МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

МАТЕРІАЛИ

V МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»

В рамках реалізації проекту
Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP

17 жовтня 2024 року

КИІВ – 2024

УДК 338.2:351.863:355.01

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2, Z10

У збірнику представлено матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.

Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол № 2 від 11 жовтня 2024 р.

Редакційна колегія:
Голова:
Дудник Ю.П. – проректор з науково-педагогічної роботи ДУІТ, кандидат педагогічних наук; доцент, керівник проєктної команди проєкту "Академічна протидія гібридним загрозам, WARN" від ДУІТ.
Заступники Голови:
Худолей В.Ю. – ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», доктор економічних наук, професор;
Боняр С.М. – декан факультету управління і технологій ДУІТ, доктор економічних наук, професор;
Полозова Т.В. – завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), член НМР, доктор економічних наук, професор.
Члени оргкомітету:
Карпенко О.О. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ,
Гришко С.В. – к.е.н., доцент кафедри Економічної безпеки та управління економічною безпекою ХНУРЕ, доцент кафедри Штучного інтелекту ХНУРЕ,
координатор проекту "Академічна протидія гібридним загрозам, WARN"
Тарновська І.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, відповідальний секретар.

Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. 743 с.

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Колектив авторів, 2024

ЗМІСТ

Вітальне слово учасникам конференції..……..… 21

СЕКЦІЯ 1
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Orlov Viktor
Derussification as an element of the national security system under hybrid threats……. 23

Tuliakova Kateryna, Zhilchenko Igor
Cyberattacks and disinformation as key components of hybrid threats to Ukraine……... 27

Matviichuk Yevhenii
Digital transformation in the context of hybrid threats…….…. 29

Osypova Yevheniia
Modern technologies for protection against manipulative influence……. 31

Гришко Світлана
Академічна протидія гібридним загрозам: інноваційні підходи та європейський досвід Еразмус+ проєкту WARN……..... 34

Ляшенко Олександра
Гібридна безпека: нові уроки української стійкості для світу…….…… 38

Білоконь Михайло
Домен публічного управління в контексті гібридних загроз: вразливості та інструменти впливу…….…. 41

Копієвська Ольга
Вразливість культури як ціль гібридної війни…….…. 44

Карпенко Оксана, Тарновська Ірина
Засоби освіти та науки як основа протидії гібридним загрозам…….…. 47

Юрженко Альона
Інноваційні підходи до формування професійної компетентності майбутніх фахівців з управління судновими технічними системами і комплексами в умовах сучасних гібридних загроз…….…….. 51

Хаванов Артем
Запобігання корупції як ключовий елемент економічної безпеки держави... 53

Норік Лариса
Кіберзагрози як складова гібридних конфліктів: сучасні тенденції та захист національної безпеки України…….… 56

Загребельна Наталія
Дезінформація як гібридна загроза: правові механізми протидії……..... 59

Лунгол Ольга
Цифрової грамотності майбутніх правоохоронців для протидії гібридним загрозам…….…… 61

Медвідь Ірина
Гібридні загрози національній безпеці України…….... 64

Норік Лариса, Новік Таїсія
Фішингові загрози в Україні: виклики для кібербезпеки та світові рішення…….. 68

Харчук Олена, Карпухін Даніїл
Прямі збитки інфраструктури України від руйнувань внаслідок військової агресії росії: станом на початок 2024 року…… 71

Андрєєва Олена
Монетарна політика Центробанку як відображення ризиків війни…… 74

Пасенчук Павло
Модель комплексного впливу м'якої сили, гібридних загроз, воєнних дії на розвиток воєнного конфлікту між державами…….…… 76

Порфіренко Володимр, Митрохін Леонід
Недоліки експлуатації електричних автомобілів…….. 79

Кравченко Ольга, Шкуренко Ольга
Стрес-тестування як інструмент аналізу стійкості фінансового сектору в умовах гібридних загроз…….. 82

Коба Вячеслав, Заячук Роман, Малицький Павло
Удосконалення забезпечення інвестиціями українських miltech стартапів в умовах війни……. 86

Худолій Анатолій
Гібридна війна та розвідувальна діяльність спецслужб РФ…….…… 89

Щаслива Лілія
Сучасний маркетинг в умовах протидії гібридним загрозам…….. 92

Кардаш Сергій
Імовірні гібридні цілі Курської наступальної операції ЗСУ…… 95

Пилипенко Олена
Світ на порозі третьої світової війни: цивілізаційний вибір……... 98

Палій Ганна
Виклики для Латвії в умовах війни рф проти України та контрзаходи…… 102

Хаустова Вікторія, Губарєва Ірина, Трушкіна Наталія
Сутність поняття «національна безпека країни» в умовах гібридних загроз. 106

Гуляєв Назар, Гришко Світлана
Кризова релокація підприємств і гібридні загрози: виклики та стратегічні відповіді……..... 109

