доцент,
Інститут агроекології і природокористування НААН
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7865-494X>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Військова агресія проти України, поставила на порядок денний питання повоєнного реформування системи державного управління суспільно-політичним, соціально-економічним відновлення країни та створення умов довгострокового зростання.

Удосконалена система державного управління повинна бути спрямована на забезпечення реалізації єдиної національної Стратегії у питаннях задоволення нагальних соціальних та економічних потреб громадян, а також здатна знизити рівень тінізації національної економіки та корупції в країні.

В процесі здійснення реформ системи державного управління, необхідним є, з одного боку, дотримання системності та комплексності у формування та реалізації стратегічних пріоритетів (завдань) нової національної Стратегії повоєнного відновлення країни. З іншого удосконалення інституційного забезпечення функціонування системи державного управління; чіткий розподіл повноважень, усунення дублювання у процесі прийняття управлінських рішень; упровадження індикативного планування та прогнозування, моніторингу та державного контролю за виконанням окреслених цілей; упровадження дієвого інформаційно-консультаційного забезпечення; більш широке використання новітніх цифрових технологій в діяльності органів державної влади всіх рівнів; досягнення збалансованого соціально-економічного розвитку країни та її регіонів тощо.

У період повоєнного відновлення країни, удосконалення системи державного управління політичним, соціальним та економічним розвитком та підвищення ефективності роботи державних структур пріоритетне значення відводиться запровадження нових інноваційних напрямів та технологій.

Впровадження новітніх цифрових технологій у систему діяльності органів державного управління дасть можливість, по-перше, значно підвищити рівень ефективності операційної діяльності уряду внаслідок зниження часових, фінансових витрат, націлених на створення, удосконалення (реформування), обслуговування інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій та їх формування в єдину базу даних. По-друге, оперативно використовувати ІТ тільки тоді, коли на те виникає потреба тощо [1]. І, по-третє, запровадження новітніх цифрових технологій дозволить значно знизити рівень бюрократії та налагодити взаємовідносини між урядовими установа, громадськими організаціями та представниками бізнесу.

На початковому етапі реформування системи державного управління необхідно розробити та запровадити загальнонаціональні програми з питань щодо: підтримки стимулювання та розвитку цифрових технологій; розбудови фіксованої інфраструктури широкосмугового та мобільного Інтернету; створення нових технологічних продуктів у сфері кібербезпеки; створення техніко-технологічної бази для е-комерції та е-бізнесу; розвиток блокчейн-технологій; провести оцифрування усіх фізичних структур транспортної, енергетичної, житлово-комунальної та інших галузей економіки.

Важливим етапом реформи системи державного управління, в частині, що стосується підвищення рівня цифрових компетентностей держслужбовців, виступає реалізації положень виписаних в Концепції розвитку цифрових компетентностей [2]. Так, відповідно до Концепції державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади та органах місцевого самоврядування, зобов'язані підвищувати рівень якості підготовки у відповідності до темпів розвитку цифрових технологій. Там же, визначено, що «цифровою компетентністю є динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих

якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій» [3].

Головним елементом успішного здійснення реформ системи державного управління є формування розвиненого правового середовища, інструментами якого є: законодавча база; система правової розбудови інституцій місцевого та регіонального управління; нормативно-правове формування й удосконалення механізму співпраці між державою та її регіонами тощо [4].

Слід відмітити, що основними напрямками вдосконалення системи державного управління сталим розвитком країни у період повоєнного відновлення мають стати: - подальші процеси щодо децентралізації влади – надання більших управлінських та фінансових повноважень органам місцевого самоврядування для оперативного вирішення соціальних та еколого-економічних питань відновлення територій; запровадження цифровізації державних послуг - впровадження цифрових платформ для надання адміністративних послуг та проведення автоматизації процесів управління для зменшення бюрократії та корупції; реформа державної служби - вдосконалення системи підготовки державних службовців, відновлення кадрового резерву та відміна конкурсної системи відбору на посади в органах державної влади та управління; посилення контролю за використанням бюджетних коштів та міжнародної допомоги. Підтримка незалежності антикорупційних органів та судової системи; розробка програм підтримки малого та середнього бізнесу для стимулювання економічного відновлення. Залучення інвестицій через створення прозорих і стабільних умов для бізнесу; зміцнення оборонного та безпекового сектору - оптимізація роботи органів безпеки та управління, забезпечення координації між державними структурами у сфері національної безпеки.

Таким чином, удосконалення системи державного управління в період повоєнного відновлення, впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у сфері діяльності державних органів сприятиме найскорішій відбудові країни, підвищенню довіри до

владних структур та створенню передумов для стійкого соціально-економічного розвитку. Щодо, в свою чергу, потребує формування сучасної більш ефективної системи державного управління та створення єдиної комплексної Стратегії на основі планування та прогнозування подальшого еколого-економічного та соціального розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Лопушинський І.П. "Цифровізація" як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: http://elzbirndu.at.ua/2018_2/20/ (дата звернення: 11.12.204).
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів із її реалізації: Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.204)
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів із її реалізації: Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.204)
4. Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку : аналіт. доп. / С. О. Біла, О. В. Шевченко, В. І. Жук, М. О. Кушнір [та ін.]; за ред. С. О. Білої. К.: НІСД, 2011. С. 27-28.

УДК 351.85:316.7:355.45(477)

Світлана БОНЯР

доктор економічних наук, професор,
в.о. декана факультету управління і технологій,
Державний університет інфраструктури та технологій
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Якість життя громадян є багатогранним явищем. Через якісне публічного управління культурним сектором держава має повною

мірою забезпечити реалізацію права громадян на задоволення своїх культурних інтересів та, відповідно, доступ до культурних благ.

З 24 лютого 2022 року через повномасштабне військове вторгнення росією в Україну змінила нашу реальність, створивши нові загрози та виклики в усіх сферах життя. Не стала винятком і сфера публічного управління, яка і до сьогодні змушена забезпечувати безперебійне функціонування держави, що перебуває у стані війни. Військове вторгнення Росії стало поштовхом, який сприяв консолідації суспільства та зміцненню цінностей ідентичності.

У воєнний час культурний фронт відіграє важливу роль у формуванні думок, ідеології та морально-психологічного стану населення країни. Це одна зі складових загальної стратегії ведення війни.

Можна виділити наступні особливості важливості культури в умовах воєнного стану:

1. Пропаганда: діяльність, спрямована на підтримку власної сторони та деморалізацію ворога. Це можуть бути виставки, фільми, літературні твори, музичні композиції, які поширюють певну ідеологію та стимулюють патріотичні почуття.

2. Захист культурної спадщини від знищення або розграбування ворогом. Це може включати евакуацію цінних творів мистецтва, архівів, музейних експонатів, забезпечення їхньої безпеки та відновлення після війни.

3. Культурний обмін: проведення культурних обмінів і дипломатичних заходів, спрямованих на підтримку міжнародного співробітництва та взаєморозуміння. Це можуть бути концерти, виставки, фестивалі, літературні та наукові конференції, спрямовані на зміцнення культурних зв'язків між державами.

4. Підтримка морального духу, духовності та мотивації: допомога у підтримці високого рівня морального духу та мотивації серед військовослужбовців та цивільного населення. За допомогою мистецтва, музики, літератури та інших форм культурного самовираження надавати позитивну емоційну підтримку, знімати стрес і зміцнювати почуття єдності та патріотизму.

5. Формування громадської думки: вплив на громадську думку, переконання та ідеологію через пропаганду, культурні заходи та засоби масової інформації, спрямовуючи думки та сприйняття людей на підтримку військових зусиль та сприяння соціальній згуртованості.

6. Зміцнення національної ідентичності: зміцнення свідомості в умовах воєнного стану шляхом підтримки культурних традицій, мови, історії та символів, просування національної ідентичності та об'єднання народу.

7. Зв'язок зі світом: виконання функції культурної дипломатії, допомога в залученні міжнародної підтримки, сприяння міжнародній співпраці та взаєморозумінню.

Управління культурними інституціями у воєнний час має свої особливості та потребує специфічного підходу. Під час війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує інституція, вона може здійснювати свої повноваження в різних форматах. Адаптуючи формат роботи задля збереження власного життя та максимальної ефективності виконання своїх обов'язків.

Оскільки конфліктні ситуації часто супроводжуються руйнуваннями, евакуацією людей та загрозами безпеці, управління культурними установами може бути складним завданням. Однак захист і збереження культурної спадщини є важливим навіть за таких обставин.

У воєнний час головним пріоритетом управління закладами культури є забезпечення безпеки працівників та відвідувачів. Особливу увагу слід приділяти запобіганню можливим терористичним актам, розгортанню систем безпеки та вжиттю заходів для мінімізації ризиків. Зусилля керівництва установи спрямовані на захист музеїв, архівів, бібліотек, пам'ятників та інших культурних об'єктів від руйнування, втрати або знищення. Це може включати евакуацію цінних колекцій, створення резервних копій або переховування об'єктів із зон конфлікту [1].

Навіть під час воєнного стану в країні важливо забезпечити доступ до культурних подій та заходів. Це може включати організацію благодійних виставок, концертів, лекцій та інших заходів у безпечних місцях або он-лайн.

Також, управління культурними установами під час війни передбачає залучення місцевих мешканців до захисту та збереження культурної спадщини. Можна організовувати тренінги, волонтерські програми та підвищувати обізнаність громадськості про важливість культурної спадщини [2].

Війна внесла свої корективи, і тепер головне завдання - забезпечити ефективну роботу органів публічного управління у воєнний час з урахуванням нових ризиків та обставин. Культурний фронт під час воєнного стану має велике значення для зміцнення бойового духу, підтримки національної ідентичності та збереження культурної спадщини. Він стає інструментом утвердження та захисту цінностей суспільства під час військових конфліктів.

Загалом, під час війни управління закладами культури потребує виваженого підходу, спрямованого на захист, збереження та продовження культурного життя у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. М. Б. Лелик (2017) Культурні цінності в умовах ведення бойових дій та на тимчасово окупованих територіях: міжнародний досвід й Україна. *Міністерство культури України. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. Інформаційний центр з питань культури та мистецтва.* (3/5), 1-20. вилучено із https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2017/cinnosti.pdf.
2. Миколук А. В. Public governance under martial status: issues of efficiency (2022). *Публічне управління і адміністрування в Україні. Механізм публічного управління.* (22), 45-48. вилучено із <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>.

УДК: 351.37.07

Олена БОРОДІНА

кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ І ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Сучасні трансформаційні зміни, що відбуваються в Україні вимагають створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління розвитком держави, регіонів, міст та галузей господарства.

Система управління програмами та проєктами у публічній сфері – це сукупність методів, інструментів та процесів, що застосовуються для ефективного планування, виконання та контролю за проєктами і програмами, спрямованими на досягнення соціальних, економічних та інших цілей у публічному секторі. Такі системи є важливими для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності у використанні державних ресурсів.

Базовим інструментом управління змінами в соціокономічній сфері, якими опікується публічне управління та адміністрування є програми й проєкти.

У публічному секторі проєкти часто спрямовані на розв'язання специфічних проблем або досягнення конкретних цілей, таких як модернізація інфраструктури, надання нових соціальних послуг чи реформи в освітній системі.

Кожна програма являє собою комплекс взаємопов'язаних (по ресурсах, термінах і виконавцях) проєктів, які забезпечують досягнення масштабної цілі.

Програма (портфель проєктів) – це множина специфічних взаємопов'язаних проєктів або додаткових завдань, що забезпечують досягнення масштабної мети на основі обраної стратегії. Багатопроектне управління координує всі проєкти в процесі їх

виконання (вибору, планування, моніторингу тощо) або припинення. Поділ комплексного проекту на підпроекти є складовою управління проектами.

Програми – це комплекс взаємопов'язаних проектів, що мають спільну мету і виконуються в межах більш широкої стратегії. Вони допомагають координувати та управляти різними ініціативами, що мають загальний контекст.

Управління програмою додатково потребує:

- застосування методології управління програмами;
- наявності спостережної ради;
- централізованого моніторингу проектів;
- наявності керівника програми, координатора «проектного офісу»;
- наявності групи фахівців з управління проектами.

Система управління проектами є одним з ефективних інструментів розв'язання проблем, коли з самого початку їх виникнення і аналізу можливих шляхів їх розв'язання розглядаються і аналізуються ключові категорії управління проектами: цілі; кінцеві продукти; суттєві параметри і характер впливу оточуючого середовища; необхідні ресурси; критерії позитивності результатів, ефективності їх досягнення і оцінки; можливі механізми і інструменти діяльності і управління [1].

Управлінська структура включає в себе різноманітні органи та установи, відповідальні за реалізацію та моніторинг програм і проектів. Це можуть бути державні агенції, міністерства, місцеві органи влади, а також незалежні інституції для оцінки ефективності.

Переваги такої системи:

- Покращення ефективності використання ресурсів: чітке планування, контроль і оцінка дозволяють оптимізувати витрати.
- Підзвітність і прозорість: забезпечення відкритості процесів управління допомагає знижувати рівень корупції та покращувати довіру громадськості.
- Досягнення стратегічних цілей: системне управління дозволяє краще досягати довгострокових соціальних та економічних цілей, таких як розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я тощо.

Цілі впровадження проектного управління [2, С. 96]:

1. Забезпечення досягнення результатів, запланованих органами виконавчої влади.
2. Підвищення якості результатів, що досягаються.
3. Скорочення термінів досягнення результатів.
4. Підвищення ефективності використання ресурсів.
5. Прозорість, обґрунтованість і своєчасність прийнятих рішень в органі виконавчої влади.
6. Підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії при здійсненні спільної діяльності за рахунок використання єдиних підходів проектного управління.
7. Підвищення ефективності взаємодії з підрядними організаціями, що залучаються органом виконавчої влади.

Проекти публічного сектору поділяються на:

Національні проекти – це комплекс ув'язаних за цілями, завданнями, ресурсами і термінами заходів, які спрямовані на реалізацію конституційних положень про соціальну державу, права і свободи людини і громадянина за допомогою збільшення видаткових зобов'язань бюджетів різних рівнів на фінансування найбільш важливих соціально-економічних питань.

Основні види національних проектів:

1. Національний проект як національна (стратегічна) програма. Такий тип національних проектів характерний для країн, що прагнуть до реформування існуючої політико-економічної системи, і що знаходяться у кризовому стані.

Критерії та особливості: стратегічна важливість поставлених національних завдань; високий рівень політичного контролю над реалізацією проекту.

2. Національний проект як інвестиційний проект. Об'єднує зусилля держави, бізнесу та громадськості для реалізації пріоритетних цілей і завдань.

3. Національний проект як міжгалузева складова державної/національної програми. Проекти спрямовані на вирішення завдань програми, яка спрямована на реалізацію загальнонаціональних цілей і забезпечує необхідну міжгалузеву координацію; рамки національного проекту об'єднують зусилля центральної і регіональної

влади; проєкти забезпечують партнерство держави і бізнесу. Такий підхід характерний для відносно зрілих держав із розвиненими соціально-економічними системами.

4. Національний проєкт як національна ідея.

Проєкти місцевого розвитку:

- спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади;

- затверджені у складі проєктної частини стратегії;
- здійснюються під егідою органів місцевої влади;
- мають центри відповідальності у структурних підрозділах органів місцевої влади;

- за результатами їх виконання можуть бути отримані як позитивні фінансові потоки, економічні ефекти, так і суто соціальні вигоди;

- за масштабами проєкти місцевого розвитку є локальними.

Можливі джерела фінансування проєктів місцевого розвитку:

- Бюджет (місцевий, державний тощо);
- Приватне інвестування (зарубіжне та вітчизняне)
- Міжнародні організації, фонди;
- Проєкти технічної допомоги;
- Спонсорські внески;
- Внески членів громади та місцевого бізнесу.

Виклики:

- Відсутність єдиного стандарту: різні органи влади можуть використовувати різні методи управління, що може ускладнювати координацію.

- Недостатнє фінансування: часто державні проєкти стикаються з проблемами недостатнього фінансування або затримок у бюджетному процесі.

- Труднощі в управлінні великими програмами: програми часто включають великий обсяг робіт з численними зацікавленими сторонами, що ускладнює ефективне управління.

Відтак, ефективна система управління програмами та проєктами в публічній сфері є ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку та покращення якості життя громадян.

Список використаних джерел:

1. Методологія управління проектами в публічній сфері. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2110_1110_metodologiya_upravlinnya_proektami_v_pyblichnii_sferi.html (дата звернення: 24.12.2024).
2. Майстренко К. М. Управління проектами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16, 2021. С. 94-96.

УДК 35.07:351

Віктор ВІНОГРАДЧИЙ

доктор економічних наук, професор

декан економічного факультету

ORCID: <https://orcid.org/0000-3459-9272>

Київський міжнародний університет

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Проаналізовано спосіб функціонування мереж у публічній політиці. Визначено, що політичні мережі – інструмент публічної політики, який сприяє ефективному процесу прийняття рішень на основі представництва інтересів громадськості. Виокремлено основні моделі представництва інтересів громадськості та їх вплив на публічну політику.

Ключові слова: публічна політика, політична мережа, представлення інтересів, процес прийняття рішень.

Постановка проблеми. Передумовою успішного функціонування політичної системи будь якого демократичного суспільства є ефективна взаємодія інститутів громадянського суспільства та органів державної влади. Відсутність механізму налагодження співпраці між громадськістю та владою стримує розвиток суспільства та держави, що в умовах криз призводить до активізації деструктивних процесів у соціумі. Зокрема, суспільство не приймає або не поділяє способи та

методи досягнення поставлених цілей, розмір і обґрунтованість ресурсів, що витрачаються на процес прийняття та реалізації державно-управлінських й політичних рішень. В наслідок цього відбувається розшарування суспільства та публічної сфери, простору вироблення та реалізації публічної політики. Подібна ситуація сприяла виникненню та розвитку політичних мереж – середовища, де відбувається взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства. Тепер сфера публічної політики значно розширилася і пропозиції та рекомендації громадянського суспільства якщо не стають законами, то час від часу включаються у проекти деяких законодавчих рішень.

Публічна політика – це сукупність взаємодій органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, метою яких є вироблення ефективних управлінських рішень. По суті, публічна політика є процесом вироблення і реалізації державних рішень, де за сучасних умов всю організаційно-технологічну роботу практично перебирають на себе політичні мережі. Поява політичних мереж як механізму вироблення публічної політики сприяла ефективному прийняттю законодавчих та управлінських рішень [3, с. 53].

Ефективне функціонування політичних мереж можливе лише в умовах публічної політики. Остання тісно пов'язана з усвідомленням того, що кожна група має різні інтереси, а демократичний суспільний устрій вимагає їх узгодження. Таким чином, публічна політика стає сферою безпосередньої діяльності політичних мереж. Публічний характер цієї сфери виявляється не лише в тому, що дії учасників мереж є прилюдними, відомими широкій громадськості, а й також і в широкому залученні до процесу ухвалення рішень різних партій, груп інтересів, політично активних громадян.

Поняття політичних мереж та публічної політики нерозривно пов'язані. Сфера публічної політики змогла інституціоналізуватися як стійка й основна сфера вироблення законодавчих і управлінських рішень лише завдяки політичним мережам. Серед моделей представництва інтересів громадськості політична мережа стала найефективнішою, бо спрямована на залучення населення у процес прийняття політичних рішень та розв'язання суспільних проблем, використовуючи специфічний вид ресурсів – соціальний капітал [4,

с. 32]. Модель політичної мережі об'єднує переваги плюралістичної та неокорпоративістської моделей представництва інтересів та одночасно позбавлена їхніх недоліків. Основною її перевагою вважається розгляд взаємодії держави та суспільства з позиції теорії середнього рівня, тобто з позицій взаємовідносин множини окремих публічноуправлінських, громадських та бізнес-структур [1, с. 563].

В інформаційному суспільстві досягається баланс рівнозначності ресурсів державних і недержавних акторів. Бізнес-структури стають провідними центрами збирання та зберігання економічної інформації, високорозвиненого менеджменту, громадські організації та університети – центрами розроблення політичних і соціальних технологій, генераторами знання із суспільно-прикладних проблем стратегічного бачення суспільного розвитку. Недержавний сектор загалом досягає високого рівня комунікації та міжнародних контактів, що дає йому певні переваги щодо політичних та адміністративних ресурсів. Вони відмінюють або суттєво знижують дію залізного закону ієрархії, який говорить, що влада однієї людини над іншою визначається не його якостями та здібностями, а становищем у піраміді ієрархії [2, с. 74].

Однією з особливостей мереж публічної політики є те, що вони представляють модель управління публічними справами, яка пов'язує державу та громадянське суспільство. Сама структура представлена комплексом державних, громадських організацій, приватних осіб, які мають певний спільний інтерес, та формується з метою досягнення згод у процесі обміну ресурсами, якими володіють актори. Незважаючи на можливий нерівномірний розподіл інформаційних ресурсів, учасники свідомо беруть на себе зобов'язання вступити у взаємодію, визнають ресурсну залежність та сповідують культуру консенсусу. Відповідно, всі актори є рівними у формуванні спільного рішення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, політичні мережі є ініціаторами постановки багатьох питань у публічній сфері, які потім отримують широкий резонанс, обговорюються, аналізуються, на їх основі пишуться доповіді, висловлюються рекомендації, і, врешті-решт, зі сфери публічної політики вони переміщуються у сферу конкретних законодавчих та

управлінських рішень, державних замовлень корпораціям, корпоративних проєктів тощо.

Для ефективної реалізації публічної політики важливу роль відіграє об'єднання зусиль різних мереж, які, звичайно ж, далеко не з усіх питань є односторонніми і які керуються далеко не ідентичними інтересами. Крім того, навіть у рамках однієї і тієї самої публічної політики співіснують і взаємодіють різні, в чомусь навіть розбіжні актори мереж цієї політики.

Нині політичні мережі як інструмент публічної політики спрямовані на забезпечення ефективного прийняття рішень, які підтримуються всім суспільством загалом. І саме такий підхід до вироблення політики забезпечує стабільність політичної системи та сталий розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Варцаба І.В. Модель представництва і реалізації цілей та інтересів суб'єктів територіального розвитку. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 7. С. 560–564.
2. Виговський Д. Моделі захисту групових інтересів та їх розвиток в Україні. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: збірник наукових праць*. 2016. Вип. 23. С. 71–76.
3. Молодцов О.В. Методологічні установки мережевої парадигми місцевого та регіонального розвитку: загальна характеристика основних ідей та принципів. *Збірник наук. праць НАДУ* / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. Київ: Вид-во НАДУ. 2015. № 1. С. 51–57.
4. Сергєєв В.С. Політичні мережі як форма взаємодії держави та громадянського суспільства (теоретико-методологічний аналіз): автореф. дис.... докт. політ. наук: 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки». Дніпропетровськ, 2018. 38 с.

УДК: 321.7

Алла ДВИГУН

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу суспільних процесів
центру внутрішньополітичних досліджень
Національного інституту стратегічних
досліджень при Президентові України
м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0168-8682>

ПСЕВДОВИБОРИ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Так звані "вибори президента РФ", які проводилися на тимчасово окупованих територіях України, тривали майже місяць і склалися з трьох етапів. Перший етап – дострокове голосування в населених пунктах поблизу лінії фронту; другий – голосування на всіх окупованих територіях, а потім пройшов так званий основний етап виборів. Жодної прозорої інформації, яка б дозволила верифікувати процес голосування або виявити фальсифікації, окупаційна адміністрація не оприлюднила.

Основною особливістю псевдовиборів було те, що до участі залучали максимально можливу кількість людей. До голосування допускали не лише осіб із російськими паспортами, але й власників «паспортів днр/лнр» і навіть українських паспортів, за умови реєстрації до 30 вересня 2022 року. Сумарна кількість так званих виборців на тимчасово окупованих територіях склала близько 6% від загальної кількості виборців у Росії, яка на 1 січня 2024 року становила 112,3 млн осіб. За даними російської ЦВК чисельність «виборців» із тимчасово окупованих територій складала 4,56 млн осіб. Зокрема, у Донецькій області кількість «виборців» становила 1,97 млн, у Луганській – 1,65 млн, у Запорізькій – 470 тисяч, у Херсонській – 468 тисяч. Для тимчасово окупованого Криму заявлена цифра була 1,48 млн, а для Севастополя – понад 335 тисяч. Аби збільшити явку, окупаційна влада застосовувала методи, які суперечать демократичним стандартам.

Наприклад, активно використовували мобільні виборчі пункти для голосування в різних районах населених пунктів. Окупаційна адміністрація звітувала про створення понад 1250 груп [1]. Перш за все на голосування зганяли бюджетників та пенсіонерів. Окрім того, члени ДВК" обходили місцевих жителів у супроводі російських військових та посилили фільтраційні заходи. Під час проведення псевдовиборів окупаційна влада посилила тиск на місцеве населення, проводила незаконні обшуки та арешти. Більшість людей цей основний період намагалися просто ховатися вдома, знизити максимально свою активність пересування між громадами, навіть в територіях населених пунктів, в яких вони знаходились.

Реальну кількість людей, які взяли участь у цих псевдовиборах, визначити неможливо через брак достовірної інформації про фактичне населення цих територій і тих, кому окупаційна влада надала «право голосу». Демографічні дані постійно змінювалися і не публікувалися офіційно. Наприклад, під час так званого референдуму 2022 року щодо входження Донецької області до складу РФ у списках виборців значилося 2,133 млн осіб. У вересні 2023 року під час місцевих виборів їхня кількість скоротилася до 1,942 млн, а вже на момент президентських виборів вона знову зросла до 2,029 млн. Таке збільшення викликає підозри через непослідовність та відсутність офіційного обліку населення. Більше того, списки виборців часто формувалися на основі даних ще українського періоду, додатково доповнюючись без перевірки. Значну увагу також привертають зміни демографії на окупованих територіях. За роки окупації РФ активно переселяє своїх громадян із різних регіонів Росії в українські міста. Наприклад, за даними мера Мелітополя Івана Федорова, за час окупації туди завезено близько 60 тисяч росіян, які тепер становлять половину населення міста. Схожа ситуація і в Маріуполі: за словами мера Вадима Бойченка, у місті залишилося лише близько 80 тисяч місцевих мешканців.

Окрім цього, РФ реалізує «план розвитку» Маріуполя до 2035 року, за яким чисельність містян має зрости до 300 тис., переважно за рахунок переселенців із Росії. Загалом ця політика переселення простежується як на нових окупованих територіях, так і в Криму, куди з

2014 року завезли близько 800 тис. громадян РФ. За російськими офіційними даними, у псевдовиборах достроково взяли участь близько 2,6 млн осіб, хоча ці цифри залишаються сумнівними через відсутність реальної прозорості або доступу до незалежної перевірки даних.

За даними окупаційної влади, в так званих "виборах президента Росії" взяли участь 88,25% виборців в окупованих районах Донецької області. При цьому Володимир Путін отримав 95,23% голосів, або 1,7 мільйона виборців. Важливою особливістю є той факт, що за "виборами" не спостерігали впливові міжнародні організації або демократичні країни не лише на окупованих територіях, але і по усій Росії. В ролі "спостерігачів" виступили представники СНД, країн третього світу, залежних від Росії, і маргінальні політики із західних країн.

Таким чином, можна зробити висновок, що виборчий процес, який імітував "вибори президента Росії" на окупованих територіях України продемонстрував найменші ознаки демократії і відкритості.

Список використаних джерел:

1. Псевдовибори 2023 на тимчасово окупованих територіях: результати та правові наслідки. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/psevdovybory-2023-na-tymchasovo-okupovanykh-terytoriyakh> (дата звернення: 17.12.2024).

УДК 338.24:352(477)

Ія ДЕГТЯРЬОВА

доктор державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління і
проектного менеджменту

Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-0807-961X

Григорій РЕПП,

магістр державного управління, здобувач освітньо-
наукового ступеня PhD ,

ДЗВО «Університет
менеджменту освіти»

м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-5250-2198

ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ШВИДКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Війна російської федерації проти України зумовила величезні втрати для українського суспільства в усіх сферах – соціальній, економічній, публічно-управлінській тощо. За висновками Київської школи економіки (KSE) [1] за період з лютого 2022 р. по червень 2024 р. загальна сума лише непрямих втрат (не отримана виручка), які були та будуть завдані Україні, оцінюються в \$1,164 трлн. Найбільші втрати у таких сферах: торгівля - 450,5 млрд доларів; промисловість, будівництво і послуги - 410 млрд доларів; сільське господарство - 83,1 млрд доларів; енергетика - 43,1 млрд доларів; транспорт \$38,8 млрд доларів. Крім того, значний обсяг публічних коштів йде на розмінування та житловий сектор (\$42 млрд та \$22 млрд, відповідно). У таких складних умовах відновлення економіки України потребує підходів, які можуть забезпечити максимально швидкі результати.

Враховуючи що всі економічні процеси відбуваються на місцевому рівні, доцільно максимально задіяти саме місцевий рівень.

Погоджуємося з експертами ПРООН, що **місцевий розвиток, в тому числі й економічний, слід розглядати інтегровано**, адже вже неможливо забезпечити розвиток місцевої економіки без розвинених місцевої інфраструктури, культури, системи охорони здоров'я, благоустрою тощо [1]. Відтак, у рамках інтегрованого підходу впливаючи на будь-яку сферу чи об'єкт, важливо визначити пов'язані зміни в інших сферах.

Для забезпечення швидкого економічного відновлення на місцевому рівні слід багаторівнево та інтенсивно вирішувати величезний комплекс завдань, розкрити які в рамках цих тез неможливо. Звернемо увагу на критично важливі завдання, яким у практиці місцевого врядування в Україні приділяється уваги недостатньо, зокрема на такі:

1. Проведення якісного аналізу економічної ситуації на місцевому рівні й багаторівневої спроможності до її швидкого поліпшення

Передусім необхідно провести системний аналіз економічної ситуації, аналіз стейкхолдерів, ресурсів – внутрішніх і зовнішніх та ін., щоб забезпечити доказовість нової економічної політики. Встановити рівень спроможності органу місцевого самоврядування до інтегрованого економічного відновлення і розвитку, можна із застосуванням інструменту самооцінювання, розробленого експертами ПРООН в Україні (<https://omc.pp.ua/>). У методичних рекомендаціях «Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади» [2] представлена ця методика, підходи й інструменти, які доцільно застосовувати в нинішніх умовах. На основі виявлених сильних і слабких сторін слід розробити заходи забезпечення спроможності органів місцевого самоврядування до відновлення і розвитку.

2. Багаторівневе об'єднання зусиль та належна координація

Для реалізації інтегрованого підходу в публічному управлінні місцевим економічним розвитком доцільно використовувати інструменти багаторівневого підходу, поєднання яких забезпечить стратегічно орієнтовану узгоджену діяльність суб'єктів (публічних і приватних) різних рівнів (наднаціонального, національного, регіонального, місцевого) та сфер з метою спільного вирішення

актуальних питань економічного відновлення (на основі угод – усних і письмових).

Враховуючи багатосуб'єктність і складність процесів економічного відновлення, органи місцевого самоврядування, а саме конкретні їх підрозділи, мають стати координаторами економічного відновлення. Практичним інструментом об'єднання зусиль можуть бути багаторівневі угоди (меморандуми) про економічне відновлення, а також угоди в рамках співробітництва територіальних громад.

Сьогодні на національному рівні пропонується низка грантових інструментів на реалізацію проєктів у різних сферах, в тому числі для реалізації молодіжних та інноваційних проєктів (Грантові програми за програмами «Робота», «Власна справа», Ukrainian Startup Fund та ін.). Також багато грантів для бізнесу надається міжнародними організаціями. Проте на місцевому рівні стимулів для економічного розвитку недостатньо. Причиною цьому є як дефіцит фінансових ресурсів, так і недостатня організаційна спроможність органів місцевого самоврядування. Ця суперечність знову повертає нас до питання інституційної спроможності.

3. Застосування антикризової методології

Антикризова методологія дозволяє переглянути всю діяльність щодо забезпечення економічного розвитку і виявити нові можливості. Основні підходи антикризового управління: скорочення витрат; посилення контролю за дотриманням правопорядку і законодавства; залучення досвідчених фахівців до управління; реалізація інноваційних управлінських стратегій (необхідно задіяти творчий потенціал); стимулювання підвищення рівня мотивації і продуктивності праці, в даному випадку – як депутатів і службовців органу місцевого самоврядування, так і працівників усіх підприємств, установ і організацій, розміщених на території громади, а також зовнішніх партнерів. Перелік типових антикризових інструментів економічного розвитку представлений у праці [3].

Перспективними для економічного відновлення на місцевому рівні є: міжнародна кооперація; маркетингова стратегія; бізнес-інкубатор; кластери; економічні зони; мережі та об'єднання бізнесу; освіта для бізнесу та суб'єктів розвитку бізнесу; цифрові технології. Критично

важливою є якість застосування цих інструментів. За належної якості ці інструменти можуть викликати так звані синергетичні ефекти.

Проте, можуть застосовуватися й нові інструменти, в тому числі створені за принципом відкритого генерування.

4. Заохочення місцевого населення та потенційних зовнішніх споживачів до купівлі місцевої продукції та послуг

Очевидно, що споживання зарубіжної продукції більшою мірою сприяє розвитку зарубіжної економіки. Доцільно в місцевих стратегіях розвитку та програмах соціально-економічного розвитку передбачити заходи щодо інформування і стимулювання місцевого населення купувати місцеву продукцію. Крім того, досить перспективним є просування місцевої продукції на зовнішні ринки. Враховуючи складність цього завдання, найкраще його вирішувати на регіональному рівні, із залученням регіональних агенцій розвитку.

Проведене дослідження підходів до забезпечення швидкого економічного відновлення на місцевому рівні дозволило встановити необхідність практичного застосування у взаємозв'язку таких підходів: системний (територіальна громада та система врядування як цілісна система), інтегрований, багаторівневий, кластерний, антикризовий, мотиваційний. Проте, даний перелік не є вичерпним, а скоріше є основою для подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. Дослідження Київської школи економіки (KSE). Вересень 2024. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
2. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. Т.Овчаренко, І.Дегтярьова, Ю.Малько, О.Тимошук, О.Кулініч. Заг. Кер. Г. Білявська. ПРООН. 2024. 63 с. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samoosinkyn.pdf
3. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». 2022. 75 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>

УДК 35.077.3:004.738.5

Павло ДЕМЧЕНКО

здобувач освітнього ступеню магістр

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного адміністрування та маркетингу,

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

м. Київ, Україна

Олександр ЧОБОТЮК

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Із 24 лютого 2022 року в Україні триває повномасштабне вторгнення країною агресором. Однак, незважаючи на війну тривалістю в десять років Україна продовжує розвиток у сфері цифровізації. Відтак, українське суспільство перебуває в активній частині розвитку та яка стосується багатьох сфер.

Нові виклики потребують значного розвитку, зокрема, економічна сфера, що тягне за собою розвиток цифровізації у відносинах громадян та держави.