Осипова Євгенія, Філіпенко Ігор
Трансформаційні бізнес-процеси як ключовий фактор управління споживчим капіталом в умовах цифровізації та гібридних загроз……. 112

Проноза Інна, Цимбал Сергій
Інформаційна війна як ключовий інструмент гібридних загроз: виклики для національної та міжнародної безпеки…… 115

Макаренко Тетяна, Макаренко Анатолій
Інформаційні технології в геоекономіці: боротьба за «мікронафту»…… 118

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Shelest Oleksii
The role of the motivation mechanism in personnel management of the organization……... 121

Porfirenko Volodymyr, Zhurenko Maksym
Motivational methods of passenger transportation management in megacities…. 124

Obydiennova Tetiana
Theoretical aspects of ensuring economic security of the enterprise……. 127

Porfirenko Volodymyr, Kudin Yevheniia
Trends in the development of electric transport: retrospective and forecasts…… 129

Тарасюк Михайло
Інструменти стратегічного менеджменту в умовах гібридних загроз: адаптація організаційних структур…….... 132

Петров Вадим, Навроцький Ярослав, Мигаль Володимир
Методологія укладання і структура бізнес-плану…….…… 135

Мірошниченко Інга, Балацька Єлизавета
Організація гібридної моделі роботи персоналу в умовах дії воєнного стану……... 138

Сагачко Юлія, Кускова Світлана, Леонідов Євген
Роль керівника в умовах адаптації підприємства…….. 140

Третініченко Микола, Ложачевська Олена
Детермінанти впливу на якість транспортних послуг…….. 143

Карпенко Оксана, Шевцов Олег
Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами…… 145

Литвишко Лілія, Макаров Артем
Роль бізнес-інтуїції в розвитку підприємства……... 148

Грідін Олександр, Гурнова Олена
Особливості формування мотиваційного механізму підприємства в сучасних реаліях…….…….. 151

Товма Вікторія, Компанець Катерина
Автоматизовані системи управління готелем……... 154

Харчук Олена, Колотвін Роман
Модернізація та адаптація управління логістичними процесами в умовах дефіциту персоналу…….…. 157

Овчарик Станіслав, Пахота Наталія
Роль корпоративної культури в маркетинговій політиці підприємства……. 160

Євченко Вероніка
Вплив особистісних якостей керівника на ефективність управлінської діяльності…….….. 164

Третяк Денис, Пахота Наталія
Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища……... 166

Сагачко Юлія, Ільченко Аріна
Стратегічне управління підприємствами в умовах гібридних конфліктів…. 168

Сагачко Юлія, Онокієнко Тетяна
Дослідження нових підходів до організаційного дизайну для підвищення безпекових можливостей……. 172

Харчук Олена, Олінеченко Ярослав
CRM як модель бізнес-процесу роботи з клієнтом……... 175

Ступак Олександра, Гришко Світлана
Управління системою інформаційної безпеки підприємства в умовах віддаленої роботи……. 178

Пестовська Зоя, Вернигора Володимир
Взаємозв'язок між ризиками та результативністю підприємства……..… 181

Пестовська Зоя, Надточий Денис
Мотивація працівників та залучення талантів…….….. 184

Гречан Павло, Гречан Алла
Адаптація управління підприємствами транспортного комплексу до сучасних безпекових викликів……..….. 187

Дуднєва Юлія
Актуальність комплаєнс підходу до управління підприємствами в умовах невизначеності…….. 190

Кушнір Андрій
Сучасні тренди управління людськими ресурсами і технологіями в Україні.. 192

Кучерук Галина, Соломаха Сергій
Особливості застосування логістичного сервісу на ринку транспортних послуг……. 196

Порфіренко Володимир, Красюк Карина
Особливості ринку опалювальних та генеруючих виробів в Україні під час воєнного періоду……... 199

Забранський Максим
Вплив штучного інтелекту на швидкість адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища……. 202

Харчук Юлія
Взаємозв'язок між якістю ризик-менеджменту підприємств територіальних громад та рівнем економічної безпеки України в умовах війни……... 204

Литвишко Лілія, Ніщимний Вадим
Формування ефективної системи менеджменту на підприємств…… 208

Сніжко Лариса
Забезпечення якості сервісних продуктів транспортно-логістичних підприємств як запорука їх конкурентоспроможності в умовах викликів та загроз…….. 210

Порфіренко Володимир, Дехтяренко Дмитро
Використання експлуатаційних можливостей пасажирських перевезень в мегаполісах для оптимізації екологічних показників……... 214

Власова Валентина, Оліхненко Максим
Інноваційні технології та цифровізація як чинники розвитку підприємств транспортної інфраструктури в умовах турбулентності…….. 217

Хромушина Людмила
Прийняття управлінських рішень в системі HR-менеджменту……..… 221

Божидай Ірина, Бобрицький Сергій
Особливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності……... 223

Руденко Сергій, Страхов Богдан
Управління ризикостійкістю в системі менеджменту підприємств в кризових умовах……...… 226

Максименко Владислав, Смоленніков Денис
Менеджмент громадських організацій: теоретичні аспекти…… 228

Семенчук Тетяна, Карнаушенко Максим, Троцька Надія
Мотивація як важлива складова в управлінні персоналом…….. 231

Накісько Олександр, Мельниченко Юрій
Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту сталого розвитку підприємств……... 234

Кучерук Галина, Гаврилюк Роман
Моделювання стратегії логістичного сервісу на транспорті……... 236

Голобородько Гліб
Тенденції адаптації транспортної галузі України до глобальних криз у період 2019 - 2023 рр……..….. 239

Битько Володимир, Осипова Євгенія
Адаптація управлінських моделей до викликів діджиталізації: нові компетенції та організаційні структури…… 243

Дзівінська Анастасія, Гришко Світлана
Блокчейн-технології як засіб захисту від гібридних загроз…… 245

Власова Валентина, Чумак Андрій
Передумови формування інноваційно-інвестиційної стратегії транспортних підприємств…….. 249

Власова Валентина, Шинкарук Олег
Використання штучного інтелекту для оптимізації роботи транспортних компаній…… 252

Матненко Артем, Поляков Ігор, Харченко Ярослав
Цифровізація бізнес-процесів як необхідна умова ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах…… 256

Карпенко Оксана, Бердичевський Владислав
Управління розвитком персоналу підприємства……... 259

Шкарубо Максим
Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації…… 261

Фоменков Віталій
Формування стратегії цифрової трансформації підприємства…… 264

Семенчук Тетяна, Романенко Анна, Абдуллаєв Джавід Акіф огли
Управління конкурентоспроможністю підприємства……..…. 266

Наконечна Анастасія, Осипова Євгенія
Управління проєктами на державному рівні…… 269

Семенчук Тетяна, Оношко Тарас
Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту…… 271

Семенчук Тетяна, Лактіонова Ірина
Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації…… 273

Оверко Віталій
Стратегічне управління транспортним підприємством……...…. 275

Воробйов Євгеній, Потьомкін Сергій
Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства……..……. 277

Семенчук Тетяна
Трансформація бізнес-процесів в сучасних змінних умовах ведення бізнесу…… 279

Сачкесен Юлія, Сечкесен Емре
Використання штучного інтелекту у навчальному процесі в умовах гібридних загроз……... 281

Семенчук Тетяна, Мельниченко Максим
Зміцнення лідерських якостей через самоменеджмент……..….. 283

Коцко Тарас, Калашник Віктор
Сучасні технології управління персоналом підприємства……...…… 287

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Kharchuk Olena, Sackesen Yuliia, Saçkesen Emre
International support for Ukraine……..……. 290

Okhrimenko Olena, Zhukov Danylo
Economic consequences of sanctions policy in the modern world…… 294

Semenchuk Danylo
The use of applications to optimize the operation of public transport in Germany…….… 297

Sunde Arild
Determining the attractiveness of international markets……..…….. 300

Войченко Тетяна, Дундєв Данило
Роль сталого розвитку у контексті міжнародних вантажоперевезень…… 302

Харчук Олена, Петрик Дмитро
Сучасні виклики та перспективи науково-інноваційної сфери в Україні…... 305

Кузьменко Оксана
Інтеграція України у світову систему сталого розвитку на сучасному етапі. 309

Шевчук Владислава, Луньов Артем
Відтворення людського капіталу в умовах сталого розвитку…….. 312

Пєтухов Андрій, Шкляр Олексій
Зовнішньоекономічна діяльність як засіб забезпечення безпеки національної економіки……... 315

Мильничук Тетяна, Маненко Ангеліна
Перспективи розвитку міжнародної логістики в умовах воєнного стану….. 317

Стрілок Іванна, Цибко Ростислав
Особливості комунікаційного менеджменту в міжнародних компаніях в умовах євроінтеграції……... 320

Мильничук Тетяна, Жуков Данило
Логістика та управління ланцюгами постачання у Новій Зеландії……. 323

Шмагельська Марина, Ванжула Андрій
Вибір векторів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю…….. 326

Хлевицька Тетяна, Жуков Данило
Вплив збройних конфліктів на товарні потоки в міжнародній економіці….. 329

Семенчук Тетяна, Коваленко Денис
Проблеми формування та впровадження організаційної культури на підприємствах……..…. 332

Тохтамиш Наталія, Полозов Михайло
Вплив використання цифрових платформ на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств…….…. 335

Тарновська Ірина, Мартинюк Володимир
Вектор євроінтеграції транспортно-логістичної галузі України: адаптація до стандартів ЄС…….….. 338

СЕКЦІЯ 4
МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Vlasova Nadiia
Integration of youth into the socio-cultural and educational space of the Republic of Austria……...….. 342

Melnyk Nataliia
Peculiarities of socio-cultural activities in Australia……..… 344

Koba Olena, Koba Viacheslav
Development of hotel industry enterprises in the Czech Republic……..….. 346