Разом з цим, процес цифровізації у сфері місцевого самоврядування потребує не різних, а саме поступових дій.

Актуальність цифровізації місцевого самоврядування визначена в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (далі – Стратегія). У документі зазначено, що низький рівень цифровізації на місцях та недостатня цифрова обізнаність є однією з причин слабкої конкурентоспроможності регіонів.

Серед переваг цифровізації органів місцевого самоврядування, за словами вчених, виділяються:

- зручність отримання послуг для громадян;
- автоматизація виконання завдань;
- забезпечення прозорості надання послуг на місцях;
- покращення ефективності співпраці між різними органами;
- оптимізація фінансових витрат на ключові напрямки;
- підвищення доступності та ефективності волевиявлення громадян через основи електронної демократії.

Досить важливим напрямом діяльності є запровадження ЕДО, допомога якого є значною та важливою для місцевого самоврядування. У Стратегії наголошено на важливості розвитку електронного документообігу (ЕДО), який «сприятиме підвищенню оперативності та ефективності в розв'язанні завдань, що стоять перед органами влади, через оптимізацію і прискорення внутрішніх процесів діловодства, посилення виконавської дисципліни та поточного контролю за її дотриманням, зміцнення інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, а також підвищення відкритості і прозорості діяльності цих органів» [1].

Як зазначає О. Комаров, електронний документообіг (ЕДО) «значно спрощує, пришвидшує та зменшує бюрократію в системі управління» [2, с. 113]. Відсутність потреби в ручному розмноженні документів, відстеженні їх переміщення всередині організації та контролі передачі конфіденційної інформації суттєво зменшує трудові зусилля працівників. Повний автоматичний контроль за виконанням на всіх етапах роботи з документами значно підвищує якість роботи, роблячи терміни підготовки документів більш керованими та прогнозованими [3, с. 47].

Державне регулювання в сфері ЕДО здійснюється відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» (далі – Закон). Згідно з цим Законом, ЕДО є «сукупність процесів створення, обробки, відправлення, передачі, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки їх цілісності та, за необхідності, з підтвердженням факту отримання таких документів» [4].

У «Типовій інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві», затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55, термін «електронний документообіг установи» означає «обіг (проходження) службових електронних документів з моменту їх створення або отримання до завершення виконання, відправлення, знищення або передачі до архівного підрозділу установи» [5].

Вказані документи можуть створюватися, передаватися, зберігатися за допомогою електронних систем. Адже статтею 8 Закону не заперечується електронна форма.

На мою думку, до питання впровадження електронного документообігу (ЕДО) слід підходити структуровано, розподіляючи роботу працівників на етапи для «м'якого» переходу. Я переконаний, що на даний момент вже не існує сумнівів щодо ефективності ЕДО, однак деякі працівники все ще мають схильність до звички використання паперової документації і можуть відчувати опір змінам. Тому важливо забезпечити належне навчання та підтримку співробітників, пояснивши переваги ЕДО і продемонструвавши, як його впровадження полегшить їхню роботу [6].

Також варто зазначити, що на сьогодні існує розрив у рівні цифровізації між великими містами та малими сільськими громадами через різницю в доступі до швидкісного Інтернету. Це створює нерівності у доступі до цифрових технологій та обмежує можливості розвитку ЕДО в деяких громадах.

Зважаючи на зазначене, можемо стверджувати, що ЕДО є високотехнологічним і прогресивним підходом до підвищення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Хоча в процесі його впровадження можуть виникати певні труднощі, їх загалом можна подолати.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
2. Комаров О. В. Електронний документообіг як напрям цифровізації управлінської діяльності Київської міської державної адміністрації. Юридична наука. 2020. Вип. 11 (113). С. 110–115. <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/view/592>
3. Гришин В. Документообіг та інформаційно-комунікаційні процеси в діяльності місцевих органів влади. Документ, інформація, текст у сучасному соціальному просторі: проблемні поля розвитку: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Львів, 8-9

- листопада 2023 року). Українська академія друкарства, кафедра інформаційної, бібліотечної та архівної справи. Львів: УАД, 2024. С. 46–50.
4. Інструкція з діловодства у Луцькій міській раді затверджена розпорядженням міського голови від 02.01.2019 № 1 (у редакції розпорядження міського голови від 18.02.2022 № 61 зі зміною від 18.08.2022 № 227). URL: https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/6/x4/utntscqtmzliinvanbisxo5v_xwr_3ix46.pdf
 5. Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n18>
 6. Шабанова Я. Швидше, зручніше, ефективніше: як запроваджується електронний документообіг у громадах. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=shvydshe-zruchnishe-efektyvnishe-yak-zaprovadzhujetsya-elektronnyj-dokumentooibh-u-hromadah>

УДК 159.9:005.32

Надія ЄФІМЕНКО

Доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології
ORCID: 0000-0002-2369-5373

Олексій МИХАЛЬЧЕНКО

канд. екон. наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи
ORCID: 0000-0002-3389-9361

ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»
м. Київ, Україна

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ОНТОПСИХОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Методологічні підходи онтопсихологічного менеджменту розглянуті в історичному та загальнопсихологічному плані, враховуючи основні особливості сучасного менеджменту.

Накопичений значний науково-практичний досвід проблеми розвитку системи менеджменту на основі онтопсихологічного підходу в працях наступних вчених таких, як: А. Манегетті, Е. Сутіч, Б. Ананьєв, О. Бабіна тощо. У працях вітчизняних психологів, виконаних у різні роки, були поставлені, сформульовані та розроблені багато методологічних питань, що мають принципове значення для менеджменту, взагалі, і для онтопсихологічного підходу в системі менеджменту зокрема. Ці роботи багато в чому визначили подальший розвиток системи менеджменту і, можливо, вони і є тим самим підґрунтям, які так необхідні сьогодні онтопсихологічному менеджменту в системі бізнесу, враховуючи умови сьогодення [1, 2].

Визначено переваги комплексного, міждисциплінарного підходу до проблеми людини, що, в свою чергу, дозволили психології справді стати наукою про людину у всій її складності та багатогранності. Антропологізм ґрунтується на побудові психологічної науки та дозволяє інакше поглянути сам предмет психології, а, надалі, на можливості психологічного менеджменту. У концепції Б. Ананьєва предмет психології постає як багаторівнева системна організація психіки. Саме йому належить і найвідоміша класифікація методів психологічної науки. Їм виділено такі групи методів: організаційні, емпіричні, методи обробки даних, інтерпретаційні методи. Так виникла класифікація, що відповідає сучасному рівню науки. Пізніше вона стала стимулом для подальших досліджень з цієї центральної проблеми для методології психології. Існує необхідність доповнення цієї класифікації групою управлінських методів, що дозволить розглядати сучасний менеджмент як соціально-економічну систему, однією з підсистем якої є онтопсихологічний підхід.

Існує необхідність відзначити і те, що приділялась значна увага емпіричним методам, принаймні є їх розгорнуті описи, нарешті існують альтернативні класифікації. Про теоретичні методи психології відомо, як і раніше, небагато. Не цілком зрозумілі, наприклад, такі питання: яке співвідношення теоретичних та емпіричних методів, яке «походження» власне теоретичних методів, який зв'язок між теорією та методом у тому ж онтопсихологічному менеджменті.

Недостатня розробка названих методологічних питань є, на наш погляд, суттєвою перешкодою на шляху розвитку вітчизняної онтопсихології, взагалі, та онтопсихологічного менеджменту зокрема.

Виходячи з теоретичного та методологічного розгляду пропроблеми, попереднього аналізу особливостей онтопсихологічного менеджменту в умовах структури державних і недержавних організацій, що постійно змінюється, а також кількості та якості власного практичного досвіду, істотно редагувалась висунута раніше, так звана генеральна гіпотеза. Спочатку вона формулювалась так: оскільки онтопсихологічний менеджмент визнається особливим видом управлінської діяльності, вона (ця управлінська діяльність) повинна мати відносно самостійні онтопсихологічні характеристики.

Поряд з головною ідеєю дослідження, поступово переформулювалися та уточнювалися приватні гіпотези, які ставали робітниками для кожного окремого обстеження чи експерименту. Так, вже на першому етапі роботи було перевірено припущення, що більша залежність керівників державних підприємств та організацій від вищих органів детермінується складністю вертикально ієрархізованої структури їхніх підприємств.

Представники недержавних промислових структур (вже найпростішими моделями (системами) побудови їхніх підприємств та організацій) схильні до більшої незалежності та свободи дій, ніж їхні колеги з державних організацій (у них об'єктивно більше можливостей для використання елементів онтопсихологічного менеджменту) [3].

Разом з тим, підприємці, на відміну від «державних» керівників, повинні мати схильність до незалежності, підвищену активність, сміливість, схильність до ризикованих дій, але одночасно розважливість і завзятість, які в своїй сукупності можуть заважати гуманізації управління, взагалі, та психологічного, зокрема.

З вище наведеного можна зробити висновок, що контекст професійного осмислення цієї проблеми, пов'язаної, насамперед, із постановкою завдань розвитку онтопсихології у поєднанні з менеджментом та її провідної функції – онтопсихологічного менеджменту. Сформульовано модель структури сучасного

менеджменту. Визначено місце у ньому онтопсихологічного менеджменту цієї структури.

Гіпотетично обґрунтовано концепцію, найважливішим елементом якої є дана категорія онтопсихологічного менеджменту. При цьому сформульовано та апробовано уявлення про онтопсихологічне проектування як процес розробки заходів впливу, спрямованих на здійснення позитивних змін цілісних реальних об'єктів на підставі врахування закономірностей відбивної та регулятивної функцій феноменів онтопсихології.

Список використаних джерел:

1. Babina O. How to adapt to the new reality in conditions of uncertainty / Olena Babina, Ani Regina Rotman, Patricia Vozlavik // Actual Problems of Psychology, Business and Management in the Context of Modern Requirements: Collection of Abstracts at the International Scientific and Practical Online Conference, Ukraine, Latvia, Brazil, Italy, Poland, Kyiv, 26-27 April, 2023. – p.8-12.
2. Iliencko O.V. Determining the basic soft skills of the manager of the future / O.V. Iliencko, E. V.Babina, T.S.Morshchenok //Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку: збірник матеріалів –міжнар. наук. – практ. конф., 12 червня 2021 р. – Запоріжжя, 2021. – С. 178 –181.
3. 7.Бабіна О.В. Застосування онтопсихології в сучасному бізнес-середовищі / О.В. Бабіна, М.Д. Никифорчин, Л.Ю. Покотило // Мат. міжнар. наук.-практ. конф. «Психолого-педагогічні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах» (м. Київ, 1 березня 2019 року). – Київ. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. 2019. С. 130-133.

УДК 35.07:32:338.24

Валентина КАРЛОВА

доктор державного управління, професор,
професор кафедри національної економіки та
публічного управління

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5945-2253>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

В сучасних умовах суспільства все більше стикаються з численними викликами та загрозами глобального, національного, регіонального, локального характеру, які охоплюють різні сфери – політичну, економічну, інформаційну, етнокультурну, соціальну, екологічну та інші, і які є багатограничними та взаємопов'язаними між собою. Це вимагає належного реагування з боку органів публічної влади, пошуку ефективних підходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Поняття «виклик» дослідники визначають як проблему, яка з певних причин і на певному відрізку часу актуалізувалася і має важливе, пріоритетне значення для існування держави. Однак не вирішені проблеми можуть перерости у реальні загрози існуванню держави, суспільства. На відміну від виклику, загроза є реальною можливістю завдання шкоди, збитків особистості, суспільству чи державі [4].

На думку відомого вченого у сфері національної безпеки В.П.Горбуліна, загрози можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за місцем розташування джерела (зовнішні, внутрішні), за характером виникнення (природні, техногенні, соціальні), за масштабами наслідків (національні, регіональні, локальні, поодинокі), за ступенем суб'єктивного сприйняття (адекватні, завищені/занижені, умовні, мінімальні), за сферами життєдіяльності (в оборонній, політичній, економічній, соціальній, інформаційній, екологічній, культурній, духовній, міжнародній сферах) [1, с. 24]. Тому для влади

будь-якої країни важливим є своєчасне передбачення, прогнозування та реагування на можливе виникнення викликів і загроз, їх потенційні наслідки та здатність ефективно їм протидіяти.

Розгортання глобалізаційних процесів, розвиток інформаційних технологій, економічні кризи, зміна клімату, пандемії, демографічні трансформації, а також загрози національній безпеці – тероризм, військові конфлікти, інформаційні війни – все це вимагає нових підходів в організації системи публічного управління, в діяльності органів публічної влади, зумовлює пошук і застосування ефективних методів, інструментів, засобів у здійсненні публічного управління. Від спроможності системи публічного управління адекватно реагувати на виклики та загрози залежить забезпечення життєдіяльності та гарантування безпеки суспільства. Реагування на такі загрози має носити системний характер, із гнучким застосуванням всіх наявних ресурсів і засобів протидії і боротьби.

Органи публічного управління, стикаючись з викликами і загрозами, змінюють не лише методи та підходи, але й зміст управлінської діяльності. Так, зокрема, такий виклик, як цифровізація, з одного боку відкриває нові можливості для спрощення управлінських процесів, зокрема, впровадження електронного врядування, полегшення процесів взаємодії між різними державними установами за допомогою цифрових технологій, автоматизація публічних послуг, створення цифрових платформ для взаємодії з громадянами. Однак, ці технологічні зміни приносять і певні ризики, адже органи публічної влади стикаються з новими викликами у сфері кібербезпеки: захистом державних баз даних, конфіденційної інформації громадян та боротьбою з кіберзлочинністю. Одним із головних напрямів роботи уряду за таких умов має бути ухвалення рішень щодо захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз.

Сучасні глобальні екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища та вичерпання природних ресурсів, вимагають від держав активної участі у впровадженні «зелених» технологій і впровадження політики сталого розвитку. За цих умов відповідальне управління спрямовується на реалізацію ефективних

стратегій на рівні держави, регіону, територіальної громади для зменшення негативних впливів на довкілля та адаптації до змін клімату.

Демографічні зміни, зокрема старіння населення у багатьох країнах, скорочення його чисельності, вимагають нових підходів до формування соціальної політики. У період економічної нестабільності завдання публічного управління полягає у забезпеченні соціальної безпеки, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та соціальної підтримки населення. Наскільки важливим для держави є функціонування системи публічного управління, здатної до швидкого реагування на непередбачувані глобальні кризи, показала пандемія COVID-19. Умови пандемії ставлять перед публічним управлінням низку нових завдань, що вимагають оперативного реагування та гнучкості в управлінських рішеннях. Це включає мобілізацію всіх необхідних ресурсів, координацію діяльності центральних і місцевих органів публічної влади заради якнайшвидшого розв'язання проблеми, надання медичних послуг та забезпечення їх доступності для всіх верств населення, підтримку економіки (введення економічних стимулів, таких як гранти, податкові пільги, кредити для малого та середнього бізнесу; підтримка програм збереження робочих місць і забезпечення безперервної діяльності критичних індустрій (медицини, харчової промисловості, логістики тощо); запровадження механізмів для підтримки незахищених верств населення через соціальні виплати, допомогу безробітним та малозабезпеченим). За таких умов для урядів цілком виправданою є реалізація стратегії антикризового реагування та готовності до подібних викликів.

Загрози, пов'язані з тероризмом, регіональними конфліктами та військовою агресією, вимагають від органів публічного управління посилення безпеки країни та готовності до швидкого реагування. Забезпечення національної безпеки та захист громадян є пріоритетним завданням, що потребує інвестицій у забезпечення національної безпеки та розвиток обороноздатності країни. Потрібна як мінімум адаптація публічного управління до війни, яка вимагає гнучкості, рішучості, швидкості прийняття управлінських рішень, і налагодженні тісної співпраці між державою і суспільством, яке теж має швидко трансформуватись до умов та потреб воєнного часу. Але більш

виправдано було б провести модернізацію публічного управління переглянувши його функції на усіх адміністративних рівнях, відтак сформувавши нову систему органів публічної влади, що дозволить раціоналізувати управління в умовах воєнного стану, позбутися зайвих ланок управління, змінити управлінські процедури [3].

Безсумнівно, війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зруйнували країну зсередини. Не виключенням є і Україна, яка нині веде боротьбу за свою свободу і незалежність проти збройної агресії Російської Федерації. Від швидкого реагування органів публічної влади на виклики і загрози нової реальності залежить адаптація громад, бізнесу та населення до умов воєнного стану, забезпечення життєдіяльності країни в умовах війни. В період воєнного стану критично необхідно забезпечити стійкість держави через її ефективне врядування, що допоможе перейти до етапу повоєнного відновлення та майбутньої інтеграції в Європейський Союз [2].

Одним із основних компонентів спроможності системи публічного управління в умовах викликів та загроз є функціонування системи професійної публічної служби. Важливою умовою забезпечення стійкості системи публічного управління є підвищення професіоналізму публічних службовців та їх готовності до реагування на нові виклики і загрози.

Таким чином, сучасний технологічний, економічний, інформаційний суспільний розвиток призвів до появи широкого спектру нових викликів і загроз та підсилив дію вже існуючих. Публічне управління в сучасних умовах має постійно адаптовуватися до нових умов, які зумовлюють особливості функціонування всієї системи публічної влади. Виклики і загрози вимагають від урядів мобілізації всіх ресурсів та їх ефективного використання, впровадження інновацій та формування стійких механізмів реагування, здатних підтримати громадян і забезпечити їхню безпеку.

Зміни в глобальному контексті вимагають від урядів гнучкості у плануванні та прогнозуванні суспільного розвитку. Традиційні моделі управління все частіше замінюються на інтеграційні підходи, що передбачають координацію взаємодії між різними секторами та

співпрацю органів публічної влади з громадянським суспільством. Публічне управління має бути прозорим, доступним і підзвітним для громадян, а також здатним до швидкої трансформації відповідно до нових викликів, загроз та кризових ситуацій.

Ключовим завданням органів публічної влади є недопущення переходу викликів у загрози, а останніх у кризи з їх негативними наслідками. Для цього необхідним є поєднання стратегічного мислення, всіх наявних ресурсів, оперативності у вирішенні проблем, взаємодія з суспільством і використання сучасних засобів, технологій для забезпечення безпеки держави та громадян.

Список використаних джерел

1. Горбулін В.П. Засади національної безпеки України. К.: Інтертехнологія, 2017. 272 с.
2. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 11-30.
3. Куйбіда, В. С., Куйбіда, С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 272–287. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-03-04>.
4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

УДК: 658.11

Леся КАШПУР

канд. наук. держ. упр.,
начальник управління методології та
роз'яснення податкового законодавства
Генеральної дирекції ВГО «Асоціація платників податків
України»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5672-927X>

ПРОБЛЕМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

На сьогодні, в умовах повномасштабної війни, перед малим та середнім бізнесом стоять неабиякі виклики. Через економічні труднощі та фінансову нестабільність, спричинені війною, компанії змушені фокусувати ресурси, зокрема, на критичних процесах. Обмеження джерел фінансування, зростання цін та збільшення витрат на ведення бізнесу:

- на енергопостачання, зумовлене додатковими капітальними інвестиціями в енергетичне обладнання та адаптацію (модернізацію) наявних систем опалення та енергопостачання в умовах дефіциту електроенергії;
- на безпеку персоналу;
- на страхування майна;
- на персоналу, спричинене дефіцитом робочої сили та кваліфікованих фахівців;
- на логістику та інше.

Малий та середній бізнес залишаються важливою ланкою в наповненні бюджетів країни, але є один нюанс, що обумовлений наповненням місцевих бюджетів, зокрема мікро-бізнесом. Це пов'язано з тим, що ФОП сплачують єдиний податок, до місцевих бюджетів, тим самим підтримуючи бюджети громад.

Проте більшість суб'єктів господарювання звичайно на сьогодні знаходяться в складних умовах. Перед ними стоять такі виклики як:

- Підвищення ставок податків, що з 1 грудня 2024 року ставка військового збору буде становити на 3,5% більше. Звичайно такі суми податків лягають на плечі найманих працівників, а не роботодавця, проте в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, деякі роботодавці змушені йти на умови найманців і підвищувати їм посадові оклади, що в свою чергу покличе збільшення ставки ЄСВ та ПДФО;

- Відсутність кваліфікованих працівників на ринку праці напряму залежить від міграції наших громадян за межі країни з початком вторгнення РФ в Україну. До того ж дефіцит кадрів можна пояснити і мобілізацією кадрів. Людиною керує дві речі: страх і зацікавленість. Якби там не було, але інстинкт самозбереження притаманний нам кожному;

- Загроза руйнувань основних фондів. Дуже важливим негативом є те, що в головний документ країни, бюджет 2025 року, не закладено статтю на відновлення зруйнованого майна саме юридичним особам;

- Бюрократичні процедури оподаткування до яких можна віднести і блокування податкових накладних /розрахунків коригувань та віднесення платника до категорії «ризикових»;

- Вимкнення світла, за якими слідують додаткові витрати на заправку та обслуговування генераторів;

- Додаткових складнощів зазнають підприємства, які розташовані на прифронтовій лінії. Люди щодня живуть під загрозою обстрілів, що перетворює будь-яку роботу на випробування. Робітники вимушені виконувати свої обов'язки в умовах, де повітряні тривоги стали буденністю (тривають іноді по 3-4 години та більше), а укриття – невід'ємною частиною життя [1];

- Періодичні ускладнення з логістикою та багато ще іншого.

Хотілося б звернути увагу, що прийдешній новий 2025 рік, при всьому нашому сподіванні на кращі часи, буде дуже складним. Але, ми впевнені, що наша подальша плідна співпраця з платниками податків – членами Асоціації, зокрема, представниками середнього та малого бізнесу, триватиме й надалі, всі труднощі сьогодення ми зможемо спільно подолати та перейти до подальшого життя в звичному мирному руслі. На це потрібно буде час, але ми переконані, що цей період ми

переживемо разом і також разом будемо працювати задля відновлення та процвітання нашої суверенної держави.

Список використаних джерел:

1. Яценко Л. Д. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 18.12.2024).

УДК 339.137.2:658.8

Анна КУЛІК

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного адміністрування та маркетингу,
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»
ORCID: 0000-0002-2601-3833

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Конкурентоспроможність продукції є однією з ключових характеристик, що визначають здатність компанії успішно функціонувати в умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність товару або послуги витримувати конкуренцію з аналогічними товарами на ринку, задовольняти потреби споживачів і створювати додаткову цінність для клієнтів.

У загальних рисах конкурентоспроможність товару визначається як сукупність характеристик товару, що забезпечують перевагу над іншими аналогічними товарами на ринку. Вона формується під впливом різних факторів, таких як якість, ціна, функціональність, зовнішній вигляд, рівень обслуговування та репутація виробника. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність продукції не є статичним показником і змінюється відповідно до кон'юнктури ринку, потреб споживачів та технологічного розвитку.

Відповідно до різних підходів до визначення конкурентоспроможності, конкурентоспроможність можна оцінити наступним чином:

1. Ринкова категорія, що визначається відносною позицією товару на ринку порівняно з його конкурентами.

2. Економічна категорія, що відображає ефективність використання ресурсів при виробництві товару та досягнення прибутковості.

3. Соціально-психологічна категорія, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів через сприйняття якості, престижності та цінності товару.

Конкурентоспроможність – це комплексне поняття, що має як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. Основою конкурентоспроможності є здатність товару задовольняти вимоги споживачів і водночас забезпечувати економічну ефективність для виробника. Конкурентоспроможність товару можна розглядати через такі ключові елементи як, якість, ціна, інновації тощо.

1. Якість продукції. Це основний фактор, який визначає здатність товару задовольняти функціональні, естетичні та експлуатаційні вимоги покупця. Чим вища якість, тим більш конкурентоспроможним є продукт. Конкурентні умови змушують компанії постійно покращувати характеристики своєї продукції, щоб утримувати свої позиції на ринку.

2. Ціна продукту. Ціна є одним з найважливіших показників конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо впливає на рішення споживачів про покупку. Оптимальне співвідношення ціна/якість дозволяє компаніям залучати більше клієнтів і збільшувати продажі. Конкурентоспроможність продукції можна підвищити, збільшуючи її цінність за рахунок зниження собівартості та покращення характеристик продукції.

3. Інновації. Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень у виробничі процеси може підвищити якість, знизити витрати та створити унікальні конкурентні переваги. Інноваційні продукти мають більше шансів стати лідерами ринку і витіснити менш розвинених конкурентів.

4. Маркетинг і брендинг. Конкурентоспроможність продукту також формується під впливом споживчого сприйняття, яке залежить від ефективної маркетингової стратегії. Успішні бренди, що асоціюються з довірою, престижем та інноваціями, приваблюють більше клієнтів і утримують свої позиції на ринку в конкурентному середовищі.

5. Після продажне обслуговування та підтримка. Додаткові послуги, пов'язані з продажем та обслуговуванням продукції, створюють додаткову цінність для споживачів і є важливим елементом конкуренції. Гарантійні зобов'язання, технічна підтримка та поради щодо використання продукту можуть вплинути на рішення покупця обрати той чи інший товар.

Конкурентоспроможність товару формується під впливом низки факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів належать: якість використовуваних матеріалів, рівень технічного оснащення, організація виробництва, кваліфікація персоналу та ефективність управління компанією. Ці фактори визначають, наскільки ефективно компанія може виробляти свою продукцію і як швидко вона може реагувати на зміни попиту. Зовнішні фактори включають ринкові умови, поведінку конкурентів, економічні умови, законодавчі норми та екологічні вимоги. Компанії повинні постійно аналізувати зовнішнє середовище, щоб адаптуватися до нових ситуацій і підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії повинні використовувати системний підхід до управління ресурсами та процесами. Це передбачає не лише оптимізацію технічних процесів, а й активну розробку стратегій, орієнтованих на потреби ринку та інноваційні тенденції.

Для підтримки та підвищення конкурентоспроможності компаніям варто використовувати такі стратегії:

1. Диверсифікація продукції. Впровадження нових або вдосконалення існуючих продуктів може допомогти задовольнити різні сегменти ринку, збільшити частку ринку та зменшити ризик залежності від одного продукту або ринку.

2. Орієнтація на клієнта. Постійне дослідження потреб клієнтів і пристосування продуктів до їхніх вимог є необхідною умовою успіху на ринку. Споживачі все більше цінують персоналізацію продукту, тому важливо вчасно реагувати на мінливі потреби.

3. Інноваційний розвиток. Використання новітніх технологій не лише покращує якість продукції, але й знижує виробничі витрати та створює нові конкурентні переваги. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) дозволяють компаніям утримувати інноваційне лідерство.

4. Екологічна відповідальність. У сучасному світі споживачі все більше переймаються питаннями екологічної безпеки та впливу продукції на навколишнє середовище. Використання екологічно чистих матеріалів і технологій стає конкурентною перевагою, яка зміцнює репутацію компанії та збільшує її частку на ринку.

5. Удосконалення процесів управління. Окрім якості продукції, важливим елементом конкурентоспроможності є ефективність управління компанією. Оптимізація внутрішніх процесів та впровадження сучасних методів управління, таких як ощадливе виробництво та гнучкий менеджмент, можуть підвищити ефективність та зменшити витрати.

Конкурентоспроможність продукції аж ніяк не є статичною. Ринки, технології, споживачі та конкуренти постійно змінюються, і компаніям необхідно постійно шукати нові рішення для адаптації та покращення своїх позицій. Нездатність адаптуватися до цих змін призведе до втрати частки ринку та поступового занепаду компанії.

Крім того, в сучасному глобалізованому середовищі компанії стикаються з конкуренцією як на місцевому, так і на міжнародному рівні. Для того, щоб вийти на нові ринки, їм потрібна висококонкурентна продукція, яка відповідає міжнародним стандартам якості та продуктивності.

Отже, конкурентоспроможність продукції є важливим фактором успіху будь-якого бізнесу. Вона відображає здатність товару витримувати конкуренцію на ринку, задовольняти потреби споживачів і приносити користь компанії. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, що включає постійне поліпшення якості продукції, впровадження інновацій,

ефективне управління ресурсами та адаптацію до ринкового середовища. Тільки компанії, які активно працюють над підвищенням конкурентоспроможності своєї продукції, зможуть зберегти свої позиції на ринку в сучасному конкурентному середовищі.

УДК 332.87:351.778.5(477)

Дмитро ЛЕВИЦЬКИЙ,

здобувач освітньо-наукового рівня PhD,

Науковий керівник - доктор наук державного управління,
професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

Наталія ОЛІЙНИК

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5681-3673>

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

м. Київ, Україна

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ВИЯВЛЕННЯ ПОКИНУТОГО ЖИТЛА В БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКАХ В УКРАЇНІ

Сьогодні перед Україною гостро постав виклик забезпечення житлових потреб громадян, які втратили своє житло внаслідок повномасштабної агресії Російської Федерації. Водночас демографічні та міграційні процеси, що тривали до зазначеної агресії та інтенсифікувалися з її початком, спричинили формування в Україні феномену покинутого житла.

Як неодноразово звертали увагу в своїх дослідженнях і ми, і інші дослідники, покинуте житло з позицій публічного управління та адміністрування слід розглядати в двох аспектах:

по-перше, як фактор зниження якості життя в громаді (через неефективне навантаження на міську інфраструктуру та пов'язане з цим зниження якості й зростання собівартості житлово-комунальних послуг, а також зростання рівня злочинності, погіршення санітарних умов тощо [1]),

по-друге, як потенційний ресурс для забезпечення житлових потреб громадян [2].

Для відмежування поняття покинутого житла від суміжних понять і явищ ми послуговуємося власним визначенням: покинутим житлом є житловий будинок, квартира, інше жите приміщення, що призначені та придатні для постійного проживання в них та мають свого власника, який, з одного боку, не відмовляється від свого права власності, а з другого - не здійснює їх утримання належним чином та не користується ними сам і не передав їх у користування іншим особам.

Очевидно й підтверджено практикою, що реагування на покинуте житло починається з його виявлення.

З точки зору організаційної, виявлення покинутого житла є завданням органів місцевого самоврядування — в силу природних соціально-економічних інтересів громад і визначених законом повноважень. З урахуванням міжнародного досвіду, доцільним є створення окремих комунальних установ або структурних підрозділів в складі органів місцевого самоврядування та/або робочих груп при них. Ці організаційні інструменти можуть і поєднуватися. Для України ми вважаємо доцільним створення органами місцевого самоврядування «агенцій покинутого житла» в статусі комунальних неприбуткових установ. На такі агенції має покладатися як виявлення покинутого житла, так і вжиття щодо нього подальших організаційно-правових заходів [3].

З точки зору методології, як свідчить міжнародний досвід, переважно виявлення покинутого житла відбувається в рамках ширшого виявлення «проблемної власності», з фокусом на покинуті будівлі, а не окремі приміщення в них (як-от квартири). У рамках цього короткого виступу ми не можемо розглянути всі питання, пов'язані з виявленням покинутого житла, тож вважаємо за необхідне зупинитися на найбільш проблемній, як видається, його частині, а саме — покинутих квартирах у багатоквартирних будинках.

Особливістю покинутих квартир є те, що, на відміну від покинутих будинків, вони важче піддаються методу візуального виявлення, який є досить поширеним, якщо не основним, у практиці органів місцевого самоврядування зарубіжних країн. У той час як

покинутий будинок і його прибудинкова територія унаслідок відсутності належного утримання набувають характерного занедбаного вигляду, покинута квартира, будучи частиною багатоквартирного будинку, «утримується» разом із ним — прибудинкова територія, місця загального користування утримуються силами та/або коштом решти власників квартир у будинку. Тому метод візуального виявлення не може розглядатися як основний щодо покинутих квартир (хоча й не виключається повністю).

Натомість в умовах України більш перспективним може бути метод виявлення покинутих квартир через аналіз даних виконавців житлово-комунальних послуг і державних реєстрів. Особливістю житлово-комунального господарства України є те, що більшість підприємств цієї сфери належить до комунальної власності відповідних територіальних громад. Це дає органам місцевого самоврядування та створеним ними спеціалізованим установам можливість використання інформації щодо оплати житлово-комунальних послуг у розрізі окремих квартир. Тож доцільним є регулярно збирати у підприємств знеособлену (з зазначенням лише адрес) інформацію про квартири, власники яких тривалий час не оплачують житлово-комунальних послуг (це може розглядатися як одна з ознак «покинутості» житла, як видно із наведеного вище визначення) та вжиті заходи зі стягнення заборгованості. Після цього має відбуватися додаткове вивчення ситуації щодо конкретних квартир, що має включати:

- співставлення зібраної інформації з відомостями Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та бюро технічної інвентаризації (щодо наявності зареєстрованого права власності),
- перевірку відомостей Єдиного державного демографічного реєстру (щодо зареєстрованих у квартирі мешканців),
- виїзний зовнішній огляд квартири (вхідних дверей, вікон, балконів) на предмет ознак проживання в ній,
- збір інформації з інших доступних джерел (включаючи опитування сусідів та повідомлення від мешканців міста про потенційно покинуте житло).

За підсумками збору даних та їх комплексного аналізу має робитися висновок про класифікацію квартири як потенційно: або відумерлої спадщини, або безхазяйного майна, або покинутого житла.

З урахуванням вітчизняних умов та міжнародного досвіду можемо дійти **висновку**, що метод комплексного аналізу даних виконавців житлово-комунальних послуг і даних державних реєстрів може і має бути основним для виявлення покинутих квартир у багатоквартирних будинках в Україні, у той час як метод візуального виявлення може використовуватися як допоміжний.

Список використаних джерел:

1. “How Vacant and Abandoned Buildings Affect the Community”, *Center for Community Progress*, Mar. 24, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://communityprogress.org/blog/how-vacant-abandoned-buildings-affect-community/> Дата звернення: 12, 20, 2024.
2. Левицький Д.М. Можливості використання існуючого житлового фонду приватної форми власності для задоволення житлових потреб внутрішньо переміщених осіб // Наука і молодь – 2024: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (17 квітня 2024 р., м. Київ). Київ: ДЗВО «УМО», 2024. С. 640-645.
3. Левицький Д.М. Деякі перспективні напрями розв’язання проблеми покинутого житла в Україні // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць Серія «Соціальні та поведінкові науки»; Серія «Управління та адміністрування» / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. І. Дунаєв; редкол.: Л. Антонова [та ін.]. Київ: Юстон, 2024. Вип. 27(56). 160 с. (психологічні 053, економічні 051, державне управління 281. Категорія «Б»). С. 126-142.

УДК 330.322:658.15

Тетяна ОБІХОД

канд.ф.-м.наук, доцент,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1103-4006>

Олена БОРОДІНА

кандидат економічних наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи,

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємства України відіграють суттєву роль у наповненні державного бюджету, забезпечуючи значні надходження податків з різних галузей. Основні внески надходять від промислових підприємств, сфери послуг, аграрного сектора, а також секторів роздрібної торгівлі та транспорту. Серед найбільших платників податків особливо виділяються компанії з видобутку корисних копалин, а також сфери енергетики, агропромислового комплексу, банків та фінансових послуг. Державний бюджет отримує надходження через низку податків: податок на прибуток підприємств, податок на додану вартість (ПДВ), акцизні податки, а також податки на доходи фізичних осіб, які сплачують працівники різних підприємств. За даними Міністерства фінансів України та Державної податкової служби, частка податкових надходжень від підприємств є ключовим елементом бюджету, покриваючи соціальні, оборонні та інфраструктурні витрати країни, особливо у часи економічної нестабільності.