Карпенко Оксана, Онопрієнко Олександр
Підходи до підготовки менеджерів соціокультурної діяльності……. 348

Семенчук Тетяна, Шевченко Андрій
Соціокультурні проєкти для жителів деокупованих територій……..…… 351

Гудошникова Тетяна, Сіданченко Єлизавета, Тарновська Ірина
Розвиток туризму в Україні під час війни……..… 353

СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Martyniuk Roman, Datsiuk Oleksii
The headquarters of the supreme commander-in-chief as the highest collegiate authority of the military management of state defense…….. 357

Diachenko Kateryna, Tuliakova Kateryna
New approaches to motivation and development of personnel…….. 361

Chupryna Polina, Tuliakova Kateryna
The role of technology in modern public administration…….….. 363

Момот Володимир, Соколова Вікторія, Томлінс Річард
Підготовка магістрів за програмою подвійних дипломів "Smart Sustainable City Management" як інструмент повоєнного відновлення України……..…. 365

Дем'яненко Тетяна
Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства……. 370

Яковенко Світлана, Корнєєва Оксана
Розвиток бухгалтерського обліку в умовах динамічних змін сучасної економіки……... 372

Михальчишин Наталія, Баранюк Андрій
Державне управління як інструмент впливу на суспільно-економічні відносини…….….. 375

Клиновий Дмитро, Петровська Ірина
Концепція інтеграції природно-ресурсних активів до господарського обігу в умовах загроз і ризиків воєнного та повоєнного періоду……..…... 378

Дробот Ольга, Плинокос Дмитро
Сертифікація як елемент інноваційної екосистеми Збройних Сил України.. 381

Федорюк Людмила
Впровадження міжнародного досвіду державного страхування в Україні… 385

Цюпа Вікторія, Ченаш Володимир
Публічне управління та забезпечення сталого розвитку…….. 388

Сімак Сергій
Сучасні підходи у державному управлінні інвестиційно-будівельним комплексом України……. 391

Карапінка Андрій, Поплавська Жанна
Місце публічно-приватних відносин в межах сучасної концепції публічного врядування…….……... 394

Шумак Ігор, Мацюцький Павло
Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні…….……. 397

Москвічова Олена, Куценко Ірина
Соціальні аспекти взаємодії місцевого самоврядування та громади…..…... 401

Тереняк Лілія
Штучний інтелект в контексті публічного управління…… 404

Ярошенко Ігор, Семигуліна Ірина
Публічне управління в умовах сучасних викликів і загроз: особливості вибору видів проблем розвитку територій в Україні……..….. 408

Казаков Геннадій
Міжміністерська взаємодія у державній підтримці музичної індустрії: досвід Швеції……... 412

Сидоренко Наталія, Грищенко Олександра, Червякова Катерина
Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні……... 416

Бєльська Тетяна, Цуркан Роман
Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій: організаційно-правові механізми забезпечення функціонування системи кризового управління…….…… 419

Бєльська Тетяна, Кондрацький Олександр
Муніципальні послуги з відновлення довкілля: вирішення проблем, спричинених війною…… 422

Таран Оксана, Борщ Артем, Крівіч Дмитро
Стратегічне планування розвитку територіальних громад……..… 425

Кіт Остап, Катерина Бліщук
Підвищення ефективності публічного управління фінансової підтримки сталого розвитку громад…….…. 428

Шкуратов Олексій, Марущенко Андрій
Сучасний підхід до управління діяльністю системи забезпечення національної безпеки…… 430

Рябоволик Тетяна, Мужикова Марина
Стратегічне адміністрування як інструмент забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності сучасних організацій…….…….. 433

Сторожук Оксана, Попов Олександр
Роль антикорупційної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування…… 436

Малюхов Олександр, Малюхова Юлія
Ревіталізація інфраструктури у посткризовий період: виклики та перспективи……...… 439

СЕКЦІЯ 6
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Skohutovska Diana, Tuliakova Kateryna
Entrepreneurship in amid dynamic changes of economic environment……. 442

Mylnychuk Tetiana, Melnyk Mariia
Logistics and supply chain strategies to respond to a VUCA world…….. 445

Мірошниченко Інга
Проблеми утримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами в умовах криз……...…. 448

Войченко Тетяна, Левенець Олександр
Нові тенденції світового судноплавного менеджменту……... 451

Головня Юлія, Трубей Оксана
Екологічне регулювання: драйвер інновацій в бізнесі……. 454

Литвишко Лілія, Воронова Вікторія, Кравчук Іван
Управління бізнес-проєктами в умовах динамічних змін економічного середовища…… 457

Євченко Вероніка, Харченко Павло
Еволюція терміну «цифрова трансформація бізнесу» та його особливості... 460

Євченко Вероніка, Куземко Андрій
Соціальна відповідальність як каталізатор зростання та успіху бізнесу…… 463

Євченко Вероніка, Кізілов Андрій
Перспективи технології блокчейн у бізнесі……... 466

Мильничук Тетяна, Гусєва Аліса
Штучний інтелект у підприємництві: можливості чи загрози?..... 470

Кравченко Ольга, Жиленко Андрій
Використання сучасних CRM систем для управління результативністю транспортної компанії…… 473

Творонович Вікторія, Кулачок Володимир
Економічна стратегія підприємства та її місце у досягненні економічних цілей……... 476

Соломко Тетяна, Симончик Ольга
Система оподаткування в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення... 479

Кравченко Ольга, Ференс Андрій
Інвестиції у військові інновації: необхідний крок для України…….. 483

Бондар Юлія
Розвиток підприємництва в сучасних умовах економічного середовища..… 486

Внукова Наталія
Управління інноваційним процесом: глобальні виклики для України…..…. 489

Соломко Тетяна, Квіта Наталія
Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства…….… 492

Пилипенко Олена, Гриценко Лілія
Цифровий маркетинг у B2B сегменті…….… 495

Дем'янчук Ольга, Малишко Єсенія
Відновлення бізнесу на деокупованих територіях України……. 498

Кавун Ольга, Белінський Максим
Омніканальні стратегії в контексті революційних трансформацій вітчизняних підприємств……..... 502

Слободяник Юлія, Ткаченко Дмитро
Проблеми впровадження сучасних IT рішень в процес державного аудиту України…….…. 505

Кавун Ольга, Проц Вероніка
Адаптація підприємств торгівлі до викликів воєнного стану в Україні……. 508

Бондар Наталія, Сагайдак Євгенія
Окремі аспекти формування показників ефективності концесійних проектів……. 512

Лебединець Ірина
Бізнес та підприємництво за сучасних реалій……... 516

Пилипенко Олена, Тахтарова Дар'я
Складові системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта»……..…... 519

В'юник Ольга, Скуба Вадим
Напрями активізації підприємницької діяльності в умовах SMART-середовища…… 523

Горпинченко Ольга, Семенов Віктор
Підприємництво в умовах смарт-середовища: виклики та можливості в епоху діджиталізації та цифровізації…….. 526

Шуляренко Світлана, Павленко Антон
Забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств…… 528

Корват Олена
Оцінювання ефективності інноваційної діяльності в умовах динамічних змін. 532

Галькевич Марина, Узун Сергій, Фрумузакі Надія
Особливості розвитку підприємницької сфери в сучасних умовах……... 534

Романенков Юрій, Полозова Олена
Теоретичні аспекти інформаційної безпеки в процесі реалізації проєктів…. 538

Афанасьєв Данило, Гришко Світлана
Управління оборотними ресурсами сервісно-виробничого підприємства в умовах гібридних загроз…….…. 542

Творонович Вікторія, Носихіна Анна, Калініченко Марія
Особливості підвищення ефективності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища…… 545

Митюра Сергій, Юрченко Марія
Особливості управління персоналом на підприємствах транспорту…….. 548

Польова Тетяна, Поповська Карина
Оцінка і облік біологічних активів агроформувань…….. 551

Власов Максим
Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні……..… 554

СЕКЦІЯ 7
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Hordiienko Olena
Information and communication technologies in teaching cadets a foreign language…….. 556

Nykyporets Svitlana, Kukharchuk Halyna
The influence of information and communication technologies (ICT) on the evolution of English as a global lingua franca in the technical domain…… 558

Kharchuk Olena, Shchogol Vitalii
Artificial intelligence as a tool for optimizing hr management processes in the context of adaptation…….. 562

Chopliak Viktoriia
The impact of ICTs on the development of English as a universal means of communicationin the technical field…….. 565

Diachenko Olha, Honcharenko Olena
Peculiarities of digital platforms operation…….. 569

Herasymenko Nadiia
Personalized and adaptive learning in mobile applications: ICT transforming education through pocket tutors…….. 572

Tkachenko Kostiantyn
Use of artificial intelligence in linguistic analysis of educational content……..... 576

Stepanova Iryna
Analysing the efficacy of virtual and augmented reality in developing immersive learning environments and simulations for real-life communication scenarios…… 580

Tkachenko Kostiantyn, Tkachenko Oleksandr, Tkachenko Olha
Linguistic analysis of natural language content: problems and prospects in globalization……...… 583

Pylypenko Olena, Khodakivskyi Maksym
Infromation and communication technologies in affiliate marketing: potential risks and benefits…… 587

Tuliakova Kateryna, Bryzghalova Marharyta
Globalization and the use of ICT: The example of Diia and mRiik……..... 590

Яновська Вікторія, Герасимчук Владислав
Роль масових комунікацій у формуванні громадської думки…… 592

Колдовський Артем
Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку менеджменту фінансового сектору в умовах інфраструктурних трансформацій…….. 595

Лопатовський Віктор, Галицький Сергій
Глобалізаційні аспекти використання інформаційних технологій при веденні розрахунків з працівниками: обліковий контекст……..…… 599