У 2023 році підприємства України суттєво вплинули на бюджет країни, забезпечуючи приблизно третину всіх надходжень до державної казни за допомогою податку на прибуток та ПДВ. Очікувані податкові доходи на 2024 рік також свідчать про значний вклад бізнесу, де податок на прибуток підприємств, ПДФО (податок на доходи фізичних осіб), акцизи та ПДВ на імпорт і внутрішнє виробництво залишаються основними джерелами наповнення бюджету. Наприклад, планується, що

податок на прибуток підприємств збільшиться на 57%, досягнувши 174 млрд грн, а ПДФО зросте на 74% — до 313 млрд грн. Ці податки разом становитимуть значну частку всіх податкових надходжень країни. Важливим джерелом є і акцизні податки на товари, вироблені в Україні, та імпортовану продукцію, які значно зростають у порівнянні з 2023 роком, що підсилює внесок підприємств у бюджет через акцизи та ПДВ на внутрішній та імпортований товар. Цей ріст податкових надходжень допоможе фінансувати ключові статті бюджету, зокрема соціальні програми, оборону та відновлення інфраструктури України після воєнних руйнувань.

За останніми даними, вплив податкової політики на підприємства України залишається значним, і держава вживає заходів для забезпечення стабільного надходження податків навіть у складних економічних умовах. Це сприяє підтримці фінансової стійкості та забезпечує критичні витрати країни на поточні потреби та відновлення. Показники діяльності державних і приватних підприємств відіграють важливу роль для оцінки, контролю та покращення ефективності їхньої роботи. Ось основні цілі використання цих показників:

1. Оцінка ефективності діяльності.
2. Фінансовий контроль та управління.
3. Прийняття управлінських рішень.
4. Порівняння та аналіз конкурентоспроможності.
5. Залучення інвестицій та фінансування.
6. Оцінка соціального та екологічного впливу.
7. Відповідність регуляторним вимогам.
8. Моніторинг досягнення стратегічних цілей.

Загалом, показники діяльності є інструментом комплексної оцінки, що дозволяє всім зацікавленим сторонам (власникам, інвесторам, державним органам, суспільству) робити обґрунтовані висновки про стан, успішність та перспективи підприємства. Статистичні дані щодо діяльності державних та приватних підприємств в Україні охоплюють різні аспекти, такі як кількість підприємств, зайнятість, обсяг реалізованої продукції, а також фінансові показники. Зокрема, у 2023 році в Україні діяло близько 15,964 суб'єктів господарювання, з яких приблизно 2,633 – юридичні особи (підприємства), а решта – фізичні особи-підприємці. Серед сфер економіки найбільше підприємств працює у торгівлі, інформаційних технологіях, професійній діяльності та транспорті. Щодо державного

сектора, в Україні зареєстровано понад 3,400 державних підприємств. Держава планує реформувати управління та корпоратизувати деякі з них, зокрема підприємства, що мають стратегічне значення. Однак, на цей час система централізованої фінансової звітності таких підприємств залишається незавершеною. Це обмежує можливість детального аналізу ефективності їх управління. Тому для вирішення цього питання необхідно звернутися до складових інвестиційної привабливості підприємств в Україні, яка визначається комплексом факторів, що впливають на готовність інвесторів вкладати кошти у бізнес. Основні складові інвестиційної привабливості підприємств включають:

1. Фінансові показники. *Рентабельність*: оцінюється через співвідношення прибутку до обсягу продажів, активів або власного капіталу. Висока рентабельність є важливим сигналом для інвесторів. *Ліквідність та платоспроможність*: здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання є критично важливою для інвесторів, оскільки свідчить про стабільність бізнесу. *Динаміка доходів*: стабільне зростання доходів є позитивним показником, який свідчить про зростання попиту на продукцію або послуги підприємства.

2. Рівень корпоративного управління. *Наявність прозорих процедур управління*, ефективного контролю за використанням ресурсів та дотримання прав акціонерів підвищує довіру інвесторів. *Дотримання стандартів корпоративного управління*, таких як звітність, прозорість, незалежність ради директорів, є важливим чинником для залучення міжнародних інвестицій.

3. Економічна стабільність регіону. Стабільність економічної ситуації в регіоні або країні загалом є важливим фактором для іноземних інвесторів. Зокрема, макроекономічна стабільність, зокрема рівень інфляції та стабільність національної валюти, впливають на рівень ризику інвестицій. Політична стабільність та підтримка урядом бізнесу також відіграють значну роль у прийнятті рішень щодо інвестицій.

4. Податковий режим та законодавча база. Підприємства з привабливими податковими умовами (наприклад, податкові пільги або особливі економічні зони) більш привабливі для інвесторів. Спрощення регуляцій, наявність ефективної судової системи для захисту прав

інвесторів є важливими для зниження ризиків. Регуляції, які сприяють захисту прав власності та спрощенню процесу реєстрації підприємств, підвищують інвестиційну привабливість країни.

5. Конкурентні переваги. Доступ до ресурсів (природних, трудових, технологічних), зручне географічне положення, інноваційні розробки та унікальні технології підвищують інвестиційну привабливість підприємства. Можливість виходу на міжнародні ринки або на ринки, що швидко розвиваються, збільшує шанси на залучення іноземних інвестицій.

6. Рівень ризиків. Підприємства з низьким рівнем політичних, економічних, екологічних та соціальних ризиків більш привабливі для інвесторів. Наявність стратегій ризик-менеджменту і страхування може знизити ризики і зробити підприємство більш привабливим.

7. Інфраструктура та технології. Розвинена інфраструктура (логістика, транспорт, зв'язок) і сучасні технології дозволяють оптимізувати витрати і підвищити ефективність, що робить підприємства більш привабливими для інвестицій.

Ці фактори є основними складовими інвестиційної привабливості українських підприємств і визначають здатність підприємства залучати як внутрішні, так і зовнішні інвестиції.

Список використаних джерел:

1. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л. П. Артеменко, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 19. - С. 12-14.
2. Алексєнко І. І. Інвестування [Електронний ресурс] : навчальний посібник/ І. І. Алексєнко, О. В. Слуцька. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 206 с.

УДК 338.24:35.07

Євгенія ОСИПОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та
адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
<https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Кризові комунікації — це комплекс дій, спрямованих на управління інформацією та громадською думкою під час кризових ситуацій з метою мінімізації негативних наслідків для репутації організації чи органу влади, а також для суспільства в цілому. У публічному управлінні кризові комунікації відіграють важливу роль, оскільки вони визначають ефективність взаємодії між владою та громадянами.

Кризові комунікації в умовах війни набувають особливого значення, адже забезпечення своєчасного та достовірного інформування громадян може зберегти життя, зменшити паніку та сприяти консолідації суспільства. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти принципам, наведеним на рис. 1.



Рис.1. Принципи кризових комунікацій

Також у контексті війни особливу увагу слід приділяти наступним правилам:

– пріоритет безпеки - комунікації повинні враховувати ризики для життя та здоров'я громадян, уникати поширення інформації, яка може завдати шкоди або бути використаною противником;

- психологічна підтримка - публічні заяви мають враховувати емоційний стан громадян, надавати підтримку та закликати до стійкості;
- адаптація до умов війни - використання захищених каналів зв'язку, врахування перебоїв у доступі до інформації та можливостей комунікації в зоні бойових дій.

У контексті публічного управління, вирішальним аспектом ефективності кризових комунікацій є спроможність оперативного та точно передавати актуальну інформацію всім сторонам, залученим до вирішення кризи, а також забезпечення двостороннього зв'язку, який дозволяє громадянам висловлювати свої потреби [1].

Основними викликами для кризових комунікацій у воєнний час виступає пропаганда та дезінформація.

Дезінформація – це навмисне поширення неправдивої або спотвореної інформації з метою введення в оману, дестабілізації ситуації, підриву довіри до влади та розпалювання конфліктів.

Пропаганда – систематичне поширення ідей, що спрямовані на формування певних переконань, які часто слугують інтересам агресора.

Фейкові новини використовуються для створення вигаданих історій, наприклад, про нібито «масові втрати» серед військових чи мирного населення, щоб деморалізувати суспільство. Розповсюдження неперевірених даних через соцмережі чи месенджери дозволяє створювати паніку у суспільстві. Вибіркове подання інформації, коли правдиві дані поєднуються із вигаданими для формування певної інтерпретації подій ускладнюють критичне сприйняття інформації. Створення штучних сторінок, сайтів або документів, що імітують офіційні органи влади дозволяють розповсюджувати неправдиву інформацію та перевіряти настрої, які панують у суспільстві. Використання емоційних тем (загибель дітей, руйнування шкіл, лікарень) викликають страх, гнів або розчарування.

Протистояти ворожим діям можна за допомогою:

- фактчекінгу. Оперативна перевірка та спростування фейкових новин через офіційні джерела, такі як Центр протидії дезінформації при РНБО.
- розвитку медіаграмотності. Проведення освітніх кампаній для навчання громадян аналізувати та перевіряти інформацію.

– єдності інформаційного поля. Узгоджена комунікація між урядом, ЗМІ та незалежними організаціями.

– моніторингу соцмереж. Використання алгоритмів та команд модераторів для виявлення та блокування фейків.

– санкцій проти джерел дезінформації. Закриття каналів, платформ та ресурсів, які поширюють російську пропаганду.

Ефективний механізм кризових комунікацій має ґрунтуватися на чіткій структурі, адаптивності та використанні сучасних технологій. Кризові комунікації повинні обслуговуватися належно підготовленими спеціалістами. Фахівцем у цій сфері є спіндоктор, робота якого спрямована на виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ, на організацію та реорганізацію події в комунікативній площині [2].

Список використаних джерел:

1. О.В. Михайловська, І.М. Михайловський, О.О. Пилипенко Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №12. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>
2. Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2, 2022. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>

УДК 35.07:355/359

Тетяна СЕМЕНЧУК

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та
адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
<https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах військової агресії Російської Федерації проти України перед державним управлінням постають надзвичайні виклики, пов'язані із забезпеченням ефективної роботи державних інституцій, комунікацією з громадськістю, наданням адміністративних послуг та підтримкою соціально-економічного розвитку.

Особливості публічного управління в Україні під час війни визначаються складною і динамічною ситуацією, що вимагає адаптивності, швидкості прийняття рішень і мобілізації всіх ресурсів держави. Головними викликами для управління є забезпечення національної безпеки, підтримка економічної стабільності, соціальний захист населення та ефективна координація з міжнародними партнерами.

Забезпечення стабільності державних інституцій є критично важливим, оскільки війна вимагає оперативного прийняття рішень, які враховують кризові обставини та умови, що швидко змінюються [1].

Виклик соціального захисту включає надання невідкладної підтримки внутрішньо переміщеним особам та іншим вразливим групам населення, які постраждали від конфлікту.

Діджиталізація адміністративних послуг виявилася вкрай важливою для підтримки роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), що дозволило продовжити надання життєво важливих послуг навіть у зонах бойових дій.

Регіональна децентралізація посилила роль місцевих органів влади як основи стійкості громад, забезпечуючи більш швидке реагування на місцеві потреби та виклики [2].

Ефективна координація ресурсів необхідна для управління фінансовими та матеріальними ресурсами для зміцнення обороноздатності країни та підтримки життєво важливих послуг [3].

Інституційна модернізація передбачає спрощення структури державного управління та усунення функціонального дублювання для підвищення ефективності та оперативності реагування.

Налагодження партнерства з громадянським суспільством має вирішальне значення, оскільки активна участь громадськості в процесах прийняття рішень може підвищити ефективність управління та сприяти зміцненню довіри.

Подальша цифрова трансформація сприятиме розширенню ініціатив електронного врядування та розвитку адміністративних послуг он-лайн для забезпечення доступності та безперервності.

Реалізація стратегій економічної мобілізації необхідна для створення надійної основи для управління економікою, що сприятиме післявоєнному відновленню та підвищенню стійкості України.

Комплексний стратегічний план відновлення допоможе скоординувати діяльність національних і місцевих органів влади, забезпечивши ефективний розподіл ресурсів і планування довгострокового розвитку.

Інституційна модернізація передбачає спрощення структури державного управління та усунення функціонального дублювання для підвищення ефективності та оперативності реагування.

Налагодження партнерства з громадянським суспільством має вирішальне значення, оскільки активна участь громадськості в процесах прийняття рішень може покращити управління та сприяти зміцненню довіри [2].

Подальша цифрова трансформація сприятиме розширенню ініціатив електронного врядування та розвитку адміністративних послуг он-лайн для забезпечення доступності та безперервності.

Реалізація стратегій економічної мобілізації необхідна для створення надійної основи для управління економікою, підтримки післявоєнного відновлення та стійкості України [3].

Комплексний стратегічний план відновлення допоможе скоординувати діяльність національних та місцевих органів влади,

забезпечити ефективний розподіл ресурсів та планування довгострокового розвитку.

Узагальнюючи, війна значно змінила підходи до публічного управління, акцентуючи увагу на оперативності, стійкості, інноваційності та міжнародній інтеграції. Ці особливості формують нову реальність управлінських процесів, яка вплине на майбутній розвиток країни та її здатність до відновлення після завершення військових дій.

Список використаних джерел:

1. Масик М. З., Дмитренко Г. В. "Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни" // Наукові перспективи. №12(30). 2022. С. 41-54 .
2. Гончарук Н., Чердниченко А. "Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей" // Аспекти публічного управління. №10(6). 2022. С. 46-54 .
3. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. "Складові державної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі економічного розвитку" // Теорія та практика державного управління. №1(76). 2023. С. 7-25

УДК: 005.334

Юрій ЧЕРНЕНКО

кандидат технічних наук

доцент кафедри менеджменту,

ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

УПРАВЛІННЯ ПРІОРИТЕЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ ТА ВЗАЄМНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Управління пріоритезацією проєктів досить важливий етап в прийнятті досконалих управлінських рішень. Одним із ефективних інструментів в управлінні пріоритезацією проєктів може

застосовуватися метод пріоритизації проєктів через комунікацію та взаємне оцінювання стейкхолдерів, розроблений для ефективного визначення найбільш важливих та термінових проєктів [1]. На прикладі житлово-комунальних послуг (ЖКП) розглянемо цей метод.

Метод пріоритизацією проєктів базується на концептуальній моделі для аналізу ризиків, управління стейкхолдерами та пріоритизації проєктів в умовах обмежених ресурсів у проєктах ЖКП. Модель забезпечує інтеграцію технічних систем і управлінських функцій, спрямованих на підвищення якості та стабільності надання послуг. Основною метою методу є оптимізація ресурсів через встановлення ефективної комунікації між стейкхолдерами та їх взаємне оцінювання, що дозволяє виявляти та реалізовувати пріоритетні проєкти, забезпечуючи високу якість послуг та зниження ризиків.

Послідовність кроків методу:

1. Визначення технічних систем для якісного отримання послуг ЖКП

2. Визначення стейкхолдерів
3. Формування переліку гравців та їхніх ролей
4. Визначення КРІ для кожної ролі
5. Аналіз відгуків та взаємне оцінювання
6. Побудова дерева проблем об'єктів та ролей
7. Розробка дерева рішень
8. Інтегральне оцінювання проєктів та рішень
9. Виділення ресурсів та систематична комунікація

1. Визначення технічних систем для якісного отримання послуг ЖКП

- Перелік технічних систем включає: дахи, фундаменти, стіни підвалів, сантехнічні системи, електропостачання, системи безпеки, ліфти, опалення, вентиляцію, газові системи, слаботочні системи, інші системи (сміттєпроводи, зливові водостоки), прибудинкова територія.

2. Визначення стейкхолдерів [2, с. 687]

- Підрядники, що обслуговують системи: будівельні компанії, сантехнічні служби, електромонтажні компанії, компанії з обслуговування ліфтів та інші спеціалізовані підрядники. Включає

зв'язок із постачальниками обладнання, запасних частин та спеціального інструменту.

- Балансоутримувачі: власники будівель (фізичні або юридичні особи), управляючі компанії або ОСББ (об'єднання співвласників багатоквартирних будинків).

- Користувачі/вигодонабувачі: жителі будинків, орендарі приміщень, гості та відвідувачі будівель.

- Постачальники ресурсів: водопостачальні компанії, енергопостачальні компанії, газопостачальні компанії, інтернет-провайдери.

- Регулятори: місцеві органи влади, державні органи регулювання, інспекційні служби (санітарні, пожежні та інші).

- Лідери думок та громадські організації: активісти, експертні групи, громадські об'єднання.

3. Формування переліку гравців та їхніх ролей

- Перелік гравців (фізичні/юридичні особи), що відносяться до певного об'єкту.

- Ролі гравців: постачальники послуг, обслуговуючі компанії, користувачі, регулятори, експерти та активісти.

4. Визначення КРІ для кожної ролі

- Власники будівель: рівень задоволеності мешканців, кількість скарг, фінансова дисципліна мешканців, актуальність контактної інформації, стан будівлі.

- Підрядники: час реагування на заявки, якість виконаних робіт, кількість повторних звернень, фінансова ефективність, дотримання графіків.

- Регулятори: дотримання нормативів та стандартів, кількість проведених перевірок, кількість звернень громадян, ефективність вирішення проблем, комунікація з мешканцями.

- Користувачі (жителі, орендарі): рівень задоволеності послугами, кількість скарг, відсоток вчасних платежів, актуальність контактної інформації, участь у громадських зборах.

- Постачальники ресурсів: Стабільність постачання, відсутність перебоїв, якість постачання, кількість скарг, ефективність взаємодії з підрядниками.

5. Аналіз відгуків та взаємне оцінювання
 - Впровадження системи взаємного оцінювання між усіма стейкхолдерами для збору зворотного зв'язку та вдосконалення процесів обслуговування. Опитування проводяться регулярно для збору даних про задоволеність, ефективність і якість взаємодії між стейкхолдерами.
6. Побудова дерева проблем об'єктів та ролей
 - Ідентифікація основних проблем у роботі кожної технічної системи та ролей.
 - Структурування проблем у вигляді дерева, що відображає взаємозв'язки між проблемами та їхніми джерелами.
7. Розробка дерева рішень
 - Формування задач проєктів та процесів для вирішення виявлених проблем.
 - Пріоритезація рішень за терміновістю, ризиками та наслідками невирішення.
8. Інтегральне оцінювання проєктів та рішень [3, с.42]
 - Проведення інтегрального оцінювання проєктів та рішень для визначення пріоритетних завдань, що забезпечує ефективне використання ресурсів та реалізацію найважливіших проєктів.
9. Виділення ресурсів та систематична комунікація
 - Планування та розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реалізації проєктів та рішень.
 - Встановлення механізмів систематичної комунікації між ролями для забезпечення зворотного зв'язку та координації дій.

Список використаних джерел:

1. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612> (дата звернення: 09.12.2024).
2. Гончарова З.В. Менеджмент якості в житлово-комунальному господарстві регіонів. *Науковий журнал Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Випуск 5, 2015. С. 684-688.

3. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 24, 2013. С. 41-44.

УДК 656:338.242.4:355.02

Євгеній ЧУМАКОВ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри,

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ІННОВАЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ У ПІДТРИМЦІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Обсяги автомобільних вантажних перевезень в Україні у 2022 року зменшилися на 22%, з 224 млн.т. до 175 млн.т. у порівнянні з 2021 роком через активні військові дії на території країни які спричинили до руйнування інфраструктури, обмеження логістичних маршрутів і сполучень та сильне зниження економічної активності.

Різке зменшення кількості поставок і власних запасів ГСМ та мобілізацію працівників чоловічої статі дестабілізувало ринок та призвело до дефіциту у поставках товарів і матеріалів. Тенденція спаду продовжилась на 2023 рік і становила 165,5 млн.т., що менше на 5,4% порівняно з 2022 роком, але стала більш стабільною і почала відновлювати свої потужності завдяки стабільності поставок палива і підтримки від європейських партнерів і частковому відновленню роботи внутрішньої економіки.

Ми можемо спостерігати поліпшення економічної ситуації в логістичній сфері автомобільних перевезень у 2024 році через адаптацію підприємців до сьогодення, новітні ідеї ведення бізнесу та часткову підтримку галузі від держави. Хоча на даний час офіційних даних статистики ще немає, можемо спостерігати поступове

відновлення обсягів перевезень, стабілізації економіки, відновлення логістичної інфраструктури.

Дивлячись на новітні тенденції, стратегії та інновації прогнозується відновлення галузі за участі підтримки держави малого та середнього бізнесу у автомобільних перевезеннях, а саме:

- Фінансова підтримка, надання субсидій бізнесу що працює з критичною інфраструктурою
- Гарантії у підтримці співробітників підприємств
- Підтримка у оновленні техніки що відповідає європейським екологічним стандартам
- Надання грантів інноваційним рішенням та стартапам у логістиці
- Пільги підприємствам які співпрацюють з військовою адміністрацією
- Фінансування створення інноваційних логістичних порталів та платформ
- Спрощення процедур швидкого документообігу через он-лайн ресурси
- Впровадження і підтримка однієї загальної ERP-системи для перевізників
- Інтеграція з міжнародними системами і доступ до них підприємств малого та середнього бізнесу
- Створення державних онлайн-курсів для навчання та підвищення кваліфікації підприємств у інноваційних технологіях та оновлених і стандартизованих порталів
- Реконструкція інфраструктури (відбудова логістичних сполучень, відновлення доріг, мостів, логістичних складів)
- Міжнародні інтеграції, співпраця з країнами ЄС
- Підтримка інновацій і перехід на альтернативне екологічне паливо та електротранспорт
- Контроль якості пального і технічного стану техніки.

Автомобільні перевезення в Україні мають великий потенціал і жагу до відновлення, активного розвитку та інноваційні інструменти що постійно поліпшуються. За умов військової стабілізації в країні та підтримки європейських партнерів має можливість до 2026 року вийти

на об'єми вантажних перевезень які були у 2021 році з більш прогресивною стратегією, та інноваціями, оновленими системами у організації логістичних перевезень.

Такі дії і рішення від держави сприятимуть розвитку і підвищенню ефективної роботи підприємців малого та середнього бізнесу у логістиці, підвищить якість роботи галузі, прискорить інтеграцію у міжнародні ринки, спрощення експорту та імпорту товарів і підвищенню економічної стабільності сегменту.

Секція 1.

Загальні принципи і практика публічного управління та адміністрування

УДК: 658.5

Богдан БЕРЕЗКА

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD
Науковий керівник - канд.екон.наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Бізнес-процес – це регулярно повторюється послідовність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), при виконанні яких використовуються ресурси і створюється цінність, доступна для використання споживачем або іншим процесом. Система бізнес-процесів – це взаємопов'язана сукупність бізнес-процесів, описана в відповідно до встановлених правил, що відображає діяльність підприємства. При формування системи бізнес-процесів можливі три підходи [1]:

- Словесний опис;
- Створення ієрархії бізнес-процесів;
- Візуальне відображення системи бізнес-процесів.

Найбільш наочним і зручним для аналізу є останній варіант опису системи бізнес-процесів. Компанією вибирається нотація (перелік графічних елементів) відповідно до якої буде описується система бізнес-процесів, а також встановлюються інші правила проектування: учасники команди, ступінь деталізації бізнес-процесів і так далі.

Процесно-орієнтований підхід (ПОП) в створенні інформаційних систем управління підприємством (ІСУП) є важливим інструментом для

ефективного управління підприємством, оскільки він орієнтується на оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів через використання інформаційних технологій. Це дозволяє покращити взаємодію між різними підрозділами підприємства, забезпечити прозорість, контроль та підвищити ефективність операцій [2].

Основні принципи процесно-орієнтованого підходу:

1. Ідентифікація бізнес-процесів: першим кроком є виявлення основних та допоміжних бізнес-процесів, які існують на підприємстві. Це включає як виробничі, так і управлінські процеси (наприклад, обробка замовлень, управління фінансами, управління персоналом тощо).

2. Моделювання процесів: на основі ідентифікованих бізнес-процесів створюються моделі, що відображають як взаємодіють між собою різні етапи та підрозділи. Це дозволяє візуалізувати потоки інформації та визначити ключові точки для оптимізації.

3. Автоматизація процесів: після того, як процеси змодельовано, їх можна автоматизувати за допомогою ІСУП. Це включає інтеграцію різних модулів, які обробляють дані в реальному часі, забезпечуючи швидкість, точність і ефективність обробки інформації.

4. Оптимізація та моніторинг: після автоматизації важливо налаштувати систему так, щоб можна було моніторити ефективність процесів, аналізувати результати та коригувати їх у разі необхідності. Це також включає постійне вдосконалення бізнес-процесів.

5. Інтеграція з іншими системами: ІСУП повинна мати можливість інтегруватися з іншими системами (наприклад, ERP, CRM, SCM), щоб забезпечити єдину платформу для управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Переваги процесно-орієнтованого підходу:

1. Покращення ефективності: автоматизація рутинних завдань дозволяє скоротити час на виконання операцій та мінімізувати людські помилки.

2. Зниження витрат: оптимізація процесів допомагає знизити операційні витрати за рахунок кращого використання ресурсів.

3. Прозорість: чітке визначення та автоматизація бізнес-процесів забезпечує кращий контроль та прозорість на всіх етапах діяльності підприємства.

4. Гнучкість: процесно-орієнтований підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

5. Покращення взаємодії між підрозділами: завдяки інтегрованій системі покращується координація між різними департаментами та підрозділами підприємства.

Кроки впровадження процесно-орієнтованого підходу в ІСУП:

1. Аналіз поточних процесів: вивчення існуючих процесів і виявлення проблемних зон.

2. Моделювання майбутніх процесів: визначення оптимальних процесів для реалізації з урахуванням можливостей автоматизації.

3. Розробка або вибір відповідної ІСУП: вибір або створення інформаційної системи, що відповідає потребам компанії.

4. Впровадження та навчання: впровадження системи, а також навчання співробітників для ефективного використання нових інструментів.

5. Моніторинг і вдосконалення: постійне відстеження ефективності та адаптація системи для забезпечення її актуальності.

У компанії, що займається виробництвом, процесно-орієнтований підхід може бути використаний для автоматизації процесу замовлення матеріалів. Після отримання замовлення від клієнта система автоматично перевіряє наявність матеріалів, створює замовлення на постачання, а також оновлює інвентаризацію та фінансові записи, у той час як менеджери отримують звіти про стан виконання замовлення.

В результаті цього процесу підвищується швидкість обробки замовлень, зменшується кількість помилок, а також покращується взаємодія між відділами (склад, виробництво, постачання).

Процесно-орієнтований підхід є важливою складовою частиною сучасних ІСУП, сприяючи ефективному управлінню підприємствами, зниженню витрат, покращенню якості послуг і продуктів, а також гнучкості в умовах постійних змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Victor E. Millar, "Decision-Oriented Information", Datamation, January 1984, p. 159.
2. Т. Є. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533> (дата звернення: 20.12.2024).

УДК: 658.5

Богдан БОРОДІН

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-5683>

Науковий керівник - канд.екон.наук, доцент, ректор

Ірина ЧЕРЕВАНЬ

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ ЯК ПРОТИДІЯ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Зміни, що відбулися у світі після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, спричинили глобальну деструктуризацію в енергетичному секторі. Схоже, що модель забезпечення європейських країн, що вже склалася, енергоносіями через територію України практично зруйнована.

Розгортання антиполітичного та антиекономічного співробітництва з російською федерацією з боку європейських країн та інших країн світу змусило більшість країн та Україну також розробляти нові стратегічні напрями забезпечення енергетичної безпеки [1, с. 98].

Сучасні трансформації в паливно-енергетичному комплексі України спрямовані на забезпечення енергетичної безпеки, стабільності та адаптацію до викликів, що виникають унаслідок гібридних загроз, зокрема під час війни та інших нестабільних умов. Гібридні загрози, зокрема, включають як прямі фізичні атаки на критичну

інфраструктуру, так і кібератаки, інформаційні війни та економічний тиск.

Ось деякі ключові трансформації та ініціативи у сфері паливно-енергетичного комплексу України, що мають на меті протидію гібридним загрозам:

1) Диверсифікація джерел енергії:

- **Зменшення залежності від імпорту енергоносіїв:** Україна активно працює над диверсифікацією постачання енергії, включаючи розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергія) та імпорт енергетичних ресурсів з країн, які не є потенційними загрозами [2].

- **Розвиток внутрішнього видобутку:** Уряд інвестує у видобуток власного газу та розвитку інших джерел енергії, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

2) Сучасні технології та кібербезпека:

- **Модернізація енергетичних систем:** Україна активно впроваджує сучасні технології для автоматизації та підвищення ефективності роботи енергетичних об'єктів.

- **Посилення кіберзахисту:** Оскільки енергетична інфраструктура стала мішенню для кібератак, особливо з початком війни, важливою складовою є впровадження високих стандартів кібербезпеки та систем виявлення і реагування на інциденти.

3) Інтеграція з європейською енергосистемою [1, с. 34]:

- **Європейська енергетична інтеграція:** Україна працює над інтеграцією своєї енергосистеми з європейською енергетичною мережею, що підвищує стійкість до зовнішніх загроз, оскільки країна може отримувати енергію з інших держав-членів ЄС у разі необхідності.

- **Синхронізація з європейською енергетичною мережею:** З'єднання з європейською енергетичною мережею також дозволяє Україні мати доступ до більш стабільних і різноманітних джерел енергії.

4) Відновлення та ремонт інфраструктури:

- **Ремонт енергетичних об'єктів:** Через російські атаки на інфраструктуру, включаючи електростанції та високовольтні лінії,

значна частина зусиль спрямована на відновлення та ремонт пошкоджених об'єктів.

- **Готовність до надзвичайних ситуацій:** Створення резервних потужностей і мобільних генераторів для забезпечення критичних потреб у разі масштабних пошкоджень.

5) Законодавчі та регуляторні зміни:

- **Зміни в законодавстві:** Українська влада оновлює законодавчу базу для підтримки енергетичної безпеки та стимулювання інвестицій у новітні технології.

- **Підтримка інвестицій:** Створення сприятливих умов для інвесторів у галузі відновлюваної енергетики та енергозбереження [3].

6) Зміцнення міжнародної співпраці:

- **Допомога міжнародних партнерів:** Співпраця з міжнародними організаціями та країнами-партнерами, включаючи надання технічної допомоги, фінансової підтримки та обмін досвідом у сфері енергетичної безпеки.

- **Енергетична дипломатія:** Активна робота на міжнародному рівні для забезпечення підтримки та тиску на держави, які підтримують агресора, а також для зміцнення санкційної політики.

Трансформації в паливно-енергетичному комплексі України є ключовими для забезпечення енергетичної безпеки та протидії гібридним загрозам. Ці заходи дозволяють зменшити уразливість країни перед зовнішніми атаками та зміцнити енергетичну незалежність, підтримуючи економічну стабільність та соціальний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Суходоля О. М. Енергетична зброя у геополітичній стратегії Росії: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2020. 128 с.
2. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналіт. доп. /за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с.
3. Проєкт енергетичної безпеки. URL: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/shcho-take-enerhetychna-bezpeka-i-chomu-tse-nadvazhlyvo-dlia-ukrainy/>

УДК: 338

Сергій БУДИЛО

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри,

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах війни розвиток малого підприємництва в Україні постає як особливо актуальна задача, оскільки саме цей сектор є важливим джерелом економічної стабільності, зростання зайнятості та соціального захисту. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році кількість малих підприємств зменшилась на 14% у порівнянні з 2021 роком, а рівень безробіття зріс до 35% в деяких регіонах. Дослідження показують, що малі підприємства здатні швидко адаптуватися до змін, запроваджувати інновації та забезпечувати локальну економіку. У даних тезах обговорюються основні виклики, можливості та шляхи підтримки розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану.[6]

Виклики розвитку малого підприємництва під час війни

- Економічна нестабільність: Війна спричиняє значні фінансові труднощі, коливання валютного курсу, інфляцію, що ускладнює планування бізнесу. За інформацією НБУ, інфляція в Україні в 2022 році досягла 26.6%.[2]
- Дефіцит ресурсів: Підприємства стикаються з проблемами в доступності сировини та комплектуючих через руйнування логістичних ланцюгів. Дослідницький центр економічних реформ зазначає, що понад 60% малих підприємств повідомляють про дефіцит сировини.[1]
- Зменшення споживчого попиту: В умовах невизначеності споживачі часто урізають витрати, що негативно впливає на доходи підприємств. Згідно з опитуванням серед підприємств, 73% відзначили зниження обсягів продажу.

- Недостатня підтримка з боку держави та фінансових установ: Багато підприємців не можуть отримати кредити або державні гранти через ускладнені процедури.

Можливості для малого бізнесу в умовах війни

- Адаптація до нових реалій: Малі підприємства мають можливість швидко реагувати на зміни ринку, адаптуючи свій продукт або послугу. Наприклад, 42% малих бізнесів змогли переорієнтуватися на виробництво товарів для армії.

- Впровадження цифровізації: Статистика показує, що близько 60% підприємств почали використовувати онлайн-канали для продажу своїх товарів і послуг під час війни.

- Співпраця у межах місцевих ініціатив: Об'єднання зусиль підприємців для спільного вирішення проблем допомагає підвищувати стійкість бізнесу. За даними Асоціації малого та середнього бізнесу, 67% підприємств активно співпрацюють в локальних проектах.

- Інноваційні рішення: Використання нових технологій може оптимізувати витрати. Наприклад, підприємства, що впроваджують автоматизацію, зазвичай знижують операційні витрати на 15-20%.

Стратегії підтримки розвитку малого підприємництва

- Державна підтримка та регулювання: Важливо розробити програми підтримки малого бізнесу. За даними Міністерства економіки, 40% підприємців вважають, що держава має посилити підтримку у вигляді податкових канікул.

- Розвиток інфраструктури: Інвестиції в бізнес-інкубатори та акселератори дозволять забезпечити сприятливі умови для старту нових проєктів. За статистикою, малий бізнес в Україні зможе вирости на 20% за умови належної підтримки з боку інфраструктури.

- Фінансування та інвестиції: Доступні кредитні програми та залучення інвестицій є критично важливими. У 2022 році лише 15% малих підприємств отримали необхідне фінансування для розвитку.[3]

- Освіта та інформаційна підтримка: Збільшення доступу до бізнес-освіти та тренінгів є ключовим для посилення компетенцій підприємців. В опитуваннях 68% підприємців зазначили недостатній рівень знань у веденні бізнесу.

Розвиток малого підприємництва в умовах війни є складним, проте важливим завданням для забезпечення економічної стабільності та соціального розвитку в Україні. Необхідно об'єднати зусилля бізнесу, держави та суспільства, зосередивши увагу на інноваціях, фінансовій підтримці та освіті. Успішний розвиток малого підприємництва не лише допоможе витримати виклики війни, але й стане основою для відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. (2023). Статистика малого підприємництва в Україні.
2. Національний банк України. (2022). Звіт про фінансову стабільність.
3. Асоціація малого та середнього бізнесу України. (2023). Опитування серед підприємців: Виклики та можливості.
4. Міністерство економіки України. (2023). Програми підтримки малого бізнесу.
5. Дослідницький центр економічних реформ. (2022). Аналіз ринку: Вплив війни на економіку України.
6. Всесвітня організація праці. (2022). Звіт про ринок праці в Україні під час війни.

УДК: 338

Андрій ВОЛКОВ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ПОСТАЧАННЯ

Стратегічними цілями діяльності будь-якого сучасного підприємства на ринку постачання є досягнення належного рівня конкурентних переваг, а також закріплення конкурентної позиції.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку означає виділення порівняльної особливості можливості товаровиробника до накопичення індивідуальних конкурентних переваг для забезпечення нових можливостей у галузі виробництва та реалізації виготовленої продукції, котрі б мали на меті задоволення потреб ринку і гарантували прибутковість комерційної діяльності самого підприємства. Господарська діяльність будь-якого сучасного підприємства неможлива без стратегічного планування його діяльності, розробки та реалізації стратегічних планів. Особливо актуальним питанням розробки конкурентних стратегій є для товаровиробників з ризикованим видом підприємництва, у таких умовах виникає потреба у розробленні, виборі і реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства на відповідному ринку постачання.

Розробляючи конкурентні стратегії підприємство має врахувати вплив зовнішнього середовища і здійснити оцінку внутрішніх ресурсів, якими володіє або може залучити в перспективі. Можливості просування виробничого підприємства на ринку постачання залежать від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії. Варто зауважити, що на практиці вибір і розроблення стратегій стосовно реалізації конкурентних переваг має ґрунтуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємства і його споживчої привабливості, яка здійснюється в межах оцінки конкурентоспроможності [1, с. 6].

Стратегія конкуренції описує основу конкурентної поведінки виробничого підприємства на ринку та характеризує процес отримання переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія генерується на діях та підходах, котрі нерозривно взаємодіють із управлінням, спрямованим на встановлення та покращення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства.

Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, виробниче підприємство має на меті відшукати ті конкурентні позиції, які забезпечать йому довгострокову діяльність на галузевому ринку постачання. З огляду на значну кількість конкуруючих підприємств і їх відповідних конкурентних переваг, єдиної та універсальної конкурентної стратегії немає. Лише стратегія,

погоджена з конкурентними умовами галузі, навичками, ресурсним забезпеченням та капіталом, котрим володіє конкретне підприємство, здатне принести успіх.

Виділяють такі підходи та схеми формування конкурентних стратегій: поетапний процес розвитку стратегій; факторна схема визначення конкурентної стратегії підприємства; механізм формування альтернатив; циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо [2, с. 507].

Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися таким принципам: «врахування мети; адаптація до змін навколишнього середовища; врахування сфер конкуренції; використання конкурентної переваги» [3, с. 124]. Врахування і дотримання принципів розроблення стратегії дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
2. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Науковий вісник державного мукачівського університету «Економіка та управління підприємствами». Випуск 19, 2018. С. 506-510.
3. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 121–128.

УДК: 338.26

Андрій ГАРТОВАНОВ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальність стратегічного планування для сучасних підприємств та організацій будь-якої форми власності та організаційної масштабності визначається необхідністю адаптації підприємств до швидкої зміни умов зовнішнього середовища, що обумовлено глобалізаційними викликами, стрімким розвитком технологій, зростанням конкуренції та економічною нестабільністю. У цих умовах стратегічне планування стає ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на виклики, але й використовувати нові можливості для зміцнення своїх позицій на ринку.

Стратегічне планування для сучасного підприємства полягає не тільки у визначенні довгострокових цілей, це багатофакторний процес обґрунтування цілей ефективної діяльності підприємства, шляхів їх досягнення, з урахуванням внутрішніх ресурсів та змін в зовнішньому середовищі. Основна роль стратегічного планування полягає в забезпеченні ефективності діяльності підприємства та нарощення конкурентних переваг.

Так як, стратегічне планування це складний процес, він базується на певних принципах, які допомагають керівництву підприємств розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей. Проаналізуємо декілька ключових принципів стратегічного планування [1]:

1. Орієнтація на довгострокові цілі: стратегічне планування фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань організації. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою основою стратегічного процесу.

2. Аналіз середовища: принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз включає в себе вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, можливості та обмеження організації.

3. Визначення стратегії: на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

4. Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін: успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення всіх сторін може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії. [2, с.74]

5. Моніторинг і оцінка: даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Підприємство повинно встановити метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.

6. Гнучкість та адаптація: сучасне стратегічне планування також вимагає гнучкості та здатності адаптації до змін. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії, якщо змінюються умови або цілі. Загалом, ці принципи допомагають організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають їх потребам, довгостроковим цілям та змінам у зовнішньому середовищі. Основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг [1].

Отже, процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (дата звернення: 16.12.2024).

2. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72–78.

УДК: 339

Олексій ДЕГТЯР

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.ekon.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністрування системи управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс заходів і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах конкурентного середовища. Зміст і структура такої системи включає різноманітні етапи та методи, що дозволяють зберігати та посилювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

До основних етапів, які охоплює адміністрування забезпечення системи конкурентоспроможності підприємства належать [1, с. 66]:

1. **Оцінка поточного стану підприємства:**
 - **Аналіз ринку** та визначення конкурентів.
 - **Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей:** фінансові, кадрові, технологічні.
 - **Оцінка продуктів і послуг** підприємства, порівняно з конкурентами.
 - **Визначення конкурентних переваг:** що робить підприємство кращим за інших, наприклад, ціна, якість, інновації.
2. **Формування стратегії управління конкурентоспроможністю:**

- **Позиціонування підприємства на ринку:** визначення місця на ринку та вибір конкурентної ніші.

- **Вибір конкурентних стратегій:** стратегія диференціації, зниження витрат, фокусування на певній цільовій аудиторії.

- **Інноваційна діяльність:** розробка нових продуктів або послуг, модернізація існуючих.

3. **Управління ресурсами, що передбачає** ефективне використання ресурсів для підтримки конкурентоспроможності підприємства:

- **Інвестиції в розвиток:** спрямування коштів на науково-дослідні роботи, модернізацію виробництва, нові технології.

- **Управління людськими ресурсами:** залучення кваліфікованих кадрів, розвиток персоналу, мотивація.

4. **Моніторинг та контроль:**

- **Аналіз змін у зовнішньому середовищі:** зміни в законодавстві, ринкові тенденції, поведінка конкурентів.

- **Оцінка ефективності реалізації стратегії:** чи досягнуті заплановані результати, що потрібно змінити.

5. **Коригування стратегії:** на основі моніторингу та оцінки результатів коригуються стратегії та оперативні плани, що дозволяє адаптувати підприємство до змінюваного ринкового середовища.

6. **Управління ризиками, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства [2]:**

- **Фінансові ризики:** коливання курсів валют, зміни у податковому законодавстві.

- **Операційні ризики:** збій у постачанні, втрати на виробництві.

7. **Інформаційна підтримка управління конкурентоспроможністю підприємства:**

- **Аналіз даних:** збори і аналіз інформації про ринок, конкуренцію, потреби споживачів.

- **Інформаційні системи:** впровадження спеціалізованих програм для планування, аналізу та управління.

Отже, адміністрування системи управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний і багатогранний процес, який вимагає гнучкості та готовності до змін. Він включає в

себе як внутрішні аспекти підприємства (управління ресурсами, стратегіями, персоналом), так і зовнішні фактори, такі як аналіз ринку і моніторинг конкурентів. Використання сучасних технологій, інновацій та управлінських підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінюваних умов і зміцнювати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
2. Балдинюк Василь Михайлович. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. Вип. 57, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130/3053> (дата звернення: 20.12.2024).

УДК: 338.242

Олександр ЖАРКОВ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА

Сьогодні бізнес-середовище в Україні є мінливим і з великою кількістю різнопланових загроз, що спричинило закриття багатьох вітчизняних фірм. Таке явище пояснюється тим, що багато підприємств використовує неефективні конкурентні стратегії, а також не враховує тенденцію змін у своєму зовнішньому середовищі. У такому випадку потрібно використати стратегічний аналіз, який полягає у вивченні поведінки суб'єктів ринку або галузі та виявленні негативних і

позитивних факторів, та відповідно до результатів дослідження обрати ефективну стратегію дій.

Сегментація як інструмент стратегічного аналізу є важливим і складним процесом. Тільки здійснивши її, компанія зможе дізнатися, яким потенціалом продажів володіє її продукція, з ким буде конкурувати і за рахунок чого буде конкурентоздатна. На відміну від точки зору стратегічного аналізу на зовнішнє середовище (розглядається як область, де продається класичний набір продукції підприємства), сегментування розглядає ринок як область, де з'являються нові запити, вимоги, які можуть привернути увагу будь-якого конкурента [1].

Для успішного сегментування використовується ряд критеріїв і принципів. Ринок можна сегментувати за характеристиками споживачів чи товару, за видами каналів дистрибуції, за особливостями здійснення покупки, тощо.

Варто зазначити, що існують певні настанови, якими потрібно керуватися, приступаючи до процесу сегментації [2]:

1) перед початком сегментування обов'язковим є визначення її цілей та ключових запитань-гіпотез;

2) потрібно укрупнено описати структуру ринку та його основні тенденції;

3) далі потрібно описати структуру ринку на основі перевірки виділених запитань-гіпотез;

4) в процесі сегментації дослідник повинен мати можливість висувати і перевіряти нестандартні ідеї.

До критеріїв сегментації відносять: прибутковість, доступність сегменту, диференціація зворотного зв'язку споживачів, суттєвість сегменту, сумісність і конкуренцію (табл. 1) [3].

Таблиця 1 – Критерії успішного сегментування

Критерій	Характеристика
Диференціація зворотного зв'язку споживачів	споживачі в кожній групі повинні реагувати на продукцію однаково
Прибутковість	висока рентабельність діяльності компанії в сегменті і високий рівень прибутку

Критерій	Характеристика
Доступність	мається на увазі канали збуту і надійність посередників
Суттєвість	береться до уваги ємність сегменту, число споживачів
Сумісність	полягає у перевірці ступеня сумісності сегменту з ринком, завойованого конкурентами
Конкуренція	аналізується рівень конкуренції, слабкі та сильні сторони конкуруючих фірм

Отже, використання стратегії сегментації відіграє важливу роль у покращенні конкурентних позицій фірми. Її мета – збільшення обсягу продажів, розширення ринкової частки та створення ідеального іміджу фірми.

Список використаних джерел:

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 29.11.2024).
2. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. Випуск № 44, 2022. URL: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96/2024/1851-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1780-1-10-20221211.pdf> (дата звернення: 29.11.2024).
3. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: “Економіка і менеджмент”. № 24, 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua> (дата звернення: 29.11.2024).

УДК: 330

Андрій ЗАДОРЖНИЙ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

МАРКЕТИНГОВА ІННОВАЦІЙНА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційні фактори відіграють провідну роль у забезпеченні економічного розвитку, підвищенні конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств. Відтак основною умовою тривалого виживання і розвитку вітчизняних підприємств стає здатність запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями.

Маркетингова інноваційна товарна політика підприємства – це сукупність стратегій, прийомів та дій, спрямованих на створення, вдосконалення і просування товарів, що відповідають сучасним вимогам ринку, задовольняють потреби споживачів і забезпечують підприємству конкурентні переваги. Важливою складовою є впровадження інновацій у різні етапи життєвого циклу товару – від його розробки до позиціонування на ринку [1, с.5].

Основні елементи інноваційної товарної політики підприємства:

1. Розробка нових товарів: Це процес створення товарів, що відповідають новим потребам ринку або забезпечують поліпшення існуючих продуктів. Це може бути результатом:

- Технічних інновацій (вдосконалення характеристик товару, нові матеріали).
- Соціальних інновацій (товари, що відповідають новим соціальним тенденціям або вимогам).
- Дизайнерських і маркетингових інновацій (зміна в упаковці, бренді, або функціональних можливостях товару).

2. **Оновлення асортименту товарів:** Заміна або доповнення існуючого асортименту новими продуктами, що можуть задовольняти більш специфічні потреби споживачів або відповідати змінам на ринку. Наприклад, введення еко-продуктів або товарів, що використовують новітні технології.

3. **Поліпшення якості товару:** Інновації в сфері якості можуть включати вдосконалення функціональних характеристик продукту, покращення його довговічності, зручності використання або екологічності. Зміни у виробничих процесах можуть призвести до зниження собівартості при одночасному підвищенні якості.

4. **Інновації в пакуванні:** Зміни в упаковці можуть бути важливими для підвищення конкурентоспроможності товару. Використання нових матеріалів, а також нових технологій (наприклад, зменшення впливу на навколишнє середовище або створення упаковки, що полегшує зберігання та транспортування) може стати конкурентною перевагою.

5. **Інноваційні моделі продажу і дистрибуції:** Це використання нових каналів продажу (наприклад, онлайн-платформи, мобільні додатки, нові формати магазинів) або вдосконалення методів доставки товарів.

Реалізуючи маркетингову інноваційну товарну політику підприємства розробляють відповідні стратегії:

- **Диференціація товару** – розробка товарів, які виділяються на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам (функціям, дизайну, технологіям).

- **Інноваційна сегментація ринку** – створення товарів, орієнтованих на нові або нішеві сегменти споживачів, що потребують специфічних рішень.

- **Інвестиції в НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи)** – постійні інвестиції в інновації дозволяють підприємствам бути на передовій у розробці нових продуктів.

- **Стратегія інноваційного розвитку** – включає створення спеціальних підрозділів, що займаються тільки інноваціями, впровадженням нових технологій, а також співпрацю з університетами, стартапами, іншими підприємствами для пошуку ідей і технологій.

До важливих факторів успішної інноваційної товарної політики відносяться:

1. **Орієнтація на потреби споживачів.** Перш ніж запускати нові продукти, потрібно ретельно вивчити ринок і запити потенційних споживачів.

2. **Інвестиції в дослідження і розробки.** Для постійного вдосконалення товарів підприємство повинно мати ресурси для НДДКР.

3. **Конкурентоспроможність.** Продукти повинні мати конкурентні переваги, які виділяють їх серед аналогічних товарів на ринку.

4. **Адаптація до змін в технологіях та трендах.** Сучасні інновації зазвичай пов'язані з технологічним прогресом або змінами в соціальних трендах, що повинно бути враховано при розробці товарної політики.

Інноваційна товарна політика є ключовим елементом стратегії підприємства, оскільки дозволяє не тільки задовольнити потреби споживачів, а й створювати нові тенденції на ринку, отримуючи конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Морохова В.О., Смолич Д.В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 248 с.

УДК: 338.45

Олексій КОСОВ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0848-0007>

Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО ВИКЛИКІВ І РИЗИКІВ ВІЙНИ

Промисловість відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості української економіки в умовах тривалої війни та післявоєнного

відновлення. Вже сьогодні необхідно обґрунтування напрямів та заходів державної політики щодо підтримки реформ та ініціатив, спрямованих на адаптацію бізнесу на виклики та ризики війни, а також закласти основу для відновлення потенціалу для довгострокового зростання. Для досягнення стійкості промисловості державна політика має поєднувати інструменти створення базових умов для відновлення промислового виробництва з інструментами стимулювання галузевого розвитку в пріоритетних для економіки сферах, забезпечення її швидкого відновлення та модернізації.

Великі промислові підприємства через війну зазнали збитків не менше 13 мільярдів доларів, що більше за середній розмір прямих іноземних інвестицій, які Україна залучала щорічно [1].

До основних проблем, з якими зіштовхнулись промислові підприємства під час війни виділяють наступні: [2]

- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів;
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;
- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити умови для ведення бізнесу;
- відсутність достатнього капіталу;
- перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів;
- підвищення податків та зборів;
- недоступність кредитних коштів;
- недоступність грантових програм, які оголошені урядом;
- відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників;
- проблемність отримання статусу об'єкта критичної інфраструктури;
- демпінг іноземних конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку.

Важливим фактором забезпечення сталості промисловості є активізація євроінтеграційних зрушень, що створить умови для використання потенціалу ЄС як прискорювача економічного зростання, розвитку промисловості за європейськими нормами та стандартами, взаємовигідного партнерства у промисловості, враховуючи національні економічні інтереси [3, с.3].

В умовах сучасної війни промисловість стає важливою складовою економічної безпеки країни. Вона повинна не тільки витримувати прямий вплив конфліктів і руйнувань, але й забезпечувати безперебійне виробництво товарів, необхідних для підтримки армії та населення. Ось основні аспекти досягнення стійкості промисловості перед викликами війни:

1. Диверсифікація виробництва. Одним із основних кроків до досягнення стійкості є диверсифікація виробничих потужностей. Це включає в себе не лише розширення асортименту продукції, але й перенесення частини виробництва у безпечніші регіони або навіть на тимчасові майданчики за межі зони бойових дій. Важливо також налагоджувати взаємодію між підприємствами різних галузей для забезпечення безперебійного постачання компонентів.

2. Забезпечення ланцюгів постачання. Стійкість промисловості сильно залежить від надійності постачання матеріалів та комплектуючих. Під час війни ланцюги постачання часто порушуються, тому необхідно мати резервні джерела та альтернативних постачальників. Розширення стратегічних запасів критичних матеріалів може зменшити залежність від зовнішніх постачальників і забезпечити стабільність виробництва.

3. Сучасні технології і цифровізація. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація та цифровізація, дозволяє зробити виробництво більш адаптивним і стійким до зовнішніх потрясінь. Впровадження систем управління виробництвом і моніторингу, а також застосування Інтернету речей дозволяє швидко реагувати на зміни в обставинах, що виникають у зв'язку з війною.

4. Захист інфраструктури. Фізичний захист виробничих потужностей, складів і транспортних ліній є важливим аспектом стійкості промисловості. Це включає як технічні заходи (захисні споруди, укриття), так і організаційні (евакуація персоналу, планування альтернативних маршрутів для постачань). Крім того, інвестиції в кібербезпеку допомагають убезпечити виробничі системи від кібератак, які стають все більш поширеними під час військових конфліктів.

5. Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до змін, що відбуваються через війну, є критично важливою для стійкості.

Це може включати перехід до виробництва необхідних для війни товарів (наприклад, амуніції, медичних засобів), а також адаптацію виробничих процесів для врахування змін в умовах ринку та ресурсів.

6. Підтримка держави і міжнародна співпраця. Державна підтримка у вигляді фінансових програм, субсидій, податкових пільг і пільгових кредитів може суттєво посилити стійкість промисловості. Міжнародна співпраця у вигляді партнерських угод, обміну технологіями і ресурсами також є важливою складовою, що допомагає зменшити вплив війни на виробництво та економіку.

7. Розвиток людського капіталу. Навчання та перепідготовка персоналу є необхідним елементом адаптації промисловості до нових умов. Під час війни, коли можуть виникати зміни в пріоритетах виробництва, знання і навички працівників повинні бути достатньо гнучкими для того, щоб швидко реагувати на нові виклики.

Досягнення стійкості промисловості під час війни вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, організаційні та стратегічні заходи. Стійка промисловість здатна не лише підтримувати економіку, але й забезпечувати необхідну продукцію для збереження національної безпеки та підтримки життєздатності країни в умовах конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Кирило Криволап. Як війна змінила економічну географію країни. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648/> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. Вип. 7(3), 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umova_h_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna (дата звернення: 30.11.2024).
3. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська]; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с.

УДК: 330.322

Богдан ОХРІМЧУК

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку та поглиблення економічних відносин система управління інвестиційною діяльністю в Україні, її функціонування потребують моделювання як бізнес-процесів, так і бізнес-систем на основі досвіду практичної роботи з управління інвестиційною діяльністю, його наукового узагальнення, переходу до стрункої методології аналізу та проєктування процедур керування інвестиційною діяльністю.

Управління інвестиційними проєктами підприємства – це усвідомлений і чітко цілеспрямований процес, що включає управління інвестиціями в єдності його суттєвих сторін, а саме: зміст та технологія управлінських функцій та процедур та вивчення всіх економічних та фінансових відносин, що виникають в процесі управлінських дій, які так чи інакше впливають на об'єкт управління (інвестиції підприємств, систему взаємопов'язаних компонентів його інвестиційної діяльності, що утворюють інвестиційний процес), включаючи фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [1, с. 479].

Управління інвестиційною діяльністю підприємства спрямоване на вирішення наступних завдань [2]:

- визначення основних напрямків інвестиційної діяльності відповідно до фінансової та загальної стратегії розвитку підприємства (розробка інвестиційної стратегії);
- дослідження інвестиційного клімату та кон'юнктури інвестиційного ринку;
- оцінка інвестиційною привабливістю об'єкта інвестування;

- визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів та оптимізація їх структури;
- оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів;
- формування інвестиційного портфеля з урахуванням прийнятних ризиків та рівня прибутковості;
- контроль інвестиційної діяльності в цілому та кожного проєкту зокрема.

Система управління інвестиціями реалізує свою головну мету та завдання за допомогою реалізації певних функцій, що являють собою взаємопов'язаний та взаємозумовлений комплекс різних видів виконуваних робіт. Ці функції, які визначаються комплексним змістом системи управління інвестиційною діяльністю підприємства, можна розділити на дві основні групи [1, с. 481]:

- функції управління інвестиціями як системи управління (ці функції є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, розміру, форми власності тощо, теорія управління розглядає ці функції як загальні);

- функції управління інвестиціями як особливої галузі управління підприємством (склад цих функцій визначається об'єктом даної системи управління, теорія управління розглядає ці функції як специфічні).

Слід зазначити, основні функції управління інвестиціями як особливої галузі управління підприємством розглядаються в максимально агрегованому вигляді. З урахуванням специфіки інвестиційної діяльності окремих підприємств, кожна з цих функцій може бути конкретизована більш цілеспрямовано. Під час проведення такої конкретизації може бути побудовано багаторівневу функціональну систему управління інвестиційною діяльністю на кожному підприємстві.

Реалізація цієї концепції при реалізації інвестиційної програми підприємства може сприяти оптимізації управлінських рішень в інвестиційній сфері, більш ефективному використанню обмежених інвестиційних ресурсів підприємства, зниженню затребуваності ресурсів, що залучаються, і в цілому може позитивно вплинути на

динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проблеми управління інвестиційними проектами:

- **Невизначеність та зміни в економічному середовищі.**
- **Нестабільність фінансування.**
- **Невірна оцінка ризиків.**
- **Низька ефективність управлінських команд.**
- **Відсутність чіткої стратегії розвитку компанії.**

Управління інвестиційними проектами підприємства – це складний процес, що вимагає від менеджерів не лише технічних знань, а й вміння працювати з фінансовими інструментами, розуміння ринку та прогнозування економічних тенденцій.

Таким чином, можна відзначити, що для сталого позитивного розвитку підприємств у конкурентному та швидкозмінному середовищі необхідною умовою функціонування є ефективне управління інвестиційною діяльністю підприємств. Слід наголосити, що в умовах обмеженості фінансових та інших ресурсів застосування комплексного підходу до інвестування є ще одним основним напрямом підвищення ефективності управління інвестиційними процесами на макрорівні, а комплексне інвестиційне проектування є системно-інтегрованим процесом управління сукупністю інвестиційних проєктів, підпорядкованих єдиному стратегічному плану, спрямованому на найефективнішу реалізацію інвестиційної програми підприємства.

Список використаних джерел:

1. Nikitina A., Shersheniuk O., Kyrchata I., Popkova K., Ph. Khrystoforova O. Management of investment projects as an important component of enterprise management in the global space. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3010/3001> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Т.О. Сімкова, О.К. Байда. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 12, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf (дата звернення: 20.12.2024).

УДК: 330.59

Сергій ПАВЛЕНКО

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ГЕНЕЗА КРЕТАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ

У 2018 році в Україні законодавчо закріплено нову дефініцію. Так, в Законі України "Про культуру" з'явилося визначення – креативні індустрії. Вони розкриваються як види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості.

У 2019 році Постановою Кабінету Міністрів України затверджено перелік креативних індустрій, до яких належать: виробництво ювелірних і подібних виробів, біжутерії, музичних інструментів, видання книг, газет, журналів і періодичних видань, комп'ютерних ігор, іншого програмного забезпечення; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, розповсюдження кіно- та відеофільмів, демонстрація кінофільмів, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіомовлення, телевізійного мовлення, комп'ютерне програмування тощо.

Зазначимо, що в основі поняття креативних індустрій лежить поняття "креативна економіка". Вперше цей термін сформульовано у 2001 року у книзі Дж. Хокінса «Креативна економіка: як люди заробляють гроші на ідеях», де його було визначено як «транзакцію результатів творчої діяльності, які характеризуються економічною цінністю». Зауважимо, що виникнення цієї дефініції не є випадковістю. Навпаки, напрацювання у сфері інтелектуальної власності, зміна вектору розвитку з індустріального на інтелектуальний та поява нових галузей в основі яких лежить ідея – стали основою для його виникнення.

Наприкінці 90-х років такі корпорації, як Intel, AMD, Microsoft посіли перші місця з капіталом, який був на 80-90 відсотків сформований за рахунок ідей, які знайшли своє втілення у продуктах інтелектуальної власності. Так, основу діяльності Intel, AMD становили права на винаходи, комп'ютерні програми, патенти, а пакет прав інтелектуальної власності Microsoft був сконцентрований у правах на комп'ютерні програми та інші об'єкти авторського права. На початку 2000х сформувалося розуміння, що крім суто технічних ідей, які становлять цінність періоду індустріалізації, з'являються нові – ідеї, в основу яких покладено використання новітніх технологій. Це відобразилося у зовнішній політиці Samsung та Apple. Обидві корпорації почали приділяти більше уваги пошуку не тільки новітніх технологій технічного напрямку, а й створенню комплексних рекламних компаній, які б об'єднували аудіовізуальні твори, торговельні марки у вигляді музики тощо.

Створення новітніх технологій впливало на появу нового інтелектуального продукту. Так, у 2005 році створення сервісу Youtube спровокувало розвиток контенту. Оскільки, інтелектуальним капіталом сервісу є продукт, створений фізичною особою, який відноситься до об'єктів авторського права, може бути монетезований і підлягає захисту.

Весь цей час Україна відігравала важливу роль у розвитку креативних індустрій. ІТ-сектор створював такі продукти інтелектуальної власності, як комп'ютерні програми, графічні студії розробляли та втілювали в життя персонажів ігор, розроблялися та випускалися інші ігрові продукти.

У 2019 році креативні індустрії згенерували 3,94% доданої вартості в Україні (€ 117 млрд), забезпечили роботою 352 тисяч людей, або 3,6% зайнятих осіб. Найбільші креативні сектори за обсягом створеної доданої вартості – ІТ; реклама, маркетинг та PR; аудіовізуальний сектор; архітектура; видавнича справа. Частка доданої вартості креативних індустрій в економіці України співмірна з часткою креативних індустрій в економіці Німеччини. Експорт креативних товарів склав \$ 0,51 млрд, а експорт послуг – \$ 5,4 млрд (лідером є комп'ютерні послуги). Експорт креативних послуг у 2019 році становив 30% загального експорту послуг. Збільшення капіталу в секторах

креативних індустрій на 1 грн призводить до збільшення загального ВВП на 1,9-2,2 грн. [1].

За статистикою 2023 року доля ІТ-сектору у ВВП України складає 4,9%, а компанія, працевлаштувавши одного ІТ-фахівця, створює і зберігає 2,7 робочих місця. У 2023 році експорт ІТ-послуг становив \$6,7–7,1 млрд грн, що становить 41,5% загального обсягу експорту.

Погодимось з думкою вчених, що в Україні сектор креативних індустрій знаходиться на початковій стадії розвитку. Більшість галузевих ініціатив на політичному, інституційному, бізнесовому чи індивідуальному рівнях залишаються випадковими та фрагментарними. Останніми роками креативні індустрії в Україні були визнані та включені до стратегічних документів національного рівня – сектор представлений як пріоритет у Дорожній карті стратегічного розвитку торгівлі (STDR) [2, с. 22-30].

Отже, на наш погляд сектор креативних індустрій України знаходиться на етапі становлення. Це обумовлюється факторами закріплення економічних напрацювань на законодавчому рівні у вигляді дефініцій та видів креативних індустрій.

Список використаних джерел:

1. МКІП презентує економічне дослідження креативних індустрій. URL: <https://mcsc.gov.ua/announcements/mkip-prezentuye-ekonomichne-doslidzhennya-kreatyvnyh-industrij/> (дата звернення: 16.12.2024)
2. Шкодіна І. В., Кондратенко Н. Д., Щукіна А. М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2023. № 18. С. 22–30.

УДК: 336

Володимир СЕРГІЄНКО

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри,
Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративна стратегія виступає ключовим елементом системи стратегічного управління, визначаючи довгострокові цілі та напрями розвитку організації. Розробка та впровадження корпоративної стратегії дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності. При цьому корпоративна стратегія охоплює питання диверсифікації, інтеграції, створення стратегічних альянсів та спільних підприємств. Вона визначає способи досягнення конкурентних переваг за рахунок управління різними сферами бізнесу та їх координації. Корпоративна стратегія встановлює пріоритети розвитку та інвестування для кожного напрямку діяльності [1].

Реалізація корпоративної стратегії є важливим етапом управлінського процесу підприємства, адже вона визначає напрямок його розвитку, досягнення конкурентних переваг і довгострокових цілей. Вона залежить від низки факторів, таких як внутрішнє середовище компанії, зміни на ринку, інновації та ресурси підприємства.

Ось деякі основні особливості реалізації корпоративних стратегій:

1. Чітке визначення цілей. Корпоративна стратегія повинна починатися з чіткого визначення стратегічних цілей підприємства. Це можуть бути як фінансові, так і нефінансові цілі, наприклад, зростання частки ринку, підвищення впізнаваності бренду, розвиток інновацій або поліпшення корпоративної культури. Важливо, щоб цілі були вимірювані, досяжні і відповідали реальним умовам ринку.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація стратегії потребує глибокого аналізу як зовнішнього середовища (ринок, конкуренція, регулювання), так і внутрішнього (ресурси

підприємства, компетенції персоналу, фінансова ситуація). На основі такого аналізу визначаються можливості і загрози для реалізації стратегії, а також сильні і слабкі сторони компанії.

3. Формування структури та управлінської команди. Для реалізації стратегії необхідно створити спеціальну структуру, яка буде відповідати за виконання завдань. Це можуть бути окремі підрозділи або робочі групи, що займаються конкретними напрямками стратегії. Важливо, щоб команда була достатньо кваліфікованою і мала чітке розуміння цілей стратегії.

4. Управління змінами. Реалізація стратегії часто супроводжується необхідністю змін у структурі компанії, процесах чи корпоративній культурі. Ці зміни можуть викликати опір з боку співробітників, тому важливо здійснювати ефективне управління змінами, забезпечуючи навчання персоналу, комунікацію і підтримку на всіх етапах.

5. Фінансові ресурси та інвестиційні. Реалізація стратегії потребує значних фінансових ресурсів для інвестування в нові проекти, технології чи маркетинг. Необхідно визначити джерела фінансування (власні або залучені), а також контролювати ефективність використання цих ресурсів.

6. Моніторинг і контроль. Процес реалізації стратегії повинен супроводжуватися постійним моніторингом і контролем. Це дозволяє вчасно виявити проблеми, адаптувати стратегію до змін на ринку або у внутрішньому середовищі підприємства. Важливо мати систему оцінки результатів, наприклад, через ключові показники ефективності (KPI).

7. Комунікація і залучення зацікавлених сторін. Успішна реалізація стратегії залежить від ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами: від акціонерів і співробітників до постачальників і клієнтів. За допомогою правильних комунікацій можна знизити опір до змін і збільшити підтримку стратегічних ініціатив.

8. Гнучкість і адаптація. Корпоративна стратегія повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Технологічні інновації, зміни в попиті, глобальні економічні або політичні зміни можуть вимагати коригувань стратегії.

9. Інновації та розвиток. Успішна стратегія часто передбачає впровадження інновацій. Це може бути розвиток нових продуктів,

впровадження нових технологій чи вдосконалення виробничих процесів. Компанії, які активно інвестують в інновації, мають більше шансів на довгостроковий успіх.

10. Управління ризиками. Реалізація стратегії несе в собі певні ризики, які можуть вплинути на кінцеві результати. Тому необхідно виявляти, оцінювати і управляти цими ризиками за допомогою різних методів, таких як диверсифікація, хеджування чи страхування.

Для високодиверсифікованих компаній реалізація корпоративної стратегії – це складний і багатогранний процес, який вимагає скоординованих зусиль з усіх аспектів діяльності підприємства. Важливою умовою успішної реалізації є наявність чіткої стратегії, правильного управлінського підходу, здатності адаптуватися до змін середовища і ефективного використання ресурсів [2, с. 178-185].

Список використаних джерел:

1. Можайкіна Н.В., Прилуцька Д.С. Особливості реалізації корпоративних стратегій розвитку підприємств. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/3220/3068/7544> (дата звернення: 18.12.2024)
2. Ялдин І. В., Шевченко І. О. Формування комплексної системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 178-185.

УДК: 338.24

Олександр СТРОГИЙ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Якщо вести бізнес без стратегії, у компанії не буде економічних та іміджевих результатів, а клієнтів та партнерів переберуть конкуренти. Щоб розвиватися та збільшувати продажі, потрібно ставити головні та

проміжні цілі, розвивати кадровий та ресурсний потенціал, аналізувати поточні показники діяльності. Тому підприємствам необхідно суттєву увагу приділяти розробці бізнес-стратегії.

Бізнес-стратегія потрібна і невеликим стартапам, і великому бізнесу – всім компаніям, які хочуть вийти на лідируючі позиції у своїй ніші.

Бізнес-стратегія – це план розвитку компанії, як досягти цілей і завдань, які забезпечать її успіх на ринку. Розроблена бізнес-стратегія допоможе пережити кризу та вивести організацію на новий рівень: підвищити показники продажів, залучити нових клієнтів, виділитись серед конкурентів [1, с. 67].

Стратегію створюють керівники компанії або власники бізнесу, оскільки вони визначають цілі, які потрібно досягти. Для цього керівники ґрунтовно аналізують бізнес-процеси, динаміку продаж, доходи і витрати, функціональність всіх підрозділів компанії.

Бізнес-стратегія розробляють, щоб вибрати пріоритетні напрями розвитку, визначити методи управління організацією. Вона дозволяє керівникам та співробітникам зрозуміти перспективи та спланувати завдання для кожного підрозділу компанії. Стратегія допомагає координувати роботу відділів, визначати фінансові, тимчасові та інші ресурси, оцінювати та запобігати ризикам.