Кодола Раїса, Смірнова Олександра
Інформаційна комунікація в умовах гібридної російсько-української війни. 603

Норік Лариса
Моделювання експорту комп'ютерних послуг: роль ВВП в умовах глобалізації…… 606

Заіка Юлія, Семенов Дмитро
Вплив штучного інтелекту на глобальні інформаційно-комунікаційні технології: можливості, виклики та перспективи розвитку……. 609

Некрасенко Лариса, Онищук Андрій
Огляд транспортних систем на основі блокчейну…… 612

Ткачова Наталія, Швець Галина
Роль інформаційно-комунікаційних технологій у трансформації територіальних громад……..…….. 615

Некрасенко Лариса, Федунів Тарас
Сучасний стан і проблеми доставки вантажів в умовах невизначеності…..... 620

Попічко Володимир, Некрасенко Лариса
Передумови впровадження зелених інновацій на транспортних підприємствах…….….. 623

Янишин Андрій
Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективності управлінських рішень в умовах гібридних загроз та глобальних викликів... 626

Ковова Ірина, Ференс Андрій
Блокчейн технології в страхуванні як інструмент запобігання ризикам: світовий досвід…….. 630

Ткачук Олександр, Некрасенко Лариса
Огляд впливу екологічних та технологічних викликів глобалізації на управління бізнесом…….… 635

Ткаченко Олександр, Чепіга Артемій
Деякі аспекти використання хмарних технологій в корпоративних програмних системах……... 638

Ткаченко Ольга, Яворський Дмитро
Деякі аспекти програмного відображення табличних даних складної структури в онтологічну модель……...….. 642

Логвиненко Ліліана, Комеліна Ольга
Вплив соціальних мереж на глобальні комунікації та формування громадської думки……...…. 646

Каштан Сергій
Використання інформаційно-комунікаційних технологій в гібридних війнах 650

Вейдер Тетяна, Сєдова Анастасія
Роль новітніх технологій як інструментів маркетингових досліджень…….. 654

Вейдер Тетяна, Газукін Євген
Глобалізаційні аспекти використання інформаційно-комунікаційних технологій в освіті…….…. 657

Макаренков Олексій
Детермінанти висхідної експоненти юридичних викликів для національної безпеки України у цифровій глобалізації…….. 659

Балвак Андрій, Лемешко Андрій
Дослідження ефективності алгоритмів кластеризації з метою впровадження в логістичні інформаційні системи……... 663

Голубенко Олександр, Кухтик Станіслав, Маковейчук Олександр
Сегментація мультиспектральних видових зображень для виявлення водних об’єктів…….… 666

Ткаченко Ольга
Інформаційно-комунікаційні технології в бізнесі: автоматизація та оптимізація процесів…… 670

СЕКЦІЯ 8
ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Haidiuk Artem, Razumova Olena, Dokashenko Galyna
Mental resources related to the professional activity of teachers during the war.. 673

Horielova Veronika
Morality and ethics in the educational process in the context of psychological health and social security……... 675

Tuliakova Kateryna
The influence of our thoughts on our emotion…….…….. 677

Yelistratova Daria, Tuliakova Kateryna
Problems of gender-based and domestic violence in Ukraine……... 679

Antypenko Denys, Tuliakova Kateryna
State policy of psychosocial support…….. 682

Tuliakova Kateryna, Horokhovianko Oleh
Social media impact on mental health……. 685

Храбан Тетяна
Психолінгвістичний підхід до ідентифікації ймовірнісних страхів та їхніх детермінант……... 687

Жукович Інна
Турбота про психологічне здоров'я курсанта на заняттях з іноземної мови. 691

Ложачевська Олена, Дікфідан Онур
Ознаки стресостійкості персоналу в сучасних умовах……..….. 693

Голярдик Наталія, Солтисюк Анна
Психологічне здоров'я як чинник національної безпеки……..…... 696

Голярдик Наталія, Фараонов Георгій
Важливість психологічного здоров'я в умовах війни……...… 698

Динник Ірина, Майборода Уляна
Психологічна стійкість населення – компонент національної безпеки під час війни……... 701

Бабій Олександр, Борозенцева Тетяна, Докашенко Галина
Сучасні виклики до психологічного здоров'я школярів…….. 706

Полянська Альона, Резнікова Олена, Волвенко Наталія
Стиль спілкування вчителя як фактор психологічної стабільності учня…… 709

Рудман Анастасія, Резнікова Олена, Волвенко Наталія
Психологічні особливості впливу ігрових методів навчання на розвиток особистості……... 712

Рвачова Ганна, Разумова Олена, Докашенко Галина
Посттравматичний стресовий розлад: причини, наслідки та способи подолання……..… 716

Солоннікова Єлизавета, Резнікова Олена, Волвенко Наталія
Фактори впливу на психологічне здоров'я в умовах війни……...…….. 720

Васильєв Євгеній, Борозенцева Тетяна, Стуканова Юлія
Роль капеланів в забезпеченні психологічного та духовного здоров'я військовослужбовців…… 723

Левіна Аліна, Резнікова Олена, Докашенко Галина
Соціально-психологічні особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану……. 728

Калина Тетяна, Резнікова Олена, Стуканова Юлія
Психологічне здоров'я волонтерів як фактор еволюції руху від кризи до суспільного визнання……... 731

Сущенко Ярослав, Дроздова Діана, Волвенко Наталія
Шляхи збереження психологічного здоров'я в умовах війни…… 735

Яновська Вікторія
Мобільність талантів та інтелектуального капіталу як стратегічний ресурс у світі гібридних загроз: гнучкість для академічної стійкості……. 738

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

WARN

ПРИВІТАННЯ УЧАСНИКАМ

П'ятої Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»

Від імені Державного університету інфраструктури та технологій вітаю Вас – представників наукової, освітянської, суспільної сфери та здобувачів вищої освіти на П'ятій ювілейнійміжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», яка є логічним продовженням міжнародних дискусій щодо нових трендів цивілізаційного розвитку, які спричинили актуалізацію проблем глобальної безпеки.

Про значущість конференції свідчить той факт, що вона організована в рамках реалізації проекту «Академічна протидія гібридним загрозам», який реалізується в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти». П'ять років триває реалізація проєкту – і кожного року ми проводимо цю конференцію!

Освіта – одна ізнайвразливіших сфер під час війни. Цей форум є гарною нагодою осмислити та проаналізувати стратегії міжнародного співробітництва у сфері забезпечення національної безпеки. Фахові дискусії сприятимуть поглибленню плідного діалогу між науковцями, освітянами та здобувачами вищої освіти. Сьогодні, як ніколи, ми повинні об'єднувати зусилля на всіх рівнях, і якомога більше тримати фокус на доступності освіти, її якості. Майбутнє України – в її освічених громадянах!

Слава Україні!

Проректор з науково-педагогічної роботи
Державного університету
інфраструктури та технологій
кандидат педагогічних наук, доцент
Дудник Юрій Павлович

STAND WITH UKRAINE

Шановні друзі, колеги, партнери!

Я рада вітати всіх на дискусійному майданчику V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», яка проводиться в рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN. Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая став асоційованим членом цього проекту ще в 2022 році, усвідомлюючи всю актуальність та важливість цієї тематики. .

Цей захід організований завдяки зусиллям українських університетів і з кожним роком набирає неабияку популярність.

В нашій країні багато років йде війна. Ворог використовує багато інструментів гібридниз загроз аби досягти своїх цілей.

Посли Європейського Союзу нещодавно узгодили новий тематичний режим санкцій, спрямований на російські гібридні загрози. З огляду на загострення безпекової ситуації, збільшення кампаній дезінформації, кібератак, атак проти критичної інфраструктури, втручання у процеси виборів з боку недружніх акторів, і з'явилась офіційна інформація, що Рада ЄС згідно з прийнятим в 2022 році Стратегічним компасом, створює спеціальні оперативні групи швидкого реагування, головним завданням яких буде упередження шкідливих гібридних дій та координація зусиль з усунення їх можливих наслідків. Такий новий інструмент, як Групи швидкого реагування ЄС на гібридні загрози, буде поєднувати досвід фахівців з як з цивільної, так і з військової безпеки, що дозволить цим групам швидко адаптуватися до нових викликів у цій сфері.

Місією проекту WARN є підвищення обізнаності суспільства щодо ідентифікації та протидії гібридним загрозам національної безпеки України.

Обговоренню цих актуальних питань присвячено роботу Конференції, серед учасників якої є представники багатьох університетів, які виявили бажання поділитись своїми думками, напрацюваннями та перспективами.

Шановні колеги, я хочу побажати усім подальших успіхів та здобутків та теренах освіти та науки, міцного здоров'я та найскорішої нашої перемоги!

Дякую за увагу і гарного та плідного всім дня!

Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
д.е.н., професор
Худолей Вероніка Юріївна

STAND WITH UKRAINE

СЕКЦІЯ 1
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

DERUSSIFICATION AS AN ELEMENT OF THE NATIONAL SECURITY SYSTEM UNDER HYBRID THREATS

Orlov Viktor,
PhD in Law,Senior Investigator,
Main Directorate of the National Police in Donetsk Region
Pokrovsk, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4023-332X

The Russian invasion of Ukraine began much earlier than in 2014. It started with the thesis of the Russian military-political leadership about the strategic necessity of protecting the Russian-speaking population. Therefore, the easiest prey for the occupier, both in 2014 and 2022, was the Russian-speaking Ukrainian, who makes up the majority of the population in the South and East of Ukraine. It was the most Russified regions of Ukraine, regions with the highest involvement in the Russian-speaking space, that became the first targets of the invader. Russia managed to occupy those parts of our territory where a total cleansing of everything Ukrainian was taking place, including the Ukrainian language, through a long process of linguistic extermination.