Керівнику потрібно визначити, що мотивує персонал на ефективну роботу: можливість професійно розвиватися, зростати у кар'єрі чи збільшувати власний дохід. Потім розробити KPI: ключові показники, за якими оцінюватиметься робота співробітників. Наприклад, кількість дзвінків або зустрічей із клієнтами за день, обсяг продажів за місяць, середній чек – залежно від посади. Заохочувати працівників: збільшення зарплати, підвищення на посаді, безкоштовні навчальні курси [2, с. 146].

Керівник має побудувати систему зворотного зв'язку від усіх підрозділів. Це необхідно для адекватної оцінки ринку збуту, власних ресурсів та процесів у компанії. Також для успішної реалізації стратегії потрібно проаналізувати поточні показники та визначити, які з них та як мають змінитися. Наприклад, подивитися плани продажів, оцінити ресурси та визначити, наскільки мають зрости продажі та до якого терміну.

Щоб визначити, на який період розробляти стратегію, необхідно враховувати ринкове середовище компанії і становище самої компанії на ринку. Якщо макроекономічне становище нестабільне, організація має проблеми, краще скласти план на 1-2 роки, щоб було легше його коригувати. Якщо становище є стійким, можна опрацьовувати стратегію на найближчі кілька років.

При розробці бізнес-стратегії враховується масштаб бізнесу, цілі та можливості зростання, щоб вибрати відповідну стратегію. При цьому необов'язково зупинятись на одній стратегії, можна поєднувати між собою декілька.

Базова стратегія – це планування розвитку товарів та послуг, підприємства у цілому та її підрозділів. Вона визначає, як розподілити ресурси між відділами, що змінювати у структурі управління, які бізнес-процеси впровадити для зростання бізнесу. Це найскладніша і наймасштабніша в реалізації стратегія.

Конкурентна стратегія потрібна, щоб досягти лідируючої позиції на ринку. Наприклад, переманити клієнтів та обійти показники інших організацій: суму прибутку, кількість продажів та постійних клієнтів. Virізніають три виду конкурентної стратегії:

- Мінімізація витрат. Мета – зробити витрати на маркетинг, виробництво товару та його реалізацію нижчою, ніж у конкурентів.
- Диференціація. Компанія створює унікальний продукт. Наприклад, ресторан розробляє меню та включає страви, яких немає у конкурентів.
- Фокусування. В основі – вибір вузької групи покупців.

Функціональна стратегія спрямована на внутрішні робочі процеси у підрозділах. Зачіпає виробництво, маркетинг, фінанси та продажі. Описує процеси в кожному відділі окремо, щоб забезпечити безперебійну роботу всієї компанії.

Ще функціональна стратегія включає НДДКР: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, до яких входять експерименти, ідеї та заходи для виведення нової продукції.

Щоб створити стратегію розвитку компанії, доведеться витратити багато часу на аналіз конкурентів, внутрішніх процесів компанії, цілей і

завдань. Також необхідно вивчити слабкі та сильні сторони своєї організації.

Список використаних джерел:

1. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
2. Дворник Ирина, Гарафоновна Ольга. Суча на стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS". С.144-152.

УДК: 334.02

Роман ХОЛОПОВ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.ekon.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ

В умовах кризи чи військових дій підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів і ризиком втрати ринкових позицій. Стратегічне управління в таких умовах вимагає адаптації традиційних підходів, швидкого реагування та впровадження гнучких рішень [1].

Особливості стратегічного управління в умовах кризи та війни:

1. Підвищений рівень невизначеності. Війна та кризи супроводжуються нестабільністю, непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі. Це потребує:
 - Постійного моніторингу ситуації.
 - Швидкої корекції стратегічних планів.

2. Фокус на виживанні. Основною метою стає збереження бізнесу, мінімізація втрат і забезпечення основних операцій. Компанії часто:

- Спрямовують ресурси на ключові процеси.
- Переглядають пріоритети, відмовляючись від другорядних проєктів.

3. Гнучкість і адаптивність. Важливо оперативно змінювати стратегії відповідно до ситуації. Це включає:

- Впровадження кризового менеджменту.
- Використання сценарного планування для підготовки до різних варіантів розвитку подій.

4. Рациональне управління ресурсами. Під час кризи доступ до фінансових, матеріальних та людських ресурсів обмежений. Компанії повинні:

- Оптимізувати витрати.
- Шукати альтернативні джерела фінансування.

5. Зміщення акценту на безпеку. У воєнний час пріоритетом стає захист працівників, збереження виробничих потужностей і забезпечення безперервності постачання.

6. Пошук нових можливостей. Навіть у складних умовах кризи виникають можливості для розвитку. Це можуть бути:

- Вихід на нові ринки.
- Розробка інноваційних продуктів або послуг.

7. Робота з ризиками. Кризові ситуації супроводжуються підвищеними ризиками. Підприємствам необхідно:

- Впроваджувати ефективні системи управління ризиками.
- Підвищувати стійкість до зовнішніх шоків.

Етапи стратегічного управління в кризових умовах

1. Оцінка ситуації. Аналіз поточного стану ринку, економіки, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії.

2. Розробка антикризової стратегії. Включає короткострокові плани дій, які забезпечують оперативне реагування на виклики.

3. Впровадження стратегії. Реалізація заходів із залученням усіх рівнів управління.

4. Моніторинг і коригування. Постійний контроль виконання стратегічних рішень і їх адаптація відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління для ТОВ "Трубний Альянс"

Для компанії, яка спеціалізується на імпорті та дистрибуції фітінгів, актуальними є такі напрями стратегічного управління [2, с. 136]:

1. Диверсифікація постачань: мінімізація залежності від одного постачальника.

2. Розширення ринків збуту: пошук нових клієнтів як в Україні, так і за її межами.

3. Інновації: впровадження нових технологій у виробництво й логістику.

4. Побудова стійких ланцюгів постачання: забезпечення безперебійної доставки продукції навіть в умовах кризи.

5. Соціальна відповідальність: підтримка працівників і громад у зоні впливу компанії.

Стратегічне управління в умовах кризи та війни є складним, але критично важливим процесом. Воно забезпечує підприємствам не лише виживання, але й можливість адаптуватися та зберегти конкурентні переваги. Для ТОВ "Трубний Альянс" це означає впровадження гнучких рішень, пошук нових ринкових можливостей і оптимізацію внутрішніх процесів для забезпечення стабільного функціонування навіть у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf (дата звернення: 09.12.2024).
2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 5, 2023. С. 134-140.

УДК: 338.242

Максим ШОЛУДЬКО

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА

Економічне становище України є мінливим, що спричинило закриття багатьох вітчизняних фірм. Таке явище пояснюється тим, що багато підприємств використовує неефективні конкурентні стратегії, а також не враховує тенденцію змін у своєму зовнішньому середовищі. У такому випадку потрібно використати стратегічний аналіз, який полягає у вивченні поведінки суб'єктів ринку або галузі та виявленні негативних і позитивних факторів, та відповідно до результатів дослідження обрати ефективну стратегію дій.

Основними завданнями стратегічного аналізу є прогнозування розвитку галузі та виявлення, розвиток факторів стратегічного успіху, а також захист їх від конкурентів. У процесі стратегічного аналізу використовується такий інструмент, як сегментація.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку (наявних та потенційних клієнтів) або сукупності поточних клієнтів на менші групи за спільними характеристиками/потребами/поведінкою. Сегментація ринку повинна бути вимірюваною, доступною і здатною до дії.

Клієнторієнтований бізнес, який ставить потреби споживачів у центр своєї бізнес-системи, має вивчати сегменти ринку. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти потреби споживачів та ефективніше доносити до них маркетингові повідомлення.

Для успішного сегментування використовується ряд критеріїв і принципів. Ринок можна сегментувати за характеристиками споживачів чи товару, за видами каналів дистрибуції, за особливостями здійснення покупки, тощо.

Варто зазначити, що існують певні настанови, якими потрібно керуватися, приступаючи до процесу сегментації:

1) перед початком сегментування обов'язковим є визначення її цілей та ключових запитань-гіпотез;

2) потрібно укрупнено описати структуру ринку та його основні тенденції;

3) далі потрібно описати структуру ринку на основі перевірки виділених запитань-гіпотез;

4) в процесі сегментації дослідник повинен мати можливість висувати і перевіряти нестандартні ідеї.

До критеріїв сегментації відносять: прибутковість, доступність сегменту, диференціація зворотного зв'язку споживачів, суттєвість сегменту, сумісність і конкуренцію (детальніше в табл. 1) [1].

Таблиця 1 – Критерії успішного сегментування

Критерій	Характеристика
Диференціація зворотного зв'язку споживачів	споживачі в кожній групі повинні реагувати на продукцію однаково
Прибутковість	висока рентабельність діяльності компанії в сегменті і високий рівень прибутку
Доступність	мається на увазі канали збуту і надійність посередників
Суттєвість	сегменту береться до уваги ємність сегменту, число споживачів
Сумісність	полягає у перевірці ступеня сумісності сегменту з ринком, завойованого конкурентами
Конкуренція	аналізується рівень конкуренції, слабкі та сильні сторони конкуруючих фірм

Джерело: складено на основі [2]

Ознаки сегментування ринку – це критерії, що допомагають визначити як правильно та ефективно поділити аудиторії на сегменти.

В економічній літературі виділяються наступні принципи сегментації:

- географічний принцип;
- демографічний принцип;
- соціально-економічний принцип;
- поведінковий принцип;
- психографічний принцип [2].

Для того, аби вище перераховані принципи були успішно реалізовані, потрібно дотримуватися певних умов, зокрема таких:

- фірма повинна мати здатність диференціювати структуру маркетингу;
- цільовий сегмент має бути стійким, об'ємним та перспективним, а також доступним, обов'язковим є і наявність каналів збуту;
- підприємство повинно володіти інформацією про обраний сегмент;
- необхідно детально вивчити своїх конкурентів, їхні слабкі і сильні сторони, позиції на ринку, конкурентні переваги.

Інструменти та методи збору даних для сегментації ринку [3]:

1. Опитування: дозволяють збирати інформацію безпосередньо від споживачів про їхні уподобання, потреби та демографічні характеристики. Опитування можуть проводитися онлайн, по телефону або особисто.

2. Фокус-групи: передбачає зібрання невеликої групи споживачів для обговорення певних продуктів, послуг або маркетингових стратегій. Фокус-групи допомагають отримати глибше розуміння мотивів та потреб споживачів, а також реакції на нові продукти або ідеї.

3. Аналіз поведінки на сайті: збір даних про дії користувачів на вебсайті, такі як переглянуті сторінки, тривалість сесій, конверсії та кліки. Ці дані допомагають зрозуміти, як користувачі взаємодіють з вашим брендом онлайн і які сегменти аудиторії найбільш активні.

4. Соціальні мережі: аналіз активності та взаємодії користувачів дозволяє зібрати дані про уподобання, інтереси та демографічні характеристики споживачів.

5. CRM-системи: такі системи збирають та зберігають інформацію про взаємодію клієнтів з компанією, що дозволяє

створювати детальні профілі споживачів і сегментувати ринок на основі історії покупок, частоти взаємодій та рівня лояльності.

6. Аналіз даних покупок: дозволяє зрозуміти поведінкові патерни споживачів, такі як частота покупок, середній чек, та популярні продукти.

7. Публічні та комерційні бази даних: наприклад статистичні звіти, демографічні дослідження та галузеві аналітики. Можуть доповнити власні дані компанії.

Ці інструменти допомагають збирати та аналізувати інформацію про споживачів, і є важливі у створенні моделі сегментації ринку споживачів.

Конкурентоспроможність необхідно оцінювати у кожному обраному сегменті. Чим цей показник вище, тим більші шанси на успіх маркетингової стратегії.

Використання стратегії сегментації відіграє важливу роль у покращенні конкурентних позицій фірми. Її мета – збільшення обсягу продажів, розширення ринкової частки та створення ідеального іміджу фірми.

Список використаних джерел:

1. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Економічна правда*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37622/1/%D0%A1%D0%B5%D0%B3%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83%20%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D1%96.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Андрій Чорний. Типи сегментації ринку: прилади. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/market-segmentations/> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Збір маркетингової інформації. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/185149/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

УДК: 65:331.108

Сергій ШПИЛЬКА

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РОНЕТ»

В умовах глобалізації, швидких технологічних і соціальних змін в економіці, а також розвитку інформаційних технологій, значно змінюється структура бізнес-середовища та місія підприємництва, зокрема в торговельній діяльності. З огляду на ускладнення всіх аспектів діяльності, зростають вимоги до професійних компетенцій працівників, що зумовлює необхідність вдосконалення концепцій управління персоналом у компанії «Ронет». Сучасні умови вимагають від роботодавців нових підходів до управління кадрами, особливо у сфері оптової та роздрібної торгівлі, яка швидко розвивається. Тому дослідження концепцій управління персоналом, розробка напрямів їх удосконалення для підприємства «Ронет» та адаптація до різних форм організації торгівлі є актуальними та необхідними для успішного функціонування компанії. Ефективне управління персоналом у компанії «Ронет» передбачає етапність, послідовність та комплексність у створенні внутрішніх зв'язків і налагодженні професійних стосунків на підприємстві. Однією з актуальних проблем у сфері соціально-трудових відносин є зниження престижності роботи рядових співробітників, що призводить до високих показників плинності кадрів. Така тенденція вимагає розробки ефективних рішень для стабілізації кадрового складу. Основними завданнями під час формування ефективної концепції управління персоналом у компанії «Ронет» є визначення ключових пріоритетів у роботі з персоналом, вибір способів впливу та управління, а також розробка дієвих механізмів заохочення і розвитку працівників.

Це сприятиме підвищенню результативності роботи персоналу та забезпечить позитивний вплив на економічну і соціальну ефективність діяльності підприємства.

Головною метою формування ефективної системи управління персоналом у компанії «Ронет» є створення кадрової політики, яка забезпечить підприємство компетентними людськими ресурсами, ефективне використання трудового потенціалу працівників, а також стимулюватиме професійний і соціальний розвиток колективу.

Для підвищення продуктивності праці керівники та менеджери компанії можуть використовувати різноманітні методи управління персоналом. Такі методи виступають непрямим, але потужним інструментом впливу, спрямованим на забезпечення прибутковості та стабільного розвитку підприємства «Ронет».

Сучасні технології управління персоналом, які впроваджуються в компанії «Ронет» на основі взаємодії «менеджер-підлеглий», включають такі підходи:

1. Тренінги, що характеризуються мінімальною кількістю теорії та орієнтацією на практичне відпрацювання конкретних навичок, необхідних для виконання професійних завдань.
2. Професійні консультації, які надаються за потреби для вирішення конкретних питань, коли персоналу бракує спеціальних знань для вирішення певних завдань.
3. Наставництво (менторство), яке спрямоване на розвиток існуючих знань, професійних навичок і можливостей співробітників безпосередньо на робочому місці.
4. Коучинг, що допомагає співробітникам усвідомити свої цілі, аналізувати причини успіхів і невдач, а також визначати напрямки для покращення поведінки та досягнення поставлених цілей.

Ефективні концепції управління персоналом у компанії «Ронет» спрямовані на активну роботу в трьох основних напрямках:

1. Добір і розвиток персоналу. Рішення щодо найму, переміщення або звільнення співробітників приймаються з урахуванням максимальної відповідності їхніх можливостей вимогам посад і складності доручених завдань.

2. Формування системи завдань і обов'язків. Служба управління персоналом впливає на створення чіткої та функціональної системи завдань і обов'язків для кожного працівника.

3. Інформаційна підтримка. Забезпечення ефективного інформаційного обміну всередині компанії є ключовим обов'язком служби управління персоналом для підтримання високої якості управлінських рішень.

Такі підходи дозволяють «Ронет» розвивати персонал, забезпечуючи ефективність і конкурентоспроможність компанії.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати напрями вдосконалення системи управління персоналом для підприємства «Ронет», що дозволять не лише оптимізувати кадрові процеси, але й забезпечити подальший розвиток компанії. Сучасне управління персоналом вимагає адаптації до нових реалій, враховуючи вплив глобальних соціально-економічних процесів та підвищення вимог до конкурентоспроможності працівників.

Одним із ключових аспектів є дотримання норм трудового законодавства, що забезпечить правовий захист співробітників і сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури. Також важливо забезпечити умови для професійного розвитку персоналу, адже саме кваліфіковані працівники формують основу ефективності будь-якої компанії. У цьому контексті об'єктивна оцінка компетенцій співробітників і результатів їхньої діяльності має стати невід'ємною частиною управлінського процесу.

Для підприємства «Ронет» доцільно впровадити такі заходи:

1. Розробка нових механізмів і процедур управління персоналом, що може включати моделі професійних компетенцій, які використовуються при підборі, оцінці та просуванні співробітників, а також оновлення трудових обов'язків для підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

2. Використання сучасних підходів до розвитку персоналу. Наставництво, коучинг, регулярні тренінги та управління конфліктами допоможуть створити сприятливе середовище для навчання і розвитку співробітників, знижуючи ризики професійного вигорання.

3. Дотримання принципів професійного добору персоналу. Підприємству варто орієнтуватися на залучення співробітників, які

відповідають як професійно-діловим, так і морально-етичним вимогам. Постійна увага до розвитку кадрів і їхньої кваліфікаційної структури дозволить формувати стабільний кадровий потенціал.

4. Оптимізація системи мотивації. Необхідно розробити комплексну систему матеріальних і нематеріальних заохочень, яка враховуватиме індивідуальні потреби співробітників. Запровадження соціально-компенсаційного пакету також сприятиме підвищенню лояльності працівників [3].

Головною метою формування системи управління персоналом для «Ронет» є забезпечення стабільності кадрового складу, розвиток потенціалу співробітників і підвищення їхньої ефективності. Для цього необхідно впроваджувати системний підхід до роботи з персоналом, де важливу роль відіграє постійна оцінка результатів діяльності та аудит кадрових процесів. Усі ці заходи допоможуть підприємству досягти високих результатів, сприяючи не лише ефективності діяльності, але й сталому розвитку компанії загалом.

Отже, у сучасних умовах відбувається активний розвиток і оновлення підходів до формування систем управління персоналом, що передбачає вдосконалення як самої структури управління, так і методів та інструментів, які в ній використовуються. Для підприємства «Ронет» впровадження сучасної ефективної системи управління персоналом може стати ключовим фактором підвищення мотивації працівників до безперервного професійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. No 19. Ч. 1. С. 39–43.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020> (дата звернення: 16.12.2024).

Секція 2.

***Показники діяльності державних та приватних підприємств:
менеджмент, облік, оподаткування, аудит, економіка та фінанси***

УДК 338.47:[629.33/.34:621.354] + 35.07/.08

Василь БЕРНИКОВ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів

Ольга БЕЗПАЛЕНКО

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6796-9778>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Розвиток інфраструктури електромобілів у воєнний час - це не лише технічне та економічне питання, а й соціальне. Впровадження нових технологій вимагає зміни менталітету суспільства, яке десятиліттями залежало від традиційного транспорту. На цьому етапі необхідна державна підтримка для створення сприятливих умов для інвесторів та громадян.

Досвід України у розвитку інфраструктури електромобілів можна порівняти з процесом, який пройшли країни Східної Європи після вступу до ЄС. Наприклад, Польща, Чехія та Угорщина активно інтегрувалися в європейську транспортну систему за рахунок фінансування зі спеціальних фондів ЄС. У Польщі субсидії дозволили побудувати понад 1000 зарядних станцій за три роки, забезпечивши базову інфраструктуру в малонаселених районах. Цей досвід є корисним і для України, яка наразі перебуває на етапі інтеграції до Європейського співтовариства[1]. Як свідчить досвід скандинавських країн, запровадження державних субсидій на придбання електромобілів суттєво стимулює попит. У Норвегії, наприклад, громадяни підтримують значне зниження податків, безкоштовне паркування та вільний доступ до станцій швидкої зарядки. Як результат, понад 70 %

транспортних засобів, що продаються в країні, - це електричні або гібридні транспортні засоби.

Міжнародне інвестиційне співробітництво відіграє важливу роль у розвитку інфраструктури. Україна вже отримала значну підтримку від ЄС, США та інших партнерів для відновлення своєї енергетичної мережі. Однак їй потрібно бути більш активною у залученні партнерств та грантових програм з міжнародними компаніями, що спеціалізуються на розробці та будівництві зарядних станцій. Наприклад, «Tesla» активно розвиває свою мережу в країнах з високим попитом на електромобілі, і Україна має запропонувати спеціальні умови компаніям, які заходять на ринок. Не варто недооцінювати роль приватного сектору. В умовах обмежених державних ресурсів саме приватний капітал може стати рушієм змін. Багато успішних країн світу використовують моделі державно-приватного партнерства для ефективного вирішення інфраструктурних проблем. Для України це може стати варіантом залучення інвесторів, які отримують вигоду від пільгового оподаткування та субсидій. Наприклад, мережа зарядних станцій на базі великих АЗС, таких як «ОККО» та «WOG», могла б швидко покрити всю Україну.

Ще одним перспективним напрямком є розвиток місцевого виробництва. Україна має значний науковий потенціал та людські ресурси, які можна використати для розробки власної технології для зарядних станцій. Крім того, заводи, що виробляють електрообладнання, можуть адаптувати свої потужності під виробництво зарядних пристроїв[2, С.303]. Розвиток інфраструктури електромобілів в Україні може стати рушійною силою змін не лише в транспортному секторі, а й у суспільстві загалом. Поширення екологічно чистих технологій сприятиме формуванню екологічної свідомості громадян. У довгостроковій перспективі це матиме позитивний вплив на навколишнє середовище, здоров'я населення та енергетичну самодостатність.

Війна створила низку викликів, серед яких руйнування енергетичної та транспортної інфраструктури, скорочення фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та високі ризики для інвесторів. Водночас, відновлення країни надає унікальну можливість

модернізувати інфраструктуру відповідно до сучасних вимог сталого розвитку та інтеграції України до європейських стандартів[2, С.304]. Основним завданням стратегічного управління є оцінка поточного стану інфраструктури електромобілів, включаючи аналіз зруйнованих об'єктів, наявність зарядних станцій в регіоні та ступінь інтеграції з національною електромережею. Для цього необхідно розробити єдиний реєстр існуючих і запланованих об'єктів, який стане основою для координації зусиль державних органів, приватного сектору та міжнародних партнерів. Децентралізація необхідна для управління розвитком інфраструктури електромобілів у воєнний час. Враховуючи, що централізована електромережа частково підірвана, стратегія повинна сприяти використанню автономних зарядних станцій, що живляться від відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітряки. Це забезпечить безпеку електропостачання в кризових регіонах. Державна підтримка є елементом низки заходів стратегічного управління. Уряди повинні створити сприятливі умови для розвитку інфраструктури електромобілів за допомогою податкових пільг для інвесторів, програм субсидій для МСП та субсидій для регіонів, які найбільше постраждали від війни. Крім того, уряд має посилити зусилля із залучення міжнародної підтримки, зокрема фінансування від організацій, які готові інвестувати у відновлення України, таких як Європейський Союз та Світовий банк. Повоєнна відбудова відкриває можливості для інтеграції новітніх технологій та оптимізації управління інфраструктурою. «Розумні зарядні мережі, які автоматично регулюють розподіл енергії відповідно до попиту, дозволять максимізувати ефективність використання ресурсів. Для цього необхідна співпраця з міжнародними технологічними компаніями, які мають досвід побудови таких систем, такими як «ABB», «Siemens» і «Tesla»[3]. Стратегічне управління також має включати інформування громадськості про переваги електромобілів та нової інфраструктури. Особливу увагу слід приділити розширенню інфраструктури в сільських і віддалених районах, щоб забезпечити рівний доступ до технологічних інновацій для всього населення.

Стратегічне управління післявоєнною інфраструктурою електромобілів має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку,

враховуючи необхідність декарбонізації транспорту, підвищення енергоефективності та інтеграції з європейським ринком[4, С.3]. Україна має унікальну можливість побудувати інфраструктуру на основі екологічно чистого транспорту, зменшити залежність від викопних видів палива та зробити внесок у довгострокову енергетичну незалежність.

Україна має унікальну можливість використати виклики війни для трансформації транспортної системи. Впровадження інфраструктури електромобілів може стати одним із символів післявоєнної відбудови, що веде до інновацій, сталого розвитку та міжнародної інтеграції[5]. Створення сприятливих умов для цього процесу потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, залучення міжнародних партнерів, розвиток приватного сектору та формування екологічної культури.

Список використаних джерел

1. Маценко О. М.; Кірільєва А. В.; Ткаченко О. М. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ЕЛЕКТРОЗАРЯДНИХ СТАНЦІЙ: КРОК ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ: *Інтернет-конференція ХНУМГ ім. ОМ Бекетова*, 2021. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2640/2510/6275>
2. Малиш Н. Проблеми формування та розвитку електромобільної та екомобілебудівної галузей в Україні. 2012.
3. Буторіна В. Б. Розвиток інноваційної інфраструктури НІС України. *Збірник наукових праць молодих вчених Кам"янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2015. Вип. 6. С. 3–4.
4. Марасін О. В. Програма повоєнного відновлення України як основа розвитку електромобільного транспорту та електромобільної інфраструктури. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2024, 1.С. 301-307.
5. Лаврівський М. З., Мар`яна Н. ЕЛЕКТРОМОБІЛІ – ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ЧИ НЕБЕЗПЕКА, 2020. URL: https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/zbirnik_konferenciyi_tehnik_iv_0.pdf С.75-77.

УДК: 658

Олександр БОГУТА

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

Наслідки збройної агресії російської федерації в Україні вражають своєю масштабністю: інфраструктуру зруйновано, економіку дестабілізовано, людські життя втрачаються. І не лише Україна зазнала впливу через військові дії. Уся світова економіка, яка ще не встигла оговтатись від наслідків пандемії COVID-19, тепер потребує тривалого відновлення. Відбувся підступний напад на європейську безпеку, загальноєвропейські цінності і принципи. Українське суспільство і весь світ у 2022 році зіткнулися з потужним викликом. Чи залишаються актуальними наші довоєнні плани про пошук нових рішень для створення глобальних соціальних систем в рамках поширення інноваційних цифрових технологій у глобальному світовому просторі? Як за умови дії воєнного стану ми і далі, об'єднавшись з країнами світу у сфері науки, освіти та бізнесу, зможемо досягти реальних перспектив впровадження інноваційних технологій, піднесення добробуту населення на якісно вищий рівень? Розвиток інноваційної бізнес-моделі підприємництва, нарощування людського капіталу за рахунок реформування наявної системи освіти, формування розумної соціальної економіки, збільшення глобальних інвестиційних ресурсів для фінансування дослідницьких та інноваційних освітніх програм є основою інноваційного розвитку будь-якої держави, що об'єднує зусилля державного та приватного секторів у досягненні своїх цілей [1, с. 10]. Їх діяльність має бути зосереджена передусім на формуванні вітчизняної інноваційної системи, запровадженні сучасних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, використанні технологій

штучного інтелекту. Однак все це тепер потрібно намагатись реалізувати в надскладних для держави умовах.

Однією з основних характеристик економіки є інтенсифікація інноваційних процесів, які є чинником забезпечення довгострокового економічного зростання підприємств. Розвиток інновацій та інноваційної діяльності у наш час є провідним, пріоритетним напрямом економічної політики всіх країн світу, поряд із такими фундаментальними питаннями, як якість освіти, розвиток різноманітних як традиційних, так і нетрадиційних видів енергії тощо. Очевидно, що зростання економіки, перехід на якісно нові види торгівлі не можуть відбуватися без інноваційного розвитку, розробки новітніх технологій, впровадження нових інформаційних баз. У цьому процесі інноваційна діяльність виступає посередником між науковими та дослідницькими організаціями, підприємствами та кінцевими споживачами.

На сучасному етапі в діяльності промислових підприємств як ніколи необхідно впроваджувати комплексне управління товарною політикою та інноваційною діяльністю. При цьому слід зазначити, що виклики глобального ринку, внутрішніх проблем та загроз, що пов'язані з війною потребують кардинальних змін в управлінні діяльністю підприємства, його переходом на інноваційний шлях розвитку. Спираючись на це, можна припустити, по-перше, що потрібно вдосконалити систему урахування потреб та вимог споживачів; по-друге, впровадити комплекс заходів, що сприятиме формуванню лояльного сприйняття споживачами товарної інновації; по-третє, сприяти розвитку бренд-менеджменту; по-четверте, впровадити маркетинговий комплекс для поліпшення товарної інноваційної політики [2, с. 27]. За такої ситуації на перший план виходить такий товар, який здатний задовольняти вибагливі потреби сучасного споживача. При цьому задоволення потреб в нинішніх умовах вже не стосуються виключно класичного трактування поняття товару. Під товаром можливо розуміти послугу, ідею, процес, механізм чи технологію, тобто все, за рахунок чого можливо задовольнити споживчу потребу.

Формування інноваційної товарної політики підприємства в умовах зовнішніх викликів є складним і багатогранним процесом, що

вимагає стратегічного підходу та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. При розробці інноваційної товарної політики необхідно дотримуватися наступного алгоритму дій:

1) Аналіз зовнішнього середовища:

- **Моніторинг макроекономічних змін:** В умовах глобалізації та геополітичних криз підприємства повинні стежити за змінами в економічній політиці, валютних курсах, рівні інфляції тощо. Це дозволяє визначити можливі ризики та знайти шляхи адаптації товарної політики.

- **Конкуренція:** Аналіз конкурентів і їх інноваційної діяльності допомагає зрозуміти, які нові продукти та технології використовуються у галузі і які можливості для впровадження інновацій існують.

- **Тенденції попиту та споживчих уподобань:** Зміни в потребах споживачів, включаючи вплив технологій і зміни соціальних стандартів, мають важливе значення для адаптації товарної політики.

2) Розробка інноваційної політики:

- **Оцінка внутрішніх можливостей:** Підприємства повинні мати відповідні ресурси (фінансові, людські, технологічні) для впровадження інновацій. Оцінка своєї здатності до розробки нових продуктів чи модифікації існуючих є ключовою для формування інноваційної політики.

- **Вибір типу інновацій:** Це може бути продуктова інновація (розробка нових товарів), процесна інновація (зміни у виробничих процесах), маркетингова інновація (нові підходи до просування товарів) тощо.

3) Реалізація інноваційної товарної політики [3, с. 114]:

- **Дослідження і розробки:** Інвестування у наукові дослідження та розробки є важливим елементом для створення конкурентоспроможних продуктів. В умовах зовнішніх викликів підприємства повинні зосередитися на гнучких та швидких рішеннях.

- **Співпраця з партнерами:** Для подолання нестачі ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу підприємства часто укладають угоди з університетами, науково-дослідними центрами або іншими компаніями.

- **Залучення зворотного зв'язку від споживачів:** Використання фокус-груп, опитувань, відгуків та аналізу поведінки споживачів допомагає створювати продукти, які відповідають потребам ринку.

4) **Управління ризиками:**

- **Стратегії мінімізації ризиків:** В умовах нестабільності важливо мати план дій у разі зміни зовнішніх умов. Це може включати диверсифікацію продуктів або ринків, адаптацію логістичних ланцюгів, створення гнучких виробничих потужностей.

- **Системи моніторингу та аналізу:** Постійний контроль за результатами інноваційної діяльності дозволяє виявляти та коригувати недоліки у стратегічних рішеннях.

5) **Адаптація до зовнішніх викликів:**

Стійкість і гнучкість: Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні бути готовими до швидкої адаптації своїх товарних політик і стратегій. Це включає як гнучкість у виробництві, так і готовність змінювати маркетингові стратегії.

Цифрові технології: Впровадження цифрових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів, аналіз великих даних, може значно покращити ефективність управління товарною політикою.

6) **Створення конкурентних переваг:**

Створення унікальної пропозиції: Інноваційні продукти повинні мати характеристики, що відрізняють їх від конкурентних товарів і додають цінність для споживача.

Сталий розвиток: Використання екологічних технологій та відповідальне виробництво стає важливим аспектом сучасної товарної політики, відповідаючи на зовнішні виклики, такі як зміни клімату та екологічні вимоги.

Формування інноваційної товарної політики, яка враховує зовнішні виклики, потребує не тільки технічних і економічних знань, але й стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зміни в глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: [Електронний ресурс]: тези доп. XIV Міжнар.

- бізнес-форуму (Київ, 23 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 197 с.
2. Щербак В.Г., Холодний Г.О., Птащенко О.В. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 252 с.
 3. Сагайдак Ю.А., Скопенко Н.С., Петухова О.М., Харченко Т.Б. Товарна інноваційна політика підприємства: навч. посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В, 2022. 193 с.

УДК 658.7:355

Євгеній ВІТЧЕНКО,

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів

Ольга БЕЗПАЛЕНКО

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6796-9778>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ЗДІЙСНЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Логістика – це головна артерія ефективного функціонування економіки країни. У лютому 2025 року буде три роки, як українська логістика перебуває в умовах воєнного часу, що спричиняє багато додаткових проблем для всіх галузей економіки. На початку війни у країні суттєво скоротилися обсяги виробництва - до 60 відсотків. Зміна кон'юнктури ринку за видами товарів призвела до перерозподілу транспортної логістики за видами транспорту.

Серед основних логістичних проблем, з якими зіштовхнувся український бізнес з початку військового вторгнення можна виділити 4 основні:

– відмова бізнесу від накопичення товарів на складах, адже це ризики їх втрати через ракетні атаки та замороження фінансів;

– зміна локації складських потужностей. До початку війни найбільший складський хаб, який складав 70–80% професійних

складських площ був у Київській області. Від початку війни компанії перевезли свої товари на захід України, складські потужності не розраховані на такі об'єми зберігання та обробки;

– труднощі у закупівлі товарів, які пов'язані з обмеженістю асортименту товарів та постачальників, блокуванням морських портів, закриття повітряного простору для літаків та зростання навантаженням на залізничну інфраструктуру;

– загальне ускладнення логістичних операцій через блокпости та огляди, обмеження часом комендантської години, завчасне планування маршрутів через ризики атак тощо. [1]

Стан логістичного бізнесу напряму залежить від попиту на транспортні та складські послуги, а в країні відбулось скорочення обсягів виробництва до 60%. Суттєве зниження обсягів виробництва спостерігається у нафтопереробці, виробництві гуми та пластмас, металургії. Також досить сильно постраждали машинобудування, деревообробка, фармацевтика, легка, видобувна та харчова промисловості. В сфері імпорту відбулось падіння обсягів на 20–40% у найбільш вагомих галузях: хімічний та фармацевтичний, полімерний, тваринництві, товарах для транспорту. В експорті теж на 50–60% впав вивіз за кордон полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної промисловостей та металургії. На 30–40% – продуктів харчування та товарів машинобудування. Результатом стало суттєве зменшення обсягів перевезень.

На грудень місяць відсутня загальна статистика транспортної логістики за 2024 рік. Спробуємо проаналізувати стан галузі за вже відомими, наявними показниками.

За оперативними даними ДП "Адміністрація морських портів України" станом на 10 грудня 2024 року українські морські порти обробили 91,1 млн тонн вантажів. Протягом січня-листопада 2024 року фактичний обсяг вантажоперевазки склав 89,9 млн тонн, що на 70 відсотків перевищує аналогічні показники періоду минулого 2023 року (52,8 млн тонн). Основу вантажу становили зернові - 56,1 млн тонн (проти 39,4 млн тонн у 2023 році) та рудні вантажі - 16,7 млн тонн (проти 3,2 млн тонн у 2023 році). Особливу роль у зростанні відіграє Український коридор, через який за 11 місяців 2024 року

транспортовано 73,4 млн тонн вантажів, з них 6.5 млн тонн у листопаді. Загалом у листопаді морські порти України обробили 7,6 млн тонн вантажів (проти 6,7 млн тонн у листопаді 2023 року)

За оперативними даними, за січень-червень 2024 року залізничним транспортом перевезено 35 млн 122 тис. т зернових вантажів. Це найкращий показник за останні чотири роки. У червні в усіх видах сполучення залізницею перевезено 3 млн 48 тис. т зернових. Це на третину більше, ніж за аналогічний місяць 2023 року. За шість місяців поточного року перевезено 21 млн 850 тис. т збіжжя. Обсяг на 30% перевищує показник відповідного періоду торік. В експортному сполученні у червні транспортовано 2 млн 558 тис. т зерна, а за шість місяців – 18 млн 731 тис. т. Порівняно із торішнім показником першого півріччя зростання сягає 43%. Обсяг навантаження у червні сягнув 2 млн 488 тис. т. За пів року він становив 19 млн 534 тис. т. Зростання порівняно з відповідним періодом 2023 року становить 32%. Збільшилися і обсяги перевезення на експорт олії та макухи і шротів. Так, у січні-червні 2024 року залізницею транспортовано 954 тис. т олії рослинної. Це на 30% перевищує минулорічний показник. На 19% зросли перевезення макухи і шротів за пів року – до 1 млн 410 тис. т. Отже, залізниця вже фактично вийшла на довоєнний рівень середньомісячних обсягів. І з 75 млн тонн вантажів, перевезених за січень-травень 2024 року, половина – призначалася на експорт.

Щодо автомобільного транспорту, то за даними Державної служби статистики транспортні підприємства України перевезли у першому півріччі 2024 року 178,8 млн тонн вантажів, що на 18,6% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Вантажообіг за звітний період зріс на 19%, до 94,3 млрд тонно-кілометрів. Автомобілі національних перевізників досягають навіть прифронтових міст і містечок, до яких існує хоч якась дорога. Це створює для національних перевізників на внутрішньому ринку монополію: українські компанії їздять туди, куди не наважуються іноземні. І річ тут у національній свідомості: підтримці мирного населення та доставці необхідної продукції для військових.

Вищевикладені статистичні дані дозволяють зробити наступні висновки: національна транспортна логістика в цілому адаптувалася до

військових викликів і успішно функціонує за умов воєнного стану. Галузь знайшла сили на регенерацію та імплементацію до транспортно-логістичної європейської та глобальної мережі. Вагомий внесок у розбудову національної транспортної логістики додають українські суб'єкти господарювання: агропромислові холдинги, торговельно-виробничі компанії та девелопери. Не зважаючи на постійну військову загрозу, в Україні розбудовуються нові перевалочні комплекси, здійснюється модернізація складських хабів та автомобільних парків.

Список використаних джерел:

1. Машак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, м. Київ 28–29 жовтня 2022 р. / НАУ, 2022 р. С. 134–137.
2. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegy-ta-pitrymuvaty-eksportnipostavky/> (дата звернення: 20.12.2024).

УДК: 332

Артем ДАНИЛЬЧЕНКО

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - доктор екон наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління і
адміністрування

Оксана КАРПЕНКО

Державного університету інфраструктури та технологій

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Останніми роками спостерігається значне підвищення інтересу до системи управління інвестиційними ризиками як серед науковців, так і серед керівників підприємств. І посилюється це явище у зв'язку з трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві через різке збільшення невизначеності цих процесів.

Управління інвестиційними ризиками є важливою частиною процесу прийняття інвестиційних рішень. Воно включає в себе виявлення, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей інвестором. Інвестиційні ризики – це можливість виникнення подій, які можуть призвести до фінансових втрат або зменшення очікуваних доходів від інвестицій [1, с.372].

Розрізняють наступні типи інвестиційних ризиків:

1. **Ризик втрат на фондовому ринку**, пов'язаний з коливаннями цін на акції, облігації та інші цінні папери.

2. **Кредитний ризик**, що виникає при можливості невиконання контрагентом своїх фінансових зобов'язань (наприклад, боргові зобов'язання або невиплата дивідендів).

3. **Ліквідний ризик** – це ризик неможливості швидко продати або перевести в готівку активи без значних втрат у вартості.

4. **Проектний ризик**, пов'язаний з непередбаченими змінами в умовах реалізації інвестиційного проекту, таких як будівельні затримки, зміни вартості ресурсів, помилки в плануванні.

5. **Політичний ризик** – ризик зміни політичної ситуації, що може негативно вплинути на інвестиції (наприклад, націоналізація активів, зміна законодавства, інфляція).

6. **Економічний ризик** включає в себе ризики, пов'язані з макроекономічними факторами, такими як інфляція, зміна процентних ставок, валютні коливання, економічні кризи.

7. **Операційний ризик** – ризик втрат через недосконалість внутрішніх процесів, помилки персоналу, технологічні збої або порушення безпеки.

8. **Екологічний ризик** виникає через можливість змін в екологічних умовах, які можуть вплинути на інвестиційний проєкт (наприклад, природні катастрофи, зміни клімату).

Управління ризиками передбачає певні етапи, які забезпечують контроль над ризиками і мінімізують його наслідки.

1. **Ідентифікація ризиків.** Перший крок – це виявлення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на інвестиції. Це включає в

себе вивчення ринку, аналіз економічної та політичної ситуації, проведення SWOT-аналізу.

2. **Оцінка ризиків.** Оцінка ймовірності кожного ризику та визначення можливих наслідків для інвестицій. Це може включати використання статистичних методів, прогнозування, моделювання, а також визначення впливу ризиків на загальний фінансовий результат.

3. **Пріоритизація ризиків.** Після оцінки кожного ризику необхідно визначити, які з них мають найбільший вплив на результат і потребують найбільшого уваги. Це дозволяє фокусувати ресурси на найбільш критичних факторах.

4. **Розробка стратегій управління ризиками:**

- **уникнення ризику**, наприклад, відмова від інвестицій в певні регіони або в специфічні активи з високим рівнем ризику;
- **зниження ризику**, тобто використання інструментів хеджування (страхування), диверсифікація активів, створення резервів;
- **передача ризику**, наприклад, через укладання страхових договорів або партнерські угоди;
- **прийняття ризику** означає у разі, коли вартість управління ризиком вища за можливі втрати від нього, інвестор може прийняти ризик.

5. **Моніторинг і контроль ризиків.** Після розробки стратегії необхідно постійно відслідковувати зміни на ринку, оцінювати ефективність обраних заходів і при необхідності коригувати стратегію.

До інструментів та методів управління інвестиційними ризиками науковці та практики відносять [2, с. 125]:

1. **Диверсифікацію** – розподіл інвестицій між різними видами активів, щоб зменшити ризик через зниження впливу негативних подій на один конкретний сектор чи ринок.

2. **Хеджування** – використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерси, опціони, свопи, для захисту від небажаних змін вартості активів.

3. **Страхування** – покриття певних видів ризиків через страхові договори, наприклад, для захисту від фінансових втрат у разі природних катастроф або аварій.

4. **Оцінка фінансових інструментів** – використання сучасних методів оцінки вартості та ймовірності ризиків (наприклад, модель

оцінки вартості опціонів Black-Scholes, Value at Risk, сценарне моделювання).

5. Моніторинг макроекономічних і політичних факторів – відстеження змін у законодавстві, економічній ситуації, валютних курсах, інфляції та інших показниках, що можуть вплинути на інвестиції.

Управління інвестиційними ризиками також тісно пов'язане з корпоративним управлінням. На рівні підприємства важливо забезпечити:

- **погодженість інвестиційної стратегії з бізнес-цілями;**
- **наявність внутрішніх політик та процедур управління ризиками;**
- **постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;**
- **залучення фахівців із управління ризиками та використання технологій для автоматизації процесів.**

Отже, управління інвестиційними ризиками є критично важливим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень, оскільки правильно побудована система управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки, забезпечити стабільність і підвищити прибутковість інвестицій. Використання ефективних інструментів для ідентифікації, оцінки, зменшення та контролю ризиків дозволяє інвесторам і компаніям досягати своїх цілей, навіть у складних економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Особливості управління інвестиційними ризиками на підприємствах ЗЕД. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Вип. № 12, 2017. С. 372-376.
2. Кучменко В. О. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 124–127.

УДК [658.8:004.738.5] + [37.018.4:005.963]

Геннадій ЗАВГОРОДНІЙ

здобувач освітнього ступеню магістр,

Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри,

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ДІДЖИТАЛ МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ КУРСІВ (СЕМІНАРІВ, ТРЕНІНГІВ)

Діджитал маркетинг є необхідним інструментом для розвитку підприємств в Україні. Він допомагає компаніям розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до нових реалій та ефективно комунікувати з клієнтами. Враховуючи динамічний розвиток цифрових технологій, українські компанії повинні активно інвестувати в діджитал маркетинг, щоб забезпечити собі успіх в майбутньому.

В умовах сучасної української економіки, діджитал маркетинг відіграє ключову роль у розвитку підприємств, незалежно від їх розміру та галузі.

Ось чому:

1. Розширення ринку збуту:

• **Доступ до ширшої аудиторії:** Інтернет стирає географічні межі, дозволяючи українським компаніям знаходити клієнтів не лише в Україні, а й за кордоном.

• **Зниження витрат на просування:** Діджитал канали часто є більш економічно ефективними, ніж традиційні методи маркетингу, особливо для малого та середнього бізнесу.

2. Підвищення конкурентоспроможності:

• **Ефективне цільове націлювання:** Діджитал інструменти дозволяють компаніям точно визначати свою цільову аудиторію та налаштовувати рекламу на них, що підвищує ефективність маркетингових кампаній.

• **Побудова сильного бренду:** Діджитал маркетинг допомагає створити єдиний образ бренду в різних онлайн каналах, що підвищує його впізнаваність та лояльність клієнтів.

3. Адаптація до нових реалій:

• **Оперативна реакція на зміни:** Діджитал маркетинг дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни ринку та потреб клієнтів, а також адаптувати свої стратегії в режимі реального часу.

• **Розвиток електронної комерції:** В Україні спостерігається активне зростання електронної комерції, і діджитал маркетинг є необхідним інструментом для залучення клієнтів в онлайн магазини.

4. Комунікація з клієнтами:

• **Зворотній зв'язок:** Діджитал канали дозволяють компаніям отримувати зворотній зв'язок від клієнтів, що допомагає покращувати продукти та послуги.

• **Побудова спільноти:** Соціальні мережі та інші онлайн платформи дозволяють компаніям створювати спільноти навколо свого бренду, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Світові тенденції:

• **Зростання витрат на цифрову рекламу.** За даними Statista, у 2023 році світові витрати на цифрову рекламу досягнуть \$567 млрд, що становить більше 60% від загальних витрат на рекламу.

• **Домінування мобільного інтернету.** Все більше людей використовують смартфони для доступу до інтернету. Це призводить до зростання популярності мобільного маркетингу, включаючи рекламу в додатках, мобільний пошук та соціальні мережі.

• **Зростання популярності відеомаркетингу.** Відеоконтент стає все більш популярним, особливо серед молодшої аудиторії. YouTube, TikTok та інші відеоплатформи - важливі канали для просування брендів.

• **Важливість контент-маркетингу.** Створення якісного та корисного контенту - ключовий фактор успіху в інтернет-маркетингу

Сьогодні ми б хотіли звернути увагу на вплив інтернет маркетингу на компанію ТОВ «Навчальний центр «ДАНКО».

Ми спеціалізуємось на наданні якісних та доступних вузькопрофільних практичних курсів, семінарів та тренінгів як очно в

Києві, так і онлайн. Наша основна задача – за короткий проміжок часу надати слухачеві навички, які він використає вже в найближчий час.

Для нас digital маркетинг не є чимось абстрактним та теоретичним. Це – найвагоміший та стратегічний інструмент залучення нових клієнтів. Ми пройшли всі етапи його становлення – від розміщення «ручних» об'яв на сторінках рекламних порталів, до повноцінної та комплексної системи.

Ключові цілі діджитал маркетингу для "ДАНКО":

- Збільшення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу.
- Залучення нових клієнтів (студентів, слухачів) на різні навчальні програми.
- Підвищення лояльності існуючих клієнтів та формування ком'юніті.
- Збільшення продажів та доходів навчального центру.

Інструменти діджитал маркетингу для досягнення цілей:

1. Веб-сайт: створення сучасного та зручного веб-сайту з детальною інформацією про навчальні програми, викладачів, вартість навчання, відгуки, контакти.

2. SEO-оптимізація: просування сайту в пошукових системах (Google) для залучення органічного трафіку.

• **Переваги:** Приводить "теплих" клієнтів, які вже шукають курси за ключовими словами. Довгостроковий ефект.

• **Недоліки:** Потрібен час та зусилля для досягнення результатів.

• **Підходить для:** Курсів з високим попитом, де люди активно шукають інформацію в Google.

3. Контент-маркетинг: створення та поширення корисного контенту (блог, статті, відео, вебінари) для залучення та інформування цільової аудиторії.

• **Переваги:** Приваблює аудиторію корисним контентом, формує експертний імідж.

• **Недоліки:** Потребує часу та ресурсів на створення якісного контенту.

• **Підходить для:** Курсів, які вимагають глибокого розуміння теми, а також для формування довіри до експертів.

4. Соціальні мережі: активне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) для комунікації з аудиторією, просування послуг та проведення конкурсів.

- **Переваги:** Дозволяє цільове націлювання, комунікацію з аудиторією, проведення конкурсів.

- **Недоліки:** Органічний охоплення знижується, може знадобитися платна реклама.

- **Підходить для:** Курсів, орієнтованих на широку аудиторію, а також для формування спільноти.

5. Email-маркетинг: розсилка новин, акцій та спеціальних пропозицій потенційним та існуючим клієнтам.

- **Переваги:** Прямий контакт з потенційними клієнтами, можливість персоналізації.

- **Недоліки:** Потребує збору бази контактів, може потрапляти в спам.

- **Підходить для:** Курсів з обмеженою кількістю місць, а також для інформування про нові курси та акції.

6. Онлайн-реклама: використання таргетованої реклами в Google Ads та соціальних мережах для залучення цільової аудиторії.

- **Переваги:** Швидкий результат, точне цільове націлювання, гнучкий бюджет.

- **Недоліки:** Може бути дорогою, вимагає постійного моніторингу та оптимізації.

- **Підходить для:** Курсів з високою конкуренцією, а також для швидкого залучення клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О. В., Недопако Н. м., Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні // «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"», №18, 2021
2. Хамініч С.Ю., Сокол П.М, Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг// Економіка та підприємництво, 2019 р., № 6 (111)
3. Digital-маркетинг: що це і як працює: <https://netpeak.net/uk/blog/digital-marketing-shcho-tse-i-yak-pratsyue/>(11.12.2024)

УДК: 336

Валентин КОВАЛЕНКО

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD,

Науковий керівник – д-р екон.наук, професор, перший проректор

Анна КРАВЧЕНКО

ORCID ID: 0000-0001-5733-6582

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ДІЯЛЬНІСТЬ ФОНДОВИХ БІРЖ В УКРАЇНІ

Діяльність фондових бірж в Україні є важливим елементом фінансової системи країни. Фондові біржі виконують роль майданчиків для торгівлі цінними паперами, що забезпечує компаніям доступ до капіталу, а інвесторам – можливість здійснювати інвестиції.

Фондові біржі в Україні почали формуватися на початку 1990-х років, але лише після 2005 року фондовий ринок в Україні почав помітно зростати. На стан фондового ринку дуже негативно вплинула російська збройна агресія 2014 року. Станом на 2020 рік низка бірж в Україні належала по факту росіянам.

На фондовому ринку України діють акції, державні та муніципальні облігації внутрішньої позики, облігації підприємницьких структур, казначейські зобов'язання, ощадні сертифікати, державні та компенсаційні сертифікати, житлові чеки, інвестиційні сертифікати, облігації зовнішньої позики.

Згідно з Законом України "Про цінні папери і фондову біржу" фондова біржа утворюється та діє в організаційно - правовій формі товариства (крім повного, командитного товариства і товариства з додатковою відповідальністю) або дочірнього підприємства, об'єднання торговців цінними паперами, та провадить свою діяльність відповідно до Цивільного кодексу України, законів, що регулюють питання утворення, діяльності та припинення юридичних осіб, з особливостями, визначеними цим Законом [1].

Основними операціями, які здійснює фондова біржа, є :

- перевірка якості та надійності цінних паперів ;

- обмін цінних паперів, їх приймання, надання рекомендацій щодо встановлення початкової котирувальної ціни ;
- встановлення на основі аукціонної торгівлі єдиного курсу на однакові цінні папери одного емітента ;
- оформлення угод щодо купівлі продажу цінних паперів ;
- виконання централізованих взаєморозрахунків у межах біржового ринку цінних паперів ;
- забезпечення централізованого інформування (гласності біржових операцій) і курсового контролю. [2]

Фондова біржа дає можливість забезпечити концентрацію попиту і пропозиції цінних паперів, де збалансованість на основі біржового ціноутворення реально відбиває рівень ефективності функціонування акціонерного капіталу.

Фондова біржа як фінансовий інструмент забезпечує:

- **ліквідність та ціноутворення:** біржа дозволяє створювати ринок для цінних паперів, забезпечуючи прозорість ціноутворення через конкуренцію між покупцями та продавцями;
- **інвестиційні можливості:** інвестори можуть купувати і продавати акції, облігації та інші фінансові інструменти, забезпечуючи ліквідність для підприємств і фінансування їхнього розвитку.

Основними фондовими біржами, що діють в Україні є **Українська біржа (UX)** – одна з головних фондових бірж України, що пропонує торгівлю акціями, облігаціями та деривативами; **Перша фондова біржа** – фондова біржа, яка надає можливості для торгівлі фінансовими інструментами, зокрема облігаціями; **Київська міжнародна фондова біржа (KIF)** – Біржа, яка фокусується на обслуговуванні місцевих і міжнародних інвесторів.

За останні роки фондовий ринок України переживає певні труднощі, пов'язані з економічною ситуацією, політичною нестабільністю та обмеженою кількістю інвестиційних інструментів.

Проте, у 2020-2023 роках спостерігається певний прогрес у розвитку ринку, зокрема в частині створення нових інвестиційних інструментів та поліпшення інфраструктури. Очікується, що зі зростанням інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди та страхові компанії, ринок акцій та облігацій отримає більше фінансових

ресурсів. Розвиток міжнародних відносин та партнерств з іншими фондовими біржами, такими як біржа в Лондоні чи Варшаві, може допомогти залучити іноземні інвестиції.

3 липня 2017 року українці мають легальну можливість інвестувати на міжнародних фондових ринках. Для цього потрібно спочатку відкрити рахунок в іноземного брокера і потім вивести кошти в рамках е-ліміту НБУ.

Загалом, фондові біржі України виконують важливу роль у забезпеченні розвитку національної економіки через залучення капіталу, але для більшої ефективності потрібні подальші реформи та поліпшення законодавчої бази.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 18 лютого 2018 року № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-IV#Text> (дата звернення: 21.12.2024).
2. Пахомова І.Г. Сучасний стан фондових бірж в Україні. *Електронний науковий журнал «Ефективна економіка»*. № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5872> (дата звернення: 21.12.2024)

УДК 658.33

Владислав ОКІШЕВ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - к.е.н., доцент, завідувач кафедри,

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ НА СКЛАДІ

Сьогодні підприємства, особливо, які використовують інноваційні технології перебувають не в кращому економічно-організаційному стані, що виник внаслідок економічної кризи спочатку через пандемію COVID-19 на зміну якій прийшла повномасштабна війна. . За таких

обставин необхідним є пошук способів і засобів підвищення їх стійкості. Одним з таких способів є активізація логістичної діяльності підприємств, основною базою якої виступає потенціал логістики.

Серед структури логістичного ланцюга не останнє місце займає складська мережа, що забезпечує просування товару з боку виробництва до споживання. Відповідно до принципів системного підходу, проектування та розміщення складів має розглядатися з позицій загальної мети макрологістичної системи. Для сучасного складського комплексу одним із основних завдань є ефективна організація процесу технологічного розвитку. [1]

Використання сучасних технологій дозволяє раціоналізувати процес вантажопереробки на складі. Від того, наскільки ефективно організована комплектація замовлень, залежить швидкість та якість обслуговування клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою організації.

У ринковій економіці змінилося саме зміст поняття «склад» – з будівлі, де зберігаються певні матеріальні ресурси, склад перетворюється на ефективний засіб управління запасами в логістичних системах та регулятор матеріальних потоків.

Такі терміни, як "розподільний центр", "логістичний центр", "термінал", "склад", майже взаємозамінні. Склад організації – це ланка, на яку слід приділяти особливу увагу.

Основне призначення складу – концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперебійного та ритмічного виконання замовлень споживачів.

Зазвичай весь процес на складі включає три операції: 1) пов'язані з їхньою координацією службою закупівель; 2) з переробки вантажу на складі та оформлення його документації; 3) спрямовані на координацію діяльності служби продажів.

Операції з переробки вантажу на складі та оформлення його документації [2]:

1. Розвантаження та одержання вантажу, яке має здійснюватися в найкоротші терміни та з мінімальними втратами вантажу з метою скорочення часу простою транспортного засобу та зменшення витрат на обробку.

2. Внутрішнє зберігання - переміщення вантажів між різними ділянками складу: від розвантажувальної рампи до приймальної зони, звідти - до зони зберігання, обладнання та вантажного каркаса.

3. Складування та зберігання - розміщення та зберігання продукції. Основним принципом раціонального складування та зберігання є ефективне використання складської площі.

4. Завершення (випуск) замовлень та відправлення.

5. Транспортування та доставка замовлень.

Складське господарство є одним з найважливіших елементів логістичної системи, що виникає на будь-якій стадії руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Основними причинами використання складів у логістичній системі є:

- необхідність забезпечення безперебійного виробничого процесу шляхом створення запасів матеріально-технічних ресурсів;
- координація та вирівнювання попиту та пропозиції в пропозиції та розподілі шляхом нарощування страхових та сезонних резервів;
- забезпечення максимального задоволення попиту споживачів шляхом формування асортименту продукції;
- зменшення логістичних витрат під час транспортування за рахунок організації транспорту суб'єктами економіки;
- створення умов для підтримки активної стратегії збуту;
- збільшити географічний охоплення ринків;
- забезпечення гнучкої політики обслуговування. [3]

Таким чином, створюється склад для прийому товаропотоку з певними параметрами (габаритами, якістю і часом), його обробки та накопичення та доставки з іншими параметрами до споживача. Цю процедуру необхідно проводити з найбільшою економічною ефективністю. Проблеми роботи складу мають значний вплив на оптимізацію матеріальних потоків у ланцюжку поставок і в кінцевому підсумку на загальну вартість обробки.

Список використаних джерел:

1. Алесінська Т. В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління / Алесінська Т. В., К.: Веселка. 2019. 121 с.

2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Крикавський Є. В. Львів, 2019. 416 с.
3. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек». 2018. 312 с.

УДК [656:658.7] + [338.2:355/359]

Сергій САБИТОВ

здобувач освітньо-наукового рівня PhD

Ольга БЕЗПАЛЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, зав. каф. фінансів

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8944-4673>

АДАПТАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Успішний розвиток бізнесу, своєчасність виконання всіх бізнес-процесів, контроль за постачанням та збутом продукції залежить від правильно організованої логістичної діяльності компанії. Будь - які кризові ситуації спричиняють порушення стабільності роботи підприємства.

Надскладним викликом в управлінні підприємством на сучасному етапі, зокрема в логістиці, є воєнні загрози, які завдають руйнування інфраструктури та створюють дестабілізаційні умови для злагодженості господарських процесів. Логістика передбачає гнучкість в прийнятті управлінських рішень та своєчасну адаптацію до швидкоплинних та непередбачуваних умов сьогодення.

В сьогоденнішніх умовах основним завданням стало дослідження ринку та визначення конкурентних переваг, внесення постійних змін у логістичних процесах, оптимізація запасів та вибір варіантів постачання [1]

На всіх етапах бізнес-процесів їх супроводжують, окрім матеріальних, інформаційні та фінансові витрати. Будь-які перебої в

доставці, порушення умов зберігання, зміна споживчих вподобань, конкурентні позиції та інші прорахунки призводять до збільшення фінансових витрат та перегляд цінової політики. Нерозривний та налагоджений процес логістики, взаємоузгоджена взаємодія матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів посилюють ефективність в прийнятті рішень, впливають на добробут власників та забезпечують фінансову стабільність і процвітання бізнесу.

Вибір оптимальних, послідовних, безперервних матеріальних і фінансових потоків на шляху від постачання до вироблення і реалізації продукції зумовлюють визначення основних напрямів в логістиці (рис. 1).

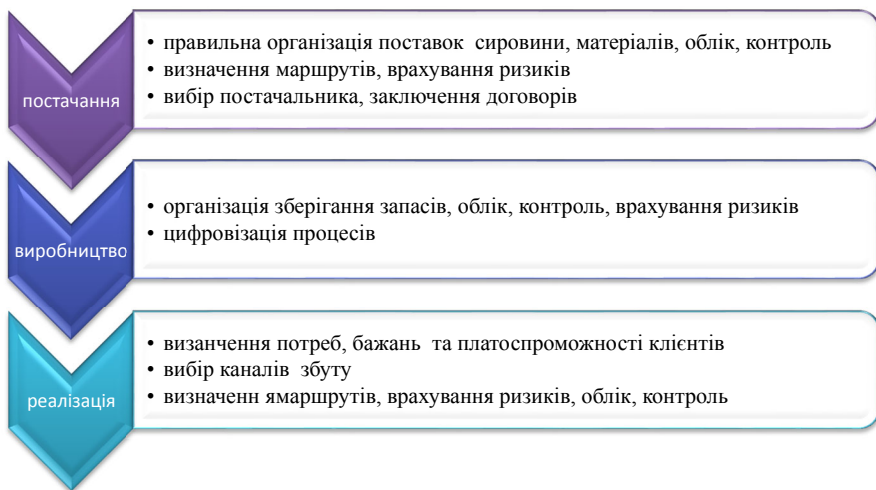


Рис. 1 Основні завдання логістики на етапах постачанням сировини, виробництва та реалізації продукції

Джерело: розробка автора

Отже, на кожному етапі мають бути дотримані основні завдання логістики:

1. на етапі постачання: уникнення перебоїв з постачанням; детальне визначення маршрутів і способів доставки продукції; ретельний підхід до вибору постачальників та заключення відповідних договорів;

- на етапі виробництва: забезпечення безперебійного виробничого процесу з чітким обґрунтуванням та дотриманням оптимальних залишків виробничих запасів; контроль за робочим станом виробничого обладнання; організація зберігання продукції;
- на етапі реалізації продукції: вибір клієнтської бази; моніторинг ринку, можливостей, побажань та платоспроможності покупців.

Для підвищення стабільності роботи підприємства в умовах непередбачуваності на всіх етапах господарських процесів має бути чітке планування, облік, контроль економічно-господарської діяльності із врахуванням потенційних ризиків негативного впливу на логістичні процеси.

Список використаних джерел:

- Кирилюк І.М., Сокур А.В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3764>

УДК 658:338.4

Антоніна САМОЙЛЕНКО

канд.техн.наук, доцент,
професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності у будівництві
ORCID 0000-0001-9003-9918

Київський національний університет будівництва і архітектури

СУТНІСТЬ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ

Часті зміни на сучасному ринку наводять не лише до жорсткої конкурентної боротьби. Така ситуація вимагає від кожного підприємства, фірми, компанії забезпечення усе більш високого рівня якості вироблюваних продуктів або послуг, що надаються. Інакше вони ризикують бути витисненими з ринку. Одним з сучасних засобів

досягнення таких результатів служить використання логістичного підходу до управління компанією або фірмою.

Логістика – це процес планування, реалізації і контролю технологічно і економічно ефективних операцій накопичення, зберігання, транспортування і передачі сировини, напівфабрикатів, готової продукції і відповідної інформації від місця виробництва до місця вжитку з метою максимального задоволення вимог споживача.[1]

Як видно з визначення, предметом логістичного управління є переміщувані матеріальні і інформаційні потоки і управління запасами продукції. Переміщення будь-яких матеріальних потоків неможливе без концентрації в певних місцях необхідних запасів, для зберігання яких призначені об'єкти інфраструктури, що називаються складами. Рух через склад пов'язаний з витратами живої і матеріалізованої праці, що збільшує вартість товару. У зв'язку з цим проблеми, пов'язані з функціонуванням складів, роблять значний вплив на раціоналізацію руху матеріальних потоків в логістичному ланцюзі, використання транспортних засобів і витрат від повернення.

Сучасний крупний склад – це складна технічна споруда, яка складається з численних взаємозв'язаних елементів, має певну структуру і виконує ряд функцій по перетворенню матеріальних потоків, а також накопиченню, переробці і розподілу вантажів між споживачами.[2]

При цьому можливе різноманіття параметрів, технологічних і об'ємно-планувальних рішень, конструкцій устаткування і характеристик всілякої номенклатури вантажів, що переробляються на складах, відносить склади до складних систем. В той же час склад сам є всього лише елементом системи більш високого рівня – логістичного ланцюга, який і формує основні і технічні вимоги до складської системи, встановлює цілі і критерії її оптимального функціонування, диктує умови переробки вантажу.

Як відомо, фінансові потоки компанії регламентовані майже на 100% законами, а матеріальні потоки в більшості – внутрішніми процедурами. Склад є точкою зіткнення двох основних типів матеріальних потоків – що входять і виходять. Іншими словами, склад – це ланка, в якій сконцентровані процедури, що стосуються не лише

самого складу, але і його взаємодії з останніми ланками компанії. Тому склад повинен розглядатися не ізольовано, а як інтегрована складова частина логістичного ланцюга, в якому передбачено накопичення, переробку, розподіл матеріального потоку. Лише такий підхід дозволить забезпечити успішне виконання основних функцій складу і досягнення високого рівня рентабельності всієї системи.

При цьому необхідно мати на увазі, що в кожному окремо взятому випадку, для конкретного складу, параметри складської системи значно відрізняються один від одного, так само як її елементи і сама структура, заснована на взаємозв'язку цих елементів. При створенні складської системи завжди потрібно керуватися наступним основним принципом: лише індивідуальне рішення з врахуванням всіх чинників може зробити її рентабельною. Передумовою цього є чітке визначення функціональних завдань і ґрунтовний аналіз переробки вантажу як усередині, так і поза складом. Це означає, що будь-які витрати мають бути економічно виправданими, тобто впровадження будь-якого технологічного і технічного рішення, пов'язане з капіталовкладеннями, повинне виходити з раціональної доцільності, а не з модних тенденцій і пропонованих технічних можливостей на ринку.

Про економічні вигоди можна говорити, коли використання одного або більшої кількості складів веде до безпосереднього скорочення загальних логістичних витрат. Економічні вигоди тісно пов'язані з основними функціями, які виконують склади.

Складування створює економічні вигоди за рахунок консолідації відправки. Склад отримує від виробничих підприємств продукцію, призначену певному замовникові, і формує з неї більш крупну змішану (консолідовану) партію відправки. При цьому вигоди полягають в максимальному скороченні транспортних витрат і в тому, що на розвантажувальному майданчику замовника не виникає транспортних заторів. Консолідуєуючий склад може використовуватися однією фірмою або спільно декількома компаніями, що дає можливість всім виробникам або вантажовідправникам, користуватись послугами складу, скорочувати витрати на розподіл своєї продукції в порівнянні з варіантом, коли кожен з них здійснював би доставку своїх продуктів споживачам індивідуально.[3]

Розукрупнення і перевалка вантажів в дорозі. Ці операції схожі з тими, які виконує консолідуючий склад, лише в них не входить функція зберігання. При цьому на сортувальний термінал (склад розукрупнення) доставляються вантажі від виробників, призначені декільком замовникам, їх сортують на дрібніші партії відповідно до замовлень і відправляють (доставляють) кожному споживачеві. Вантажі на сортувальний термінал доставляють великими партіями, що забезпечує економію транспортних витрат і полегшує організацію транспортування.

Склад можна використовувати і для того, щоб затримати процес остаточного доопрацювання або збірки продукції легкої промисловості. Склад, що має в своєму розпорядженні устаткування для маркування або постачання продуктів етикетками, дозволяє відстрочити остаточне виготовлення продукту до тих пір, поки на нього не буде пред'явлений реальний попит.

Накопичення запасів. Ця функція характерна для деяких галузей, продукція яких носить сезонний характер і вимагає тривалого зберігання. Накопичення запасів створює свого роду захисний бар'єр, що дозволяє налагодити ефективне виробництво в умовах обмежень, пов'язаних з джерелами ресурсів і коливаннями споживчого попиту. Таким чином, здійснюється згладжування асинхронності виробничого процесу.

Сервісні вигоди – друга група функцій складів. Сервісні переваги від роботи складів можуть супроводжуватися, а можуть і не супроводжуватися зниженням витрат. Про сервісні вигоди складу говорять в тому випадку, якщо основне завдання складу полягає в посиленні здатності всієї логістичної системи в цілому створювати корисність місця і часу. Це насилу піддається прямій кількісній оцінці, оскільки вимагає зіставлення витрат і рівня сервісу.

Складування забезпечує п'ять видів сервісних функцій:[5]

- наближення запасів до ринку;
- формування ринкового асортименту;
- комплектування змішаних відправок на складі;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва;
- ефект присутності на ринку.

Таким чином, складські послуги вельми різноманітні і не зводяться до простого зберігання запасів.

Список використаних джерел:

1. Безсмертна, О. В. Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018.
2. Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с
3. Марченко, В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – 2-ге вид., доповн. – Київ : НУХТ, 2022. – 334 с.

УДК [658.5:658.589] + [005.8:005.334]

Володимир СИДОРЕНКО

здобувач освітнього ступеню магістр

Науковий керівник - канд.екон.наук, доцент

Олександр ЧОБОТЮК

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ
РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Технологічне застосування нових знань складає базис інноваційних перетворень економіки і визначає темпи економічного зростання будь-якої країни.