With the beginning of Russia's full-scale invasion, the process of liberation from everything Russian (Soviet, imperial) accelerated. Currently, the machinery of Russification has been stopped at the cost of the lives of tens of thousands of Ukrainians.

The relevance of the raised issue is directly related to the origins of the reasons for the war in 2014 and the full-scale invasion in 2022. The failure to take timely measures to eliminate Russian narratives and disinformation from the Ukrainian space led to the destruction of Ukraine's national security. Therefore, the purpose of this scientific work is to define the concept of derussification and improve derussification measures to strengthen national security under hybrid threats.

*Legal Aspects of National Security.*Regarding the legal aspects of national security, it should be noted that the provisions of the Law of Ukraine "On the Basics of National Security of Ukraine" (2003), which was repealed in 2018, stipulated that the protection of national interests from potential threats, in particular, defined as such interests the development and functioning of "the Ukrainian language as the state language in all spheres of public life throughout the entire territory of Ukraine" (Article 6 of the Constitution of Ukraine).

Aspects of legislative and political work in recent years indicate that the inert policy of de-Russification is gradually turning into an active phase of the political struggle for national identity.

In this study, we will focus on such components of national security as **information**and **linguistic security**.

*Information Security.*Currently, mass media, social networks, video hosting platforms, and internet resources are the most Russified. It is well known that all Russian propaganda, affiliated with Russian special services, is actively working on social networks and continues to enslave the minds of millions of Ukrainians. This powerful mental weapon has been successfully used by the aggressor for decades against everything Ukrainian.

To implement disinformation campaigns, Russia uses algorithms and automation in social media, creating fake pages and accounts that spread information to destabilize the situation in society.

I. Renchka, studying social network materials, noted that the authors of the posts emphasized the importance of working with children and youth, strengthening patriotic education in schools, and changes in the education system, especially in the study of history and literature. After all, it is from Russian historical-literary myths and propaganda narratives that imperial Russia and its "Russian world" arose, which formed and spread the Russian colonial view of Ukraine worldwide, a dependency on which must be overcome by all means.

*Linguistic Security.*As the Constitutional Court of Ukraine noted in its decision No. 1-r/2021, "the threat to the Ukrainian language is equivalent to a threat to the national security of Ukraine." Therefore, the issue of linguistic security is no less important.

I. Parfenyuk, in his research, notes the "need to correct the consequences of long-term Russification, which led to the paradox where a Ukrainian by nationality rejects his own language and culture in favor of the aggressor, which is the basis for undermining the state’s security."

It is hard to disagree with the scholars who argue that pro-imperial and pro-Russian artifacts (monuments, toponymy, heroic symbols, holidays) are designed to create a myth about the greatness of Russian culture, its superiority over Ukrainian culture, and the inevitability of consuming anti-Ukrainian myths and symbols. By canceling Russian culture in public space, we primarily solve the issue of our own security. Therefore, in order to ensure information security, all pro-Russian heritage on the territory of Ukraine (monuments, geographical names, street names) must be removed from public space.

According to V. Ivanenko, "a formally independent state and a subject of international law and international relations, Ukraine cannot unequivocally be defined as a sovereign state in the information sphere. Only derussification can and should become a factor and guarantor of the country’s information sovereignty."

Russian authorities and Russian propaganda, acting in its interests, preserved the Soviet type of consciousness in most Russians, reviving a society sick with Russian chauvinism, which actively supports aggression against Ukraine and legitimized aggression during the pseudo-elections of V. Putin.

Before the full-scale invasion, some scholars believed that the above-mentioned processes should be referred to as "Ukrainization" and leaned toward its mild form. However, today this process is unequivocally defined as derussification. We propose our own definition of derussification:

Derussification is the process of separating people from the Russian information space aimed at protecting consciousness from harmful informational influences, restoring and consolidating national identity in such areas as language, education, culture, toponymy, politics, and history, aimed at strengthening Ukraine's national security.

Strategic Mechanisms of Derussification. The inert derussification policy led to the development of an extremely negative trend: *the heterogeneity of the information-cultural space → immersion in the Russian space → anti-Ukrainian and Ukrainophobic propaganda → rejection of Ukrainian statehood and cultural symbols → separatism → denial of Russia as the enemy → support for the aggressor → collaborationist activity.*

Therefore, in the national security system of Ukraine, it is necessary to establish strategic derussification mechanisms:

1. Cleansing the Ukrainian cultural space from the Russian (Soviet, imperial).
2. Strengthening responsibility for disinformation and developing the Law of Ukraine "On Combating Disinformation."
3. Improving counter-propaganda mechanisms, amending the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine," and implementing more radical methods in this field.
4. Increasing the critical thinking of the population and enhancing digital media literacy.
5. Introducing an indicator of source reliability and labeling disinformation in the online space.
6. Regulating the digital ecosystem