Інноваційним проектам завжди притаманний ризик, обумовлений невизначеністю досягнення очікуваного результату в майбутньому. Специфіка такої діяльності виявляється в підвищених ризиках учасників інноваційного проекту, що визначаються такими особливостями проектної діяльності:

1) розтягненістю в часі (для окремих проектів «проектний цикл» може тривати роки й навіть десятиліття);

2) великою кількістю учасників (кредиторів, інвесторів, замовників, постачальників, консультантів, проектувальників,

підрядчиків, користувачів об'єкта інноваційної діяльності, гарантів і поручителів, страховиків, покупців (замовників) проектного продукту тощо);

3) складним характером, тобто комбінацією простіших, «елементарних» форм господарської діяльності (наукової, технічної, комерційної, виробничої, будівельної, фінансово-кредитної, страхової тощо);

4) інтернаціональним характером багатьох проектів, який породжує ризики щодо різних країн і політики.

Процеси прийняття рішень щодо управління проектами відбуваються в умовах невизначеності, тобто під впливом певних факторів: неповне знання ситуації, наявність випадковості, наявність форс-мажорних обставин.

Метод запобігання та контролювання ризиків передбачає розробку планів і програм превентивних заходів ситуаційного плану, а також таких організаційно-технічних заходів на основі розроблених планів і програм:

- 1) моніторинг ризиків;
- 2) прогнозування ризиків;
- 3) інформування керівництва про можливу небезпеку і формування відповідних рекомендацій;
- 4) спеціальні заходи – навчання персоналу, закупівля спеціального устаткування для ліквідації наслідків катастроф і аварій, впровадження систем електронного контролю за функціонуванням машин і устаткування та ін.

Дієвість методу запобігання та контролювання більшості ризиків очевидна. Проте іноді ризикам неможливо запобігти чи зменшити їх, а для окремих з них превентивні заходи можуть виявитися недоцільними через великі витрати. У цьому разі застосовують метод фінансування ризиків – учасники діяльності виділяють кошти для самострахування, взаємного страхування та страхування за допомогою страховика з метою захисту майнових інтересів у разі настання певних подій.

Метод фінансування ризиків у багатьох випадках припускає одночасне використання методу запобігання та контролювання ризиків. У договорах страхування з багатьох видів ризиків містяться статті, що

передбачають вжиття страхувальником необхідних превентивних заходів (протипожежних, з техніки безпеки, зі збереження майна, ремонту устаткування тощо). До управління ризиком, крім безпосередніх учасників проектної діяльності, залучають страхову компанію (страховика), яка відповідними методами й засобами оцінює ризики та певні обставини, бере участь у розробці планів і превентивних заходів для учасника проектної діяльності (страховика) і контролює виконання ним цих програм.

Економіко-статистичні методи оцінки ризику передбачають вивчення статистики втрат і прибутків на цьому або аналогічному підприємстві за попередні періоди. При цьому визначається величина і частота отримання вигоди чи виникнення фінансових втрат.

Розрахунково-аналітичні методи застосовуються для оцінки окремих видів ризиків і полягають у виборі ключових показників, від яких залежить ступінь ризику, та порівнянні їх фактичних значень з критичними для певного підприємства. Так, ризик втрати фінансової стійкості може оцінюватися на підставі коефіцієнта автономії, ризик неплатоспроможності – шляхом порівняння фактичних коефіцієнтів ліквідності з їх нормативними значеннями.

Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, установлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигод та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок.

Список використаних джерел:

1. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
2. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами (опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С.89-90.
3. Управління проектами: навч. посібн. / уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 346.

УДК 330

Ігор СУХИХ

здобувач освітнього ступеню PhD

Науковий керівник - канд.екон.наук, доцент завідувач кафедри,

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення діяльності підприємства в цілому, а зокрема його маркетингової складової, що надасть компаніям можливості збільшити свої конкурентні переваги на вітчизняному та зовнішньому ринках.

Маркетинг, як наукова дисципліна і практична діяльність, відіграє важливу роль у сучасній економіці. Сучасний маркетинг пройшов тривалий шлях еволюції від орієнтації на виробництво до інтеграції соціальних, етичних та цифрових аспектів у свою діяльність. Ця еволюція підкреслює важливість адаптації підприємства до змін ринкових умов і ехнологічних інновацій, щоб задовольняти потреби споживачів і залишатися конкурентоспроможним. Маркетинг акцентує увагу на задоволенні потреб споживачів, створення цінності, ефективній комунікації, ціноутворенні, розподілі та просуванні продуктів і послуг. Маркетинг допомагає підприємствам досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Загострення конкурентного середовища обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства. Нажаль, часто причиною недостатньої прибутковості компаній є неефективна система управління маркетинговою діяльністю.

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток. [3]. Сутність поняття «управління маркетингом» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Сутність поняття «управління маркетингом»

Автор, джерело	Визначення
Ассель Г.[5]	механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами
Балабанова Л., Холод В., Балабанов І.[1]	практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль
Белявцев М., Воробйов В.[2]	цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства та на рівні суспільства в цілому, і базуються на принципах маркетингу
Котлер Ф. [6]	аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями досягнення певних завдань організації, таких як, зокрема, отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, пропонуємо більш удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності .

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття враховує складність процесу управління маркетингом, його

призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватися системно і комплексно.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу [4]:

1. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

2. Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання.

4. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому.

З описаних підходів можна виявити основні принципи управління маркетингом на підприємстві: спрямованість на споживача, вплив на споживача, пристосованість і гнучкість, спрямованість на перспективу, комплексність, інновативність, системність, зменшення потенційних збитків, задоволення базових потреб, економічна ефективність, навчання, інформування та захист споживача.

Наведені принципи визначають напрями діяльності підприємств, що виконуються в рамках управління маркетингової діяльності, склад і направленість її основних функцій, для яких властивий еволюційний розвиток на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л.В.Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. –К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
2. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент / М. І. Белявцев, В.Н. Воробйов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
3. Мандич О.В., Романюк І.А., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНТУСГ : економічні науки. Вип. 177. 2016. С. 160-165.
4. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1. С. 95.
5. Assael H. Assael Marketing:Principles & Strategy / H. Assael. –Orlando: Dryden Press, 1990. 739 p.
6. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. / P. Kotler. – New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 792 p.

УДК [159.9:159.98] + [658.3:005.95/.96]

Ірина ХОМЕНКО

к.е.наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології

Марія ФУРМАН

викладач кафедри менеджменту та онтопсихології

ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»

ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ БІЗНЕСУ

На сьогоднішній день вміле, управління персоналом в сфері бізнесу, на основі онтопсихологічного підходу, здатне стати потужною продуктивною силою, що принесе, зрештою, фінансовий прибуток. [1]
Тому проблема онтопсихологічного підходу управління в сфері бізнесу

є ключовою для досягнення організаційної ефективності. Онтопсихологічний підхід управління персоналом відразу став предметом наукових досліджень провідних вчених таких, як: А. Менегетті, Е. Сутіч, Б. Ананьєв, О. Бабіна та ін. Він почався з роздумів великих мислителів давнини – Конфуція, Платона, Плутарха про природу в «особі» влади, і пізніше – у працях Н. Макіавеллі та Т. Карлейлі. Лише з часом були зроблені перші спроби переходу від роздумів до конкретного дослідження онтопсихологічного підходу управління. Значний емпіричний матеріал з проблем онтопсихологічного підходу управління накопичений у зарубіжній психології, зокрема в працях А. Менегетті [2]. Він розглядає - підхід управління з позицій наукової психології, економічного досвіду та фундаментального критерію, відкритого онтопсихологією та застосовного до всіх областей науки та практики. За більш ніж сторічний період досліджень онтопсихологічного підходу в управлінні вчені нагромадили безліч даних, що дозволяють досить повно описати цей феномен, показати різні його сторони та прояви. Прагнення систематизувати наявні емпіричні факти призвели до побудови великої кількості різноманітних теоретичних моделей, що свідчать як про динаміку наукової думки, так і про плюралістичність її втілення. Незважаючи на це, зроблено спробу узагальнення та доповнення існуючих напрацювань своїм баченням феноменів в системі онтопсихологічного підходу управління персоналом в сфері бізнесу.

Серед загальних особистісно-професійних якостей онтопсихологічного підходу управління персоналом в сфері бізнесу можна виділити такі якості: на психофізіологічному рівні – емоційна стійкість, витримка, спокій, здатність реально зважувати обстановку, стійкість до стресу, сильний тип нервової системи; на інтелектуальному рівні – особливий світогляд, логічність мислення, сензитивність, всебічне уявлення про складність, суперечливість природи психіки та поведінки людини, а також творчість, проникливість, аналітичність та прогностичність в оцінюванні; на особистісному рівні – соціабельність, спрямованість на іншого, мотивованість, активність, комунікабельність та великодушність до людей, допитливість, тактовність та дипломатичність у спілкуванні, підпорядкування своїх інтересів

інтересам іншого, моральність, честь, борг, сміливість у вирішення практичних питань. [2]

Виховання можна визначити як керівництво розвитком особистості людини, впливом на цей розвиток. Дорослі люди не приймають канонічних форм виховання.. Як такий «агент впливу» може виступати особистий приклад? онтопсихологічного підходу управління персоналом в сфері бізнесу. Тому ідентифікація – це одна з неодмінних умов вибудовування оптимальних відносин керівника та підлеглих. Ідентифікаційні прояви, що відзначаються фахівцями, типу уподібнення значущому іншому, ототожнення з ним, запозичення важливих особистісних його характеристик, згоди на контроль з його боку тощо, – все це не що інше, як результат впливу, який чиниться значним іншим, у даному випадку керівником-лідером, на підлеглих. Отже, є підстави вважати, що феномен ідентифікації характеризує собою вплив, який надається одним із учасників взаємодії на інших учасників. Подібний вплив виявляється у прагненні цих інших дотримуватися певних особистісних та поведінкових характеристик впливової особи та відтворювати їх у своїй поведінці. Тому в онтопсихологічному підході управління вбізнесі керівнику необхідно демонструвати підлеглим ті свої якості, які вони повинні мати. Іншими словами, операційно ідентифікація може розглядатися як дотримання поведінкових чи особистісних характеристик іншої особи, як реальне їх відтворення або у подібних поведінкових актах, або у символічних еквівалентах поведінки.

Основною особистісною якістю успішності онтопсихологічного підходу керівника вважається здатність до емпатії, яка забезпечує розуміння, проникнення в душевний світ іншої людини. Сучасний керівник повинен вміти досягнути причини та наслідки самопроявів іншого, спрогнозувати поведінку, адекватно впливати на іншого. Раціональний канал емпатії характеризує спрямованість уваги, сприйняття і мислення емпатію на сутність іншої людини – її стану, проблеми поведінки. Емоційний канал емпатії – здатність емпатію входити в емоційний резонанс з оточуючими: співпереживати, брати участь (енергетичне підстроювання до емпатію). Інтуїтивний канал емпатії – здатність бачити поведінку партнера, діяти в умовах дефіциту інформації про нього, спираючись на досвід, що зберігається у

підсвідомості. На рівні інтуїції замикаються та узагальнюються різні відомості про нього. Якщо керівник підприємства має намір створити ефективну робочу команду, йому необхідно підібрати співробітників, які мають лідерський потенціал. Окрім вказаних вище, не менш важливими є такі характеристики як: соціальна оцінка та характеристики співробітника, економічний аналіз справ працівника, оцінка амбіцій, біологічна оцінка та природня схильність працівника до бізнесу, оцінка з позиції закону та довіри. [1].

Важливою складовою онтопсихологічного підходу в управлінні персоналом є здатність лідера знайти функціональне застосування відповідальності й розуму працівників. В іншому випадку існує ризик управління командою, яка не відповідає потребам підприємства, і, як результат, лідер завжди буде проститувати власною увагою, ресурсами та можливостями.

Важливе значення має технічне оснащення робочого приміщення, офісу. Наявність програм, вдосконалення документообігу, бізнес-процесів, економічної та інформаційної безпеки завжди покращить конкурентоздатність підприємства. З вище наведеного можна зробити висновки, що для успішного управління персоналом необхідно знати та враховувати онтопсихологічні методи управління та особливості. Цей підхід не може являтися єдиним інструментом управління, проте спроможний допомогти лідеру бути точним у виборі, управлінні, навчанні та розвитку співробітників у своїй команді.

Список використаних джерел

1. Iliencko O.V. Determining the basic soft skills of the manager of the future / O.V. Iliencko, E. V.Babina, T.S.Morshchenok // Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку: збірник матеріалів – міжнар. наук. – практ. конф., 12 червня 2021 р. – Запоріжжя, 2021. – С. 178 –181.
2. Бабіна О.В. Застосування онтопсихології в сучасному бізнес-середовищі / О.В. Бабіна, М.Д. Никифорчин, Л.Ю. Покотило // Мат. міжнар. наук.-практ. конф. «Психолого-педагогічні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах» (м. Київ, 1 березня 2019 року). – Київ. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. 2019. С. 130-133.
3. Менегетті Антоніо. Підручник з онтопсихології. Пер. з італійської БФ «Онтопсихология». 1-е вид. Київ. НФ «Антоніо Менегетті». 2023. 548 с.

Секція 3.

Проблеми та перспективи реформування державного управління та розвитку економіки України

УДК 338.47(477)

Павло ГАВРИЛЕНКО,

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник – доктор екон.наук, професор, перший
проректор

Анна КРАВЧЕНКО

ORCID ID: 0000-0001-5733-6582

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Актуальність. Логістична інфраструктура – це один із ключових механізмів економічної діяльності країни, який не тільки не втратив свою значущість з плином часу, а й посилив свій вплив в умовах глобалізації, модернізації, діджиталізації вітчизняної та світової економіки загалом. Ці обставини вимагають розширення арсеналу стандартів, підходів та технологій транспортно-логістичної інфраструктури, щоб забезпечити ринкову адаптивність та стійкість соціального-економічного розвитку країни.

Постановка проблеми. Проблематика підвищення розвитку логістичної інфраструктури в умовах сучасних глобальних тенденцій та загальних вітчизняних обставин є ключовою. Формування та розвиток існуючих багатофункціональних логістичних систем кожної країни створюють певні умови для них щодо міжнародної економічної та європейської інтеграції. Саме за цих умов з метою спрощення, пришвидшення та полегшення процесу інтеграції логістичної інфраструктури України в світовий ринок варто використовувати підхід діджиталізації як засіб, який може успішно виконувати дану функцію та вирішувати наявні супутні проблеми.

Результати дослідження. В процесі вивчення проблеми було визначено, що сам процес діджиталізації в розрізі багатьох сфер – це активний процес переформатовування та трансформації ключових принципів взаємодії багатьох державних інституцій з суспільством та бізнесом у вигляді ревізії багатьох бюрократичних підходів та переведення обліку, процесів, інформації в цифровий формат. Діджиталізація в більш загальному плані – це впровадження цифрових технологій у більшість сфер життя: від взаємодії між людьми до бізнесу, промислових виробництв, держави тощо.

Сьогодні в Україні спостерігається досить стрімкий ріст впровадження інноваційних інформаційних технологій та цифровізації. Відбуваються процеси розробки нормативного регулювання цифрових технологій, модернізації цифрової інфраструктури, розробки та впровадження цифрових платформ та технологій в основні сфери економіки та державного управління. Впровадження інноваційних інформаційних технологій та цифровізації логістичної сфери загалом доцільно в сучасних кризових умовах, так як надає можливість спростити певні процеси та вирішити ряд проблем, як-от, наприклад, оптимізація зворотного логістичного ланцюга, оптимізація транспортних маршрутів та вантажопотоків, спрощення або усунення бюрократії та митних перешкод.

В останні роки дана сфера функціонувала в умовах економічної кризи, що й відобразилося на ринку загалом. Так в 2023 році з України експортували товарів на суму в 36 млрд доларів, що на 27.5 млрд доларів менше за імпорту в тому ж році. В свою чергу даний показник експорту майже вдвічі менший за аналогічний показник 2021 року [1]. Звісно, вагомими кризовими причинами, як і в багатьох сферах, були події такі як «Пандемія коронавірусної хвороби 2019 року» та «Російське вторгнення в Україну 2022 року». Вони посилювали кризовий стан галузі та водночас спонукали до певних суттєвих змін, розвитку та адаптації до цих умов.

Під логістичною інфраструктурою розуміємо цілісну систему управління (сукупність будівель, споруд з необхідним обладнанням для складування продукції, транспортні та маніпуляційні засоби, засоби пакування, засоби отримання, передачі та обробки інформації). Варто

виділити основні підвиди логістичної інфраструктури на які діджиталізація має безпосередній вплив:

- інфраструктура автомобільного транспорту;
- телекомунікаційна інфраструктура;
- трубопровідна інфраструктура;
- інфраструктура морського і річкового транспорту;
- залізнична інфраструктура;
- складська інфраструктура;
- інфраструктура авіаційного транспорту.

Висновки. Отже, діджиталізація як допоміжний інструмент та механізм оптимізації вітчизняної логістичної інфраструктури – це важливий компонент, який має ключову роль для вирішення наявних проблем в галузі, тому що спонукає формування нових та розвиток існуючих багатофункціональних логістичних систем, які в свою чергу створюють умови щодо міжнародної економічної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>

УДК: 005.521

Максим ДОВГАНЬ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

Науковий керівник - канд.екон.наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Прогнозування дозволяє керівникам підприємств не тільки передбачати віддалені і найближчі перспективи їх розвитку, а й

пропонувати альтернативні шляхи і терміни реалізації своїх комплексних програм.

Завданням прогнозування є [1, с. 256]:

- виявлення можливих шляхів і результатів найближчого або більш віддаленого розвитку соціально-економічних явищ на основі реальних процесів дійсності;
- розробка оптимальних тенденцій розвитку з урахуванням складеного прогнозу та оцінка прийнятого рішення з його позицій наслідків у прогнозованому періоді.

Метою прогнозування на підприємстві є найточніше передбачення віддалених та найближчих перспектив його розвитку з метою запобігання економічним ризикам та вибору правильного курсу розвитку [2, с. 180].

Особливості прогнозування – це ознаки, за якими можна визначити подальший економічний розвиток підприємства в ринкових умовах.

На відміну від планування, прогнозування в основному спрямоване на майбутнє і, будучи складовою планування, істотно відрізняється від останнього.

Економічне прогнозування розвитку підприємств є важливим інструментом стратегічного управління, яке дозволяє визначити можливі сценарії майбутнього розвитку і підготувати підприємство до можливих змін у зовнішньому середовищі. У цьому процесі використовуються різні методи та моделі, які можна класифікувати за різними ознаками [3, с. 56].

1. Методи економічного прогнозування

1.1. Кількісні методи

Ці методи базуються на статистичних даних і числових розрахунках, дозволяючи отримувати точніші прогнози на основі минулих тенденцій.

- **Регресійний аналіз:** Визначення залежності між змінними для прогнозування майбутніх значень. Найпоширеніша форма – проста та множинна регресія.

- **Методи часових рядів:** Використовуються для аналізу змін економічних показників у часі. Найбільш популярні методи включають

ковзне середнє, експоненціальне згладжування (метод Гола-Вінтера) та авторегресійні моделі (ARIMA).

- **Моделі економетрії:** Комплексні статистичні моделі, які використовують економічні показники для оцінки взаємозв'язків і прогнозування.

1.2. Якісні методи

Ці методи не використовують конкретні числові дані, а базуються на думках експертів і оцінках.

- **Метод Дельфі:** Метод опитування групи експертів для отримання консенсусу щодо можливих сценаріїв розвитку.

- **Інтерв'ювання та опитування:** Збір даних через інтерв'ю з експертами та керівниками для прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

- **Метод сценаріїв:** Створення різних сценаріїв майбутнього для розгляду можливих напрямів розвитку.

1.3. Змішані методи

Це комбінація кількісних і якісних методів для підвищення точності прогнозів.

- **Статистично-експертні методи:** Використання статистичних даних з подальшим коригуванням результатів за допомогою експертних оцінок.

- **Моделювання на основі агентів:** Імітаційне моделювання, яке дозволяє створювати комплексні моделі розвитку підприємства, де взаємодіють різні «агенти» (підрозділи, конкуренти, постачальники тощо).

2. Моделі економічного прогнозування

2.1. Моделі лінійної регресії

Це прості моделі, які дозволяють оцінювати зв'язок між залежною змінною (наприклад, обсяг продажів) і незалежними змінними (ціни, витрати тощо). Модель може бути розширена до множинної регресії для врахування кількох факторів одночасно.

2.2. Моделі часових рядів

- **ARIMA (авторегресійна інтегрована модель рухомого середнього):** Одна з найбільш поширених моделей для прогнозування змін економічних показників у часі.

- **Сезонні моделі:** Моделі, що враховують сезонні коливання в економічних даних (наприклад, прогнозування продажів у різні пори року).

2.3. Економетричні моделі

Більш складні моделі, що включають в себе систему рівнянь, які описують економічні процеси. До них відносяться:

- **Моделі загальної рівноваги:** Використовуються для прогнозування взаємодії між різними секторами економіки.

- **Моделі структурного економетричного аналізу:** Оцінюють вплив змін в одних секторах економіки на інші.

2.4. Моделі симуляційного аналізу

- **Системна динаміка:** Моделювання складних систем із зворотним зв'язком і затримками для оцінки довгострокових наслідків змін у системі.

- **Моделювання на основі агентів (ABM):** Використовується для прогнозування поведінки підприємств у змінному середовищі шляхом імітації індивідуальних агентів і їх взаємодії.

3. Вибір методів і моделей для підприємства:

При виборі методу прогнозування необхідно враховувати:

- **Тип і обсяг наявних даних:** Для кількісних методів потрібні великі обсяги історичних даних.

- **Складність і масштаб проблеми:** Для складних завдань краще використовувати моделі системної динаміки або моделювання на основі агентів.

- **Цілі прогнозування:** Короткострокові прогнози можуть використовувати прості методи регресії, тоді як довгострокові потребують складніших моделей.

Ефективне прогнозування потребує інтеграції різних методів та моделей для отримання найбільш точних результатів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васюта В.Б., Срібна А.С. Теоретичні аспекти прогнозування розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 20, 2017. С. 255-259.

2. Веретенникова Г.Б., Омеласенко Н.М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 189 с.
3. Снитюк В.Є. Прогнозування. Моделі. Методи. Алгоритми: навчальний посібник. К.: Маклаут, 2008. 364 с.

УДК 004:004.7 + 338.47:621.39(477)

Андрій ЖИВОЛОВИЧ

здобувач освітнього ступеню PhD,

Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

РОЗВИТОК ІТ-СЕКТОРУ ТА ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

В останні роки досить активно відбувався процес цифровізації економіки України. Результатом такої діяльності стало формування потужного вітчизняного ІТ-сектору, який одержав світове визнання. Особливої актуальності набувають ці процеси цифрової трансформації економіки тепер, коли є необхідність швидкого реагування на загрози та виклики воєнного стану, і у разі вона збільшиться при необхідності швидкого повоєнного відновлення економіки України, яке скоріш за все буде відбуватись на принципово нових технічних і технологічних засадах шляхом цифровізації всіх галузей і сфер економіки та організації самого процесу відновлення на цифровій основі з метою завершення переходу від «аналогових» технологій і процесів до цифрових.

При цьому головним напрямом прискорення процесу цифровізації повинна бути активна роль держави у регулюванні процесів цифровізації шляхом підтримки і розвитку ІТ-бізнесу та створення національної цифрової інфраструктури, оскільки відновлення необхідно здійснити в стислі терміни та забезпечити подальший і стійкий розвиток на якісно новому рівні.

У вітчизняній науковій літературі питання розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури вже тривалий час активно досліджують відомі науковці, однак ще багато питань залишаються невирішеними. Серед визначення найбільш ефективних форм функціонування та управління цифровою інфраструктурою, а також джерел і форм фінансування її розвитку.

На початок 2022 р. в Україні функціонувало 2234 ІТ-підприємства, зокрема, 1701 розробник технологічних продуктів і 533 постачальника ІТ-послуг. Постійно зростає кількість стартапів та R&D-центрів. Найбільша частка ІТ-компаній була зосереджена в Київському (68,6%), Львівському (11,8%), Харківському (8,8%), Одеському (4,2%) та Дніпропетровському (3,9%) кластерах. З квітня 2022 р. активно розпочали формуватися два нових кластери – Закарпатський та Івано-Франківський [1, 2, 3, 4; 5].

Про високий рівень цифровізації економіки України свідчать світові рейтинги. Так, у Глобальному індексі інновацій в 2021 р. наша країна посіла 49-е місце, а в Рейтингу цифрової якості життя у 2021 р. – 47-е місце серед 110 країн. За даними опитувань Європейської Бізнес-Асоціації, в 2021 р. найвищий рівень цифровізації спостерігався в бізнесі та в державному управлінні. Так, рівень цифровізації бізнесу 91% керівників підприємств вважають високим або помірним. При цьому 89% опитаних зазначають, що корпоративна стратегія їхніх компанії орієнтована на здійснення цифрової трансформації, про що свідчить високий рівень цифрової грамотності співробітників (46% – високий, 41% – помірний). [6, 7, 8]

Цифровізація державного управління характеризується, перш за все, ефективною роботою цифрового уряду та функціонуванням порталу державних послуг «Дія» [4; 9, 10].

На початок 2022 р. в Україні працювало близько 270 тисяч ІТ-спеціалістів. Вітчизняні ІТ-фахівці – це, переважно, молоді люди у віці 18-32 роки. Майже 60% спеціалістів зайняті в системі ІТ-аутсорсингу. Однак, не дивлячись на високі темпи збільшення кількості фахівців, потреба в них залишається високою і перевищує можливості підготовки у вищих закладах освіти, які складають близько 15-17 тисяч осіб на рік. Частина фахівців після здобуття освіти виїжджає за кордон, частина

відає перевагу роботі на фрілансі. Тому підготовка фахівців для ІТ-сфери є одним із нагальних завдань вітчизняної системи освіти та підготовки кадрів на перспективу [10].

Головними напрямками цифрової трансформації вітчизняної економіки та суспільства, узагальнюючи думки науковців, мають бути: державна підтримка та стимулювання розвитку цифрової індустрії; формування та розвиток національної цифрової інфраструктури; підтримка цифровізації бізнесу та головних галузей і сфер економіки; цифровізація соціальної сфери та життєзабезпечення населення; цифровізація системи державного управління; розвиток цифрових навичок і цифрової культури з метою подолання «цифрового розриву».[11]

Ефективне використання таких механізмів можливе лише за наявності певного технічного, технологічного та програмно-сервісного середовища, тобто цифрової інфраструктури. У зв'язку з цим одним із ключових завдань здійснення ефективної цифрової трансформації повинно бути формування на якісно нових технічних, технологічних та організаційно-управлінських засадах національної цифрової інфраструктури. Актуальність такого завдання обумовлена тим, що до останнього часу рівень її розвитку був недостатньо високим. Так, за даними ЄБА, в 2021 р. рівень розвитку вітчизняної цифрової інфраструктури 47% учасників ринку оцінювали як помірний, а 42% – як низький або дуже низький [10].

Головним завданням з формування та розвитку національної цифрової інфраструктури полягає у посиленні її впливу на розвиток окремих галузей економіки та сфер життєдіяльності людей шляхом створення максимальної цінності для користувачів і підвищення ефективності всіх соціально-економічних процесів.

Специфіка цифрової інфраструктури полягає в тому, що переважна більшість її складових функціонує на основі децентралізованих механізмів управління. Однак важливість цифрової інфраструктури для функціонування економіки зумовлює необхідність узгодження інтересів суспільства та бізнесу, що є досить складним завданням через велику кількість вимог до неї. Тому головними критеріями оцінки рівня розвитку цифрової інфраструктури повинні

бути відповідність технічним, технологічним, етичним і регуляторним стандартам, системність, комплексність, прозорість, контрольованість, легітимність та інклюзивність [11].

Отже, підтримка та розвиток цифрової інфраструктури не повинні обмежуватися лише ініціативами підприємств. Завдання держави полягає у створенні для бізнесу необхідних стимулів і забезпеченні ефективного регулювання, нагляду та контролю за функціонуванням цифрової інфраструктури, яку слід розглядати як невід’ємну складову цифрового суверенітету держави. Тому ключові елементи цифрової інфраструктури повинні перебувати у власності держави, або під її регуляторним наглядом і контролем.

Список використаних джерел:

1. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81.
2. Вишневський В.П. Цифрові технології та проблеми розвитку промисловості. Економіка України. 2022. № 1. С. 47–66.
3. Науменкова С.В. Проектне фінансування : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2022. 217 с.
4. Експорт ІТ-послуг. FINBALANCE. 21.01.2022. URL: <https://finbalance.com.ua/news/eksport-it-posluh-zris-u-2021-rotsi-na36---do-68-mlrd>.
5. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies. Riga : “Baltija Publishing”, 2022. С. 52–57.
6. Рейтинг країн світу за індексом людського розвитку. ООН. 2022. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index>
7. Global Innovation Index 2021. WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf
8. Списки та рейтинги. NoNews. 2022. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries>
9. Міщенко В.І. Механізми регулювання обміну даними. Причорноморські економічні студії. 2022. № 75. С. 37–45.
10. В Україні определили «Индекс цифровой трансформации». PCWEEK.UA. 03.06.2021. URL: <https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=163293>

11. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48. С. 116–122.

УДК 316.42 + 304 + 355/359

Михайло КЛИМЕНКО

Здобувач освітньо-наукового рівня PhD

Науковий керівник - канд. екон наук, доцент, завідувач кафедри

Ольга БЕЗПАЛЕНКО

ВНЗ «Київський університет ринкових

відносин»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8944-4673>

ЗМІНА СОЦІАЛЬНИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальна стабільність в суспільстві тісно пов'язана з економічним зростанням країни: добробут населення впливає на покращення економічного стану, при цьому фінансово збалансована держава має змогу підтримувати на належному рівні соціальний захист громадян.

Соціальне забезпечення населення передбачає створення різних економічних заходів на підтримку населення внаслідок настання інвалідності, старості, хвороби чи травм на виробництві; у разі втрати годувальника, отримання статусу безробітного та інші. Соціальний захист передбачає також фінансування програм для малозабезпечених сімей, одиноких батьків ті інші напрямки соціальної допомоги.

Необхідним інструментом соціальної політики є забезпечення добробуту населення. Так, видатки державного бюджету з початку російсько-української війни збільшилися з 80,6 до 469 млрд. грн. (майже в 6 разів) (рис. 1).

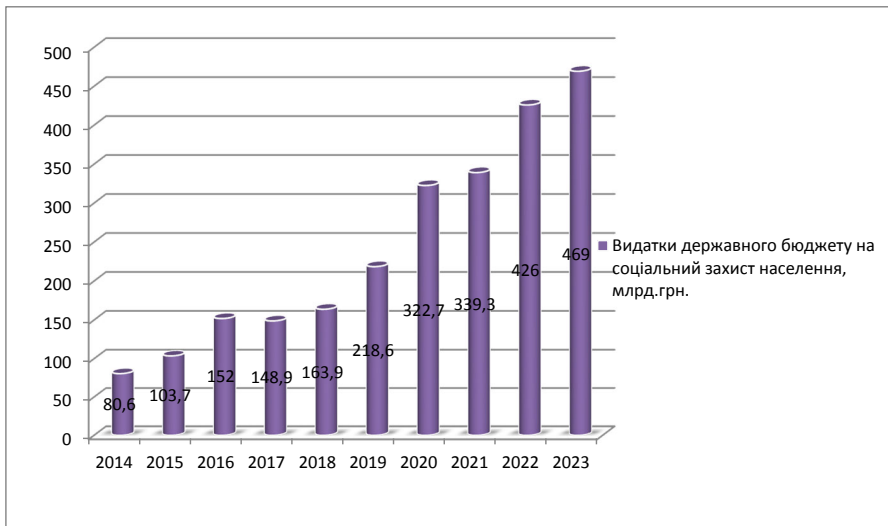


Рис. 1. Видатки державного бюджету на соціальний захист населення, млрд. грн.

Джерело: складено авторами за даними [1]

Але в Україні соціальні гарантії та стандарти не забезпечують нормальну платоспроможність населення, зростає рівень бідності, порушується економічна рівновага. Воєнні виклики зумовлюють зміну напрямів фінансування з державного бюджету на фінансування потреб війни. У 2024 році станом на 1 грудня в структурі видатків державного бюджету найбільшу питому вагу займають видатки на оборону 50,3%. Соціальне ж забезпечення профінансовано тільки на 10,6% (рис.2).

В умовах викликів війни соціальна політика має бути більш гнучкою із врахуванням всіх наявних проблем та потенційних ризиків. Використання коштів має бути чітко контрольованим і за умови економії перерозподілятися на користь більш вразливих верств населення. Нестача коштів має підтримуватися приватним бізнесом та благодійністю.

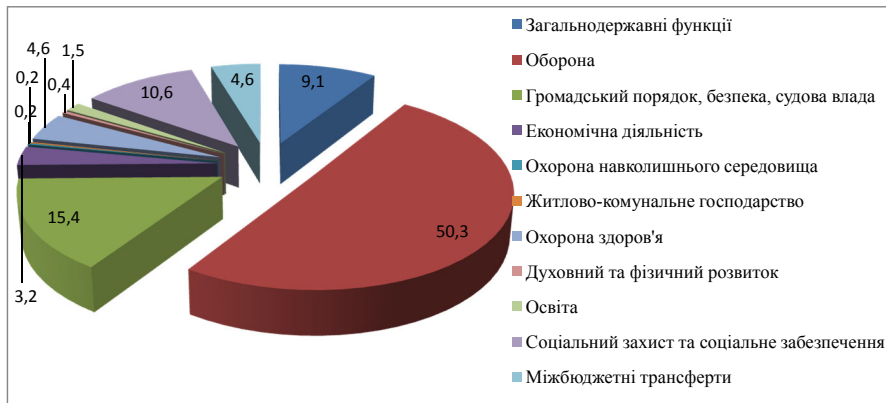


Рис. 2 Видатки державного бюджету на соціальний захист населення, млрд. грн., станом на 1 грудня 2024 року
 Джерело: складено авторами за даними [1]

Отже, напрями, які мають першочергове значення у вирішенні питань соціального спрямування – це збільшення дохідної частини бюджету, пошук джерел фінансування його дефіциту, регулювання методів погашення державного боргу, підтримання міжнародних взаємовідносин та створення сприятливого інвестиційного клімату для економічного розвитку. Пріоритетами соціальної політики є: створення програм з відновлення об'єктів інфраструктури; забезпечення житлом переселенців та постраждалих внаслідок воєнних дій; надання медичної допомоги військовослужбовцям, їхнім сім'ям та іншим потерпілим.

Список використаних джерел:

1. Видатки держбюджету України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 26.12.2024 р.)

УДК 35.01+35.02+351.80

Олександр КОПОТЬКО

здобувач освітнього ступеню магістр

ОПП «Публічне управління та адміністрування»,

Науковий керівник – канд.екон. наук, доцент,

Олександр ЧОБОТЮК

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Цифрові інструменти сьогодні є ключовим елементом трансформації публічного управління, забезпечуючи швидкість, прозорість та доступність державних послуг. В Україні успішне впровадження таких рішень, як додаток «Дія», стало прикладом ефективності цифровізації. Проте, для повноцінної реалізації потенціалу цифрових технологій необхідно вирішити низку викликів, зокрема щодо розширення функціоналу, посилення кібербезпеки, інтеграції інноваційних рішень та підвищення цифрової грамотності населення. Лише системний підхід до розвитку цих інструментів дозволить забезпечити якісні зміни у публічному секторі та відповідність міжнародним стандартам.

Головні напрями удосконалення

1. Розширення функціоналу цифрових сервісів Необхідно створювати нові або удосконалювати існуючі сервіси, зокрема в сфері освіти, медицини, соціальних послуг. Важливо спрямувати увагу на створення інклюзивних та доступних засобів для різних груп населення.

2. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних Підвищення рівня кібербезпеки для захисту персональних даних та запобігання кіберзагрозам залишається пріоритетом. Для цього необхідно впроваджувати сучасні стандарти та технології захисту інформації.

3. Оптимізація автоматизованих систем Спрощення та прискорення процесів обробки запитів та звернень громадян за допомогою автоматизованих систем залишається важливим напрямом.

Це дозволяє скоротити час та підвищити прозорість роботи державних установ.

4. Інтеграція штучного інтелекту Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, прогнозування потреб громадян та автоматизації рутинних завдань допоможе підвищити ефективність державного управління.

5. Впровадження блокчейн-технологій Блокчейн забезпечує прозорість та незмінність даних, що може бути корисним у веденні державних реєстрів, виборчих процесів та управлінні державними фінансами.

6. Створення електронних платформ для участі громадян Запровадження платформ для обговорення рішень, електронних петицій та громадських обговорень сприятиме посиленню участі громадян у процесах управління.

7. Розвиток цифрової освіти для державних службовців Підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників державного сектору є необхідним для ефективного використання сучасних технологій.

8. Модернізація інфраструктури зв'язку Забезпечення високошвидкісного інтернету у віддалених регіонах сприятиме більш широкому використанню цифрових інструментів.

9. Розвиток електронної медицини Впровадження телемедичних послуг та електронних медичних карток покращить доступ до якісної медичної допомоги.

10. Удосконалення екологічного моніторингу Використання цифрових технологій для моніторингу стану навколишнього середовища допоможе швидше реагувати на екологічні виклики.

11. Сприяння сталому розвитку через цифрові рішення Розробка інструментів для підтримки сталого розвитку, зокрема у сферах енергозбереження, транспорту та міського планування.

12. Запровадження смарт-систем у міському управлінні Розумні міста, які використовують IoT (Інтернет речей), можуть забезпечити ефективне управління ресурсами та послугами.

13. Розширення міжнародного співробітництва у цифровій сфері Співпраця з іншими країнами для обміну досвідом, розробки спільних стандартів та залучення інвестицій у цифрові проєкти.

14. Розвиток цифрової інклюзії Забезпечення доступу до цифрових сервісів для малозабезпечених верств населення та осіб з обмеженими можливостями.

15. Підтримка інноваційного підприємництва Створення сприятливих умов для розвитку стартапів та впровадження інновацій у сфері публічного управління.

16. Цифровізація освітнього середовища Впровадження електронних платформ для навчання, розробка програм цифрової освіти та використання сучасних технологій у шкільних і університетських програмах.

17. Моніторинг соціальної рівності через цифрові засоби Створення систем збору даних та аналітики для оцінки рівня соціальної рівності та забезпечення рівного доступу до державних послуг.

Удосконалення цифрових інструментів публічного управління в Україні є ключовим фактором підвищення ефективності та якості послуг для громадян. Реалізація вищезгаданих напрямів спрямована на створення прозорої, доступної та інноваційної системи управління, яка відповідатиме потребам сучасного суспільства і сприятиме досягненню цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації України — <https://thedigital.gov.ua>
2. Звіт Програми розвитку ООН в Україні щодо цифровізації публічних послуг — <https://www.ua.undp.org>
3. Концепція сталого розвитку ООН — <https://sdgs.un.org/goals>
4. Наукові статті з питань цифрового управління: Google Scholar.
5. Дані Державної служби статистики України — <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Аналітичні матеріали Центру економічної стратегії — <https://ces.org.ua>
7. Мінцифри: Для держслужбовців запустили національний тест на цифрову грамотність <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-dlya-derzhsluzhbovciv-zapustili-nacionalnij-test-na-cifrovu-gramotnist>

УДК 351.80:004+339.9

Станіслав ЛАРІН

канд. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та права,

ORCID: 0000-0001-8544-7714

Центральний інститут післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

РЕФОРМИ ТА ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ УКРАЇНИ: ШЛЯХ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ

Повномасштабна і неспровокована збройна агресія росії проти України, яка розпочалась 24 лютого 2022 р. призвела до масштабних руйнувань, жорстокості і злочинів проти України та загалом проти людяності в цілому.

Україна надалі міцно тримає вектор на інтеграцію в європейський простір, який неможливий без прийняття важливих реформи. З 2022 року в Україні було впроваджено низку реформ, спрямованих на цифровізацію різних сфер життя, а саме:

1. Розвиток цифрової економіки. Однією з головних цілей цифрової трансформації економіки України на 2024 рік є збільшення частки ІТ-сектору у ВВП країни до 10%. Це створює сприятливі умови для інвесторів, забезпечуючи відкритий ринок, прозору податкову та митну системи, а також покращення пропозиції на ринку праці.
2. Інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС. У вересні 2022 року Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року, що сприяє розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.
3. Розвиток цифрових послуг на місцевому рівні. Digital Power Summit 2024: У травні 2024 року відбувся саміт, під час якого відзначили громади з вагомими цифровими успіхами та презентували перший пілотний Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Це дозволяє оцінити рівень розвитку інформаційних технологій та доступу до них у громадах, а також забезпечити зростання їхньої конкурентоспроможності та інноваційного розвитку [1].

4. Підтримка цифрових ініціатив під час війни. Станом на травень 2024 року, завдяки платформі UNITED24 було зібрано понад пів мільярда доларів США на підтримку України. Кошти спрямовуються на відновлення інфраструктури, медичну допомогу та інші критично важливі потреби [2].
5. Освітні ініціативи у сфері цифровізації. У січні 2024 року було презентовано освітній курс «Цифровізація державного сектору», доступний на платформі Дія.Освіта, який спрямований на підвищення цифрової грамотності державних службовців та впровадження цифрових технологій у державному секторі. В квітні уряд схвалив концепцію Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року [3].

У вересні 2024 року компанія «InfoSapiens» провила опитування громадян щодо важливості реформ за допомогою онлайн-панелі, що налічує понад 50 тисяч учасників. За результатами опитування, які опубліковані на сайті «Вокс Україна», визначено найбільш важливі реформи на думку громадян, а саме: реформа армії, цифровізація, антикорупційні заходи та реформи у сфері охорони здоров'я. Цікаво також, що судова, податкова реформа та мала приватизація сприймаються як менш важливі реформи (рисунк 1) [4].

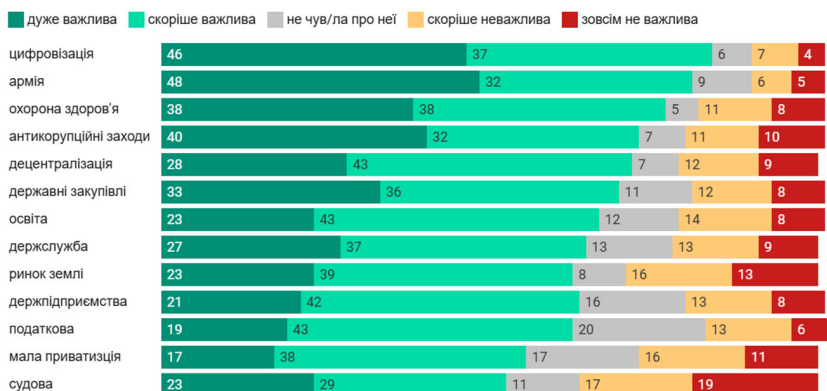


Рис. 1. Будь-ласка, оцініть важливість таких реформ

Отже, всебічна цифрова трансформація, інтеграція з європейським цифровим простором та підвищення ефективності державного управління через впровадження сучасних технологій позитивно сприймається українцями, що дозволяє в майбутньому впевнено проводити цифрову трансформацію держави.

Список використаних джерел:

1. Цифровізація громад: відбувся Digital Power Summit 2024.
URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-gromad-vidbuvsya-digital-power-summit-2024>
2. UNITED24 починає збір на бойові роботизовані платформи для захисту від російського терору – Президент із нагоди другої річниці заснування ініціативи. URL: <https://www.president.gov.ua/news/united24-pochinaye-zbir-na-bojovi-robotizovani-platformi-dly-91073>
3. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-derzhavnoi-tsilovoi-naukovo-tekhnichnoi-prohramy-z-vykorystannia-s320130424>
4. Які реформи є важливими для українців у 2024 році?
URL: <https://voxukraine.org/yaki-reformy-ye-vazhlyvy-my-dlya-ukrayintiv-u-2024-rotsi>

УДК 338.48.073

Олександр ОСИПЕНКО,

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD

ORCHID: <https://orcid.org/0009-0009-8537-9948>

Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент, проректор

Олена БОРОДІНА

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

**ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ТЕРИТОРІЯМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Окреслюючи та аналізуючи розвиток галузі землекористування на основі земельних ресурсів території, виокремлюють тенденції розвитку

земельного ринку для збереження та зміцнення фінансової спроможності громад. Важливо в цьому аспекті зазначити, про землі колективних сільськогосподарських підприємств, що припинені та вважаються власністю територіальних громад на території яких вони розташовані. Цей аспект земельної децентралізації надає нові можливості об'єднаним територіальним громадам ефективно управляти земельними ресурсами та наповнювати власні бюджети. Виокремлюючи тенденції регіонального управління земельними ресурсами територій, вважаємо за потрібне представлення нормативно-правової бази та певних концепцій розвитку, оскільки саме вони покликані врегулювати земельні відносини в Україні в умовах децентралізації влади.

Також тут варто відмітити про важливість таких нормативно-правових актів, як-от: Закон України «Про державний земельний кадастр» (2017); «Про державний контроль за використанням та охороною земель» (2015); наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про внесення змін до Порядку нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення» (2019), що мають на меті покращити державний контроль за використанням та охороною земель [1,2,4].

Разом з тим, тенденції оцінювання крім виявлення нових напрямів, характеризують подальший розвиток певної галузі на основі земельних ресурсів та передбачають перспективи майбутнього. Ці тенденції прогностичні – це оцінювання теперішнього стану та виявлення проблеми найближчого майбутнього на основі статистичних, аналітичних даних тощо. Важливо зазначити, що доходи для територіальних громад приносять земельний податок, орендна плата за використання комунальних земель, доходи отримані від оренди чи продажу земельних ділянок. Акцентуємо, що з 2021 року, надання комунальних земель в оренду відбувається через електронні аукціони на платформі *Prozorro.Продажі*. За останній рік частка доходів, пов'язаних із сільськогосподарською землею, у сукупних податкових надходженнях громад 2024 р. зросла з 11% до 14%, що вкотре підтверджує важливість земельного ринку для збереження та зміцнення фінансової спроможності громад в умовах децентралізації [5]

Згідно з даними KSE Агроцентру, серед лідерів за бюджетними надходженнями від обігу та використання сільськогосподарських земель за результатами липня 2024 року є Дніпропетровська – 656 млн грн, Одеська – 374 млн грн, Київська – 216 млн грн та Полтавська обл. – 209 млн грн. Лідерами за бюджетними доходами у розрахунку на одиницю площі земель (дохід на гектар за місяць), є громади Дніпропетровської – 261 грн за га, Львівської – 164 грн за га, Одеської – 145 грн за га, Чернівецької – 140 грн за га, Закарпатської – 139 грн за га [5]. Однак ми вимушені констатувати, що більшість надходжень громад від оренди сільськогосподарських земель припадають на договори оренди, які уклалися або за традиційною процедурою офлайн-аукціонів, або ж за прямими договорами. Тобто за умови, якщо вся комунальна земля, яка передавалась в оренду з 2015 року, проходила б через *Prozorro. Продажі*, громади отримували б додатково 64,5 млн дол. до своїх бюджетів щорічно.

Але є і позитивні зміни, серед потенційних джерел збільшення доходів громад від обігу та використання сільськогосподарських земель, які можна виокремити:

- збільшення кількості реєстрації земель у Державному земельному кадастрі (потенціал зростання бюджетних доходів громад завдяки реєстрації усіх сільськогосподарських земель у Державному земельному кадастрі може сягнути понад 10 млрд грн);
- ріст показників так званого «формального» обробітку земель через Державний аграрний реєстр (за даними Світового банку, лише за перші 3 місяці роботи Державного аграрного реєстру, кількість землі, яка обробляється неофіційно, зменшилась на 3,36 млн га або близько 7%);
- гуманітарне розмінування, яке дозволяє повернути в обіг та обробіток землі забруднені вибухонебезпечними предметами (за оцінками Tony Blair Institute, понад 20% регіонального ВВП через заміновані території втратили Чернігівська, Сумська, Миколаївська та Харківська обл., загалом місцева влада недоотримує понад 1,1 млрд дол. місцевих податків) [5].

У такий спосіб ми бачимо, що ефективне землекористування та управління територіями відіграє важливу роль у наповненні місцевих

бюджетів за умови раціонального використання земельних ресурсів. На цій підставі важливо в сучасних умовах використовувати активніше один з ефективних елементів регіонального регулювання земельних відносин – складання Програми розвитку територій (далі *Програма*). Програма передбачає виконання основних завдань:

- здійснення наукових досліджень для створення Кадастру земельних ресурсів територій;
- перехід на територіально-диференціальні методи планування і управління територіями в умовах децентралізації;
- розробка механізму формування фінансового фонду охорони і відтворення земельних ресурсів в контексті сталого розвитку;
- створення нормативно-правової бази реорганізації форм власності та забезпечення їх різноманітності в сфері землекористування
- обґрунтування та впровадження ефективних фінансово-економічних механізмів регулювання розвитку територій та реалізації економічно ефективних проєктів, які передбачали комплексний розвиток територій регіону.

Реалізація цих заходів у регіонах створить передумови для удосконалення відносин у сфері землекористування, залучення в господарський обіг земельних ресурсів для якісно нового розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону на рівні міжнародних стандартів та переходу громад в умовах децентралізації до самофінансування, самоуправління, саморозвитку, що сприятиме поліпшенню соціально-економічної ситуації в регіоні.

Список використаних джерел:

1. Про державний земельний кадастр : Закон України № 3613-17 від 04.06.2017 р.. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3613-17> (дата звернення 21.04.2024).
2. Про оцінку земель : Закон України № 1378-IV від 11.12.2003р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15_67 (дата звернення 21.11.2024).
3. Про оренду землі : Закон України № 161-XIV від 06.10.1998 р. . URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 21.11.2024).
4. Про державний контроль за використанням та охороною земель: Закон України №963-15 від 28.12.2015 р. *Відомості Верховної Ради України*.

2003 р.. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/963-15> (дата звернення: 05.11.2024).

5. Джерело: URL: <https://blog.liga.net/user/dbashlyk/article/54764> (дата звернення 21.11.2024).

УДК 614.2:351.867

Сергій РЯБКОВ

здобувач освітньо-наукового ступеня

PhD ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3146-7260>

Науковий керівник – доктор екон.наук, професор, перший
проректор

Анна КРАВЧЕНКО

ORCID ID: 0000-0001-5733-6582

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ У РЕФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

На третьому році війни вторгнення росії в Україну продовжує завдавати колосальних втрат людям та економіці. Війна також призводить до руйнівних наслідків для світової економіки, яка бореться з високими відсотковими ставками, рекордно високим рівнем заборгованості та ескалацією нестабільності та конфліктів. У той час як Україна вступає у третю військову зиму, вторгнення росії продовжує завдавати приголомшливих втрат населенню та економіці. З початку війни кількість бідних в Україні збільшилася щонайменше на 1,8 мільйона чоловік і сягнула 9 мільйонів. Очікується, що значні збитки інфраструктурі та масштабні перебої з електропостачанням, ймовірно, призведуть до уповільнення економічного зростання до 3,2% у 2024 році та 2% у 2025 році. [1].

Важливу роль у реформуванні державного управління, яке абсолютно необхідне в сучасних умовах, відводиться телемедицині. Оскільки впровадження цифрових медичних технологій сприяє покращенню доступності, ефективності та прозорості у наданні

медичних послуг. Ключовими аспектами, що ілюструють вплив телемедицини на систему державного управління, є:

- впровадження телемедицини в рамках державного управління допомагає забезпечити рівний доступ до охорони здоров'я для всіх громадян, мінімізуючи необхідність у фізичній інфраструктурі та великих витратах на її підтримку. Це дозволяє уряду покращувати соціальну справедливість та зменшувати навантаження на бюджет за рахунок більш раціонального розподілу ресурсів;

- цифрові медичні технології допомагають знизити витрати за рахунок зменшення кількості очних відвідувань та спрощення бюрократичних процедур, що дозволяє державній системі охорони здоров'я функціонувати більш ефективно, знижуючи навантаження на лікарів та медичний персонал, позитивно позначається на задоволеності пацієнтів та працівників сфери охорони здоров'я [2];

- впровадження телемедичних послуг потребує розробки та впровадження цифрових платформ, які роблять процеси охорони здоров'я прозорішими, підвищуючи довіру населення до системи охорони здоров'я та сприяючи залученню приватних інвесторів за рахунок можливості більш точно та ефективно контролювати витрати державних коштів;

- телемедичні дані про захворюваність, відвідуваність та потреби пацієнтів можуть використовуватися для ефективного планування ресурсів, передбачення спалахів захворювань та вжиття заходів щодо їх запобігання. Це особливо актуально в умовах криз, таких як воєнні дії, пандемії або природні катастрофи, коли швидкість та точність реакції системи охорони здоров'я є критичними для мінімізації збитків.

У довгостроковій перспективі телемедицина може стати підґрунтям для подальшої цифровізації державного управління в Україні, сприяючи створенню прозорої та ефективної системи державного управління. Розвинена телемедична інфраструктура підвищує ефективність медичної галузі та відповідає цілям уряду з цифровізації та раціоналізації послуг. Незважаючи на значний потенціал цифрової охорони здоров'я в Україні, необхідно вирішити деякі проблеми:

- забезпечити доступ до надійного інтернету та технологій, особливо у сільській місцевості, що може перешкоджати поширенню телемедицини;

- удосконалити регуляторну та правову бази. Ефективні системи телемедицини вимагають чітких правових норм щодо відповідальності лікаря, конфіденційності даних та стандартів обслуговування;

- обґрунтувати та надати фінансову та технічну підтримку. Інвестиції також мають бути спрямовані на навчання медичних працівників та інформування пацієнтів щодо ефективного використання телемедичних послуг.

Використання телемедицини відповідає довгостроковим цілям сталого розвитку соціокультурної системи нашої країни. Медична галузь стає більш чуйною до динаміки чисельності населення та забезпечуючи економічно ефективне надання послуг у містах та сільській місцевості [3].

Телемедицина знижує витрати на охорону здоров'я, оскільки зводить до мінімуму потребу в особистих візитах та фізичній інфраструктурі. В Україні, де багато медичних закладів було пошкоджено або зруйновано внаслідок конфлікту, віртуальна охорона здоров'я пропонує економічно ефективну альтернативу фізичному відновленню. Це відповідає цілям уряду щодо більш ефективного використання ресурсів та підвищення якості обслуговування [4].

Інвестиції у телемедичну інфраструктуру сприяють зростанню цифрової економіки України. Розробка телемедичних платформ, заходів кібербезпеки та ІТ-підтримки потребує кваліфікованої робочої сили, що стимулює створення робочих місць у технологіях та сферах, пов'язаних із охороною здоров'я. Потреба у кваліфікованих спеціалістів у галузі цифрової охорони здоров'я також створює попит на освітні програми, зміцнюючи цим технологічний потенціал країни та ринок праці. З розвитком телемедичної галузі вона сприяє розвитку інновацій та залученню іноземних інвестицій, що ще більше підвищує економічну стійкість України [5].

Таким чином, телемедицина пропонує Україні засіб більш ефективного та економічного надання медичних послуг, що сприяє економічним вигодам за рахунок підвищення продуктивності праці,

створення нових робочих місць та підвищення стійкості. Її відповідність державним реформам та міжнародним стандартам робить Україну лідером у галузі цифрової охорони здоров'я в регіоні. Телемедицина — це не лише покращення якості медичних послуг, а й стратегічна економічна інвестиція, що сприяє стійкому зростанню та створенню розвиненої та стійкої цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення 12.11.2024)
2. The World Bank. 2018. Tracking the Health Resources in Ukraine. Washington DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7b0a1ed7-1806-5de6-ad0d-7a1030e6f903/content> (дата звернення 12.11.2024)
3. Health financing reform in Ukraine: progress and future directions URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5639-45404-64974> (дата звернення 12.11.2024)
4. Georgie Carter, For Ukraine, Healthcare Innovations are Necessary for Recovery, Palladium - Apr 27 2023, URL: <https://thepalladiumgroup.com/news/For-Ukraine-Healthcare-Innovations-are-Necessary-for-Recovery> (дата звернення 12.11.2024)
- 5 URL: <https://guide.aequo.ua/healthcare/> (дата звернення 12.11.2024)
- 6 Local Health System Sustainability Project in Ukraine, USAID, March 2023 URL: <https://www.lhssproject.org/resource/landscape-assessment-telemedicine-ukraine> Local (дата звернення 12.11.2024)

УДК 333.91:334.7+65.011.56

Максим СЛОБОДЯНИК

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD,
Науковий керівник – доктор наук з публічного управління,
канд. юрид. наук

Ірина КРИЛОВА

ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
М.Київ, Україна

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Водні ресурси є одним із ключових елементів післявоєнного відновлення України. Їх важливість виходить далеко за межі екологічних потреб, оскільки доступ до якісної води є основою для відновлення житлової, промислової та сільськогосподарської інфраструктури. Забезпечення сталого водопостачання, модернізація каналізаційних систем, відновлення водосховищ і річкових басейнів мають важливе значення для відновлення економіки та покращення добробуту населення. У постконфліктний період Україна буде стикатися з численними викликами у водному секторі, включаючи деградацію водної інфраструктури, забруднення водних об'єктів, нерівномірний доступ до води в регіонах та значні фінансові обмеження. Військові дії пошкодили мережі водопостачання, спричинили неконтрольоване забруднення водних об'єктів та призвели до загострення екологічної кризи [1, с. 43].

Міжнародний досвід фінансування та управління водними ресурсами свідчить про ефективність впровадження сучасних фінансових інструментів і технологій, які сприяють сталому розвитку водного сектору. У Нідерландах, країні з високим рівнем залежності від ефективного управління водними ресурсами, зелені облігації широко використовуються для фінансування проєктів, спрямованих на поліпшення стану водних об'єктів.

Ізраїль демонструє успішне використання кліматичного фінансування для управління обмеженими водними ресурсами. Завдяки цілеспрямованому залученню міжнародних грантів та інвестицій країна створила мережу сучасних систем очищення та повторного використання стічних вод, які покривають близько 80% потреб сільського господарства у воді. Це стало можливим завдяки інноваційним методам залучення фінансування, в тому числі у співпраці зі Світовим банком та Глобальним екологічним фондом.

У США та Австралії основна увага приділяється впровадженню автоматизованих систем моніторингу водних ресурсів. У Каліфорнії, яка регулярно стикається з посухами, для моніторингу рівня води у водосховищах, річках та підземних водах використовують автоматизовані датчики. Ці системи, інтегровані з платформами Big Data, дозволяють уряду та комунальним службам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу води.

Сучасні інструменти та технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління водними ресурсами, особливо в умовах зростаючих викликів, пов'язаних зі зміною клімату, зростанням населення та руйнуванням інфраструктури. Використання технологій Big Data, блокчейну та автоматизованих систем моніторингу дозволяє не лише підвищити прозорість та ефективність управління, а й забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації [2, с. 16].

Великі дані стають невід'ємною частиною сучасного управління водними ресурсами, оскільки дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, у Сінгапурі інтегрована система управління водними ресурсами на основі Big Data аналізує дані про споживання води, якість води у водогонах та прогнозує майбутні потреби. Це дозволяє уряду не лише ефективно розподіляти ресурси, а й швидко реагувати на аномальні зміни, такі як витoki чи забруднення. Завдяки використанню Big Data Сінгапуру вдалося скоротити втрати води в системі на 5%, що є значним досягненням у сфері водопостачання.

Технології блокчейн забезпечують прозорість та підзвітність у фінансових операціях, пов'язаних з управлінням водними ресурсами. Наприклад, у Китаї використання блокчейну в проектах з очищення

річки Янцзи дозволило відстежити кожен етап фінансування, від залучення інвестицій до кінцевого використання коштів. Це сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних донорів та приватних інвесторів, які хочуть бути впевненими, що їхні внески використовуються ефективно. Крім того, блокчейн дозволяє створювати розподілені бази даних, що виключає можливість маніпулювання даними та фінансовими звітами.

Автоматизовані системи моніторингу - ще один ключовий інструмент забезпечення ефективності управління водними ресурсами. У Каліфорнії система автоматизованих датчиків відстежує рівень води у водосховищах, стан річок та якість питної води в режимі реального часу. Ці датчики, інтегровані з мобільними додатками, дозволяють комунальним службам швидко виявляти і реагувати на проблеми, такі як забруднення або технічні несправності.

Розвиток водного сектору в Україні потребує розробки комплексних фінансових стратегій, які забезпечать прозорість, залучення інвестицій та довгострокову стійкість. Одним із першочергових завдань є створення прозорих механізмів фінансування, які гарантують ефективне використання коштів. Наприклад, у Німеччині система публічної звітності про розподіл фінансових ресурсів у муніципальному водному секторі не лише підвищила довіру громадськості, а й залучила додаткові інвестиції з приватного сектору. Такий підхід може бути адаптований в Україні шляхом запровадження цифрових платформ для моніторингу та публічного звітування про використання коштів у водному секторі.

Інтеграція державно-приватного партнерства (ДПП) є ключовим елементом фінансової стратегії. У Франції, наприклад, концесійна модель управління водними ресурсами, яка передбачає співпрацю між державою та приватними компаніями, дозволила модернізувати інфраструктуру та покращити якість водопостачання.

В умовах післявоєнного відновлення України впровадження інноваційних фінансових механізмів є не лише необхідністю, а й стратегічним пріоритетом. Міжнародний досвід показує, що залучення інвестицій, прозорість фінансових операцій та інтеграція новітніх технологій дозволяють значно підвищити ефективність управління

водними ресурсами. Наприклад, у Сінгапурі поєднання державного фінансування та приватних інвестицій у водний сектор дозволило створити передову інфраструктуру, яка забезпечує доступ до якісної води навіть в умовах обмеженості природних ресурсів.

Висновки демонструють, що для України залучення міжнародного досвіду може стати основою для розробки сучасних фінансових стратегій, які забезпечать прозорість, підзвітність та довгостроковий розвиток водного сектору. Реалізація таких стратегій сприятиме відновленню інфраструктури, залученню інвестицій та забезпеченню екологічної стійкості, що є критично важливим для сталого розвитку країни у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди 125- річчя НУБіП України (м. Київ, 2 березня 2023 року). К.: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2023. 504 с.
2. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах [Електронне видання] : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, м. Ірпінь, 22 лютого 2024 року. Ірпінь, 2024. 612 с.

УДК 354.1

Ігор ЩЕРБЕЙ

здобувач освітньо-наукового ступеня PhD,

Науковий керівник – канд.екон.наук., доцент, завідувач кафедри

Анна КУЛІК

ORCID: 0000-0002-2601-3833

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

На сьогоднішній день, економіка країни перебуває у стані циклічної рецесії, дисбалансу попиту і пропозиції, спадної динаміки ринкових перетворень, скорочення виробничих потужностей та

внесення адаптаційних змін до оперативних і тактичних планів господарюючих суб'єктів. Головною причиною таких тенденцій є проведення масштабних військових дій, які зумовлені вторгненням військових частин росі на територію України.

На сьогодні важливим є вирішення проблеми забезпечення військової безпеки нашої держави, приведення у відповідність стану оборонно-промислового комплексу (ОПК) до світових стандартів. Для цього треба перебудувати галузі промисловості, налагодити їх плідне функціонування і розвиток. При цьому треба передбачити тісну взаємодію вітчизняного військово-промислового комплексу із зарубіжними воєнними компаніями в умовах глобалізаційних зрушень. Це є актуальним питанням в умовах проведення воєнних дій на території України. Таким чином, доцільно налагодити співпрацю українських компаній з військовими компаніями інших розвинутих країн, особливо з транснаціональними корпораціями.

Після розвалу СРСР і соціалістичного табору наприкінці XX століття і на початку XXI століття виявились нові глобальні економічні, політичні, науково-технологічні пріоритети діяльності компаній оборонно-промислового комплексу країн світу. Було переглянуто оборонну політику країн, перерозподілено оборонні бюджети, держави перейшли до нової побудови воєнних сил у межах нових воєнних доктрин, оборонні замовлення зменшилися, змінився вигляд цих замовлень для компаній оборонно-промислового комплексу.

У США ці трансформації та перетворення в основному розпочалися в кінці 80-х та на початку 90-х рр. XX ст., у Західній Європі – у другій половині 90-х рр. XX ст., у КНР – на межі тисячоліть [1].

На перетині XX та XXI століть посилилися процеси глобалізації як в економіці, так і в житті всього світового суспільства. Це вплинуло і на військово-промисловий комплекс та поставило нові завдання його розбудови з метою підвищення військової безпеки. Процес глобалізації активізує динаміку потоків товарів, послуг капіталів, робочої сили, технологій, інформації та ін. Ці потоки майже не підкорюються державним законодавствам, тому що рухаються між транснаціональними компаніями. Таким чином, відкривається спроможність промислового виробництва та виробництва інших галузей

у світовому масштабі. На формування галузей військової промисловості суттєво вплинув науково-технічний прогрес, зокрема: змінилися принципи організації розробок, впроваджено нові, високотехнологічні види озброєнь, військова техніка зазнала чималих змін, змінено організацію випробувань.

Тепер підприємства виробництва військової техніки тісно взаємодіють з науково-технологічними установами різних країн. Для них розробляються високовартісні високотехнологічні програми. Для виробництва військової техніки використовуються роботи, інформаційні, мережеві системи. При цьому все більш поширеним стає малосерійне виробництво військової техніки. Значно збільшується, поряд з державними, кількість комерційних підприємств у цій галузі, що дає синергетичний ефект. Таким чином, ОПК трансформується і адаптується до нових економічних умов. Існують часові відмінності у впровадженні цих процесів.

Міжнародна кооперація з виробництва оборонно-військової техніки у межах військового співробітництва з іноземними державами безпосередньо впливає на дієвість забезпечення міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами та послугами, зовнішньої політики держави. Воєнно-технічна політика впливає на діяльність силових міністерств і відомств країн, політичних партій, професіональних спілок, суспільних організацій. Воєнно-технічна політика також чинить вплив через ці інституції на діяльність держави у промисловій, сільськогосподарській, науково-технічній, соціальній, інноваційній та інших сферах. Таким чином, нині за своєю суттю воєнно-технічна політика держави є сукупністю відносин, взаємодій і взаємозв'язків, що формуються між органами державної влади з приводу розроблення та виробництва ОВСТ і оснащення ними ЗСУ та інших військових формувань [2].

Починаючи з 2014 року ключовою загрозою безпеки України залишається військова агресія росії. В цих умовах зусилля сил оборони та безпеки України спрямовані на звільнення усіх окупованих українських територій. Це вимагає залучення усього наявного потенціалу вітчизняного ОПК для забезпечення українського війська необхідним озброєнням та військовою технікою.

На сьогодні основним завданням вітчизняної оборонної промисловості є максимально швидке освоєння та нарощування виробництва першочергових товарів оборонного призначення, а також забезпечення ремонту та відновлення озброєння та військової техніки, яка була пошкоджена в результаті бойових дій. Поряд з цим, ОПК поступово стає потягом спрямовуючи розвиток національної економіки.

У науковому середовищі існують суперечливі думки щодо взаємозалежності величини воєнних витрат із економічним зростанням країни. До позитивного їх впливу на економічне зростання відносять: забезпечення мирного середовища для інвестиційної і виробничої діяльності для внутрішніх та іноземних інвесторів; залучення ресурсів, зокрема населення, до науково-дослідної та науково-конструкторської діяльності; одержання технічних навичок та навчальної підготовки тощо. Інші науковці навпаки довели існування негативного впливу збільшення оборонних витрат на економіку: можливе витіснення приватних інвестицій, негативний платіжний баланс та знищення капіталу (фізичного та людського. Існують також дослідження, які доводять, що зв'язок між економічним зростанням і оборонними витратами мізерний.

Особливість сучасних війн є необхідність чіткої ідентифікації ворогу та пошуку його слабких місць, потреба визначити і сформувати систему асиметричної протидії, створити так званий комбінований асиметричний щит, який буде включати можливості несилової протидії (проведення інформаційних, психологічних кібератак через ЗМІ та соціальні мережі, залучення до взаємодії громадянських інститутів тощо).

Основою усієї системи оборони має стати технологічна перевага. Кардинально перетворити армію та ОПК потрібно через розвиток високоточних технологій та використання інновацій у високотехнологічних галузях. Впровадження нових технологій та штучного інтелекту дозволить забезпечити нашу майбутню безпеку.

Тому в сучасних умовах військової агресії росії проти України, має бути зроблено максимальний акцент на розвиток її оборонно-промислового комплексу (ОПК), підтримку та суттєве зростання її боєздатності, розробку та виробництво нових систем озброєнь,

нарощування військового потенціалу та пошук нових технологічних рішень. Все це має привести до підвищення ВВП та досягнення належного рівня економічного зростання. Саме активізація виробництва підприємств оборонно-промислового комплексу може стати поштовхом для розвитку усіх сфер суспільного відтворення в Україні.

Список використаних джерел:

1. Свергунов О. Глобалізаційне середовище та український ОПК: напрями співпраці з транснаціональними корпораціями [Електронний ресурс] / О. Свергунов. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/495/>
2. Бегма В. М. Військово-технічна та оборонно-промислова політика України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. М. Бегма, О. О. Свергунов. – Режим доступу : <http://www.uk.x-pdf.ru/5mehanika/253235-1-viyskovo-tehnichna-oboronno-promislova-politika-ukraini-suchasni-umovah-analitchna-dopovid-kiiv-2013-udk-35502-477.php>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА
ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ»

Збірник матеріалів
всеукраїнської науково-практичної конференції
з міжнародною участю

26 грудня 2024 року

Відповідальний за випуск: **Кулік А. В.** — канд. екон. наук, доцент.

Підписано до друку 25.12.2024 р. Формат 60х84 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 11,85. Тираж 300 прим.

ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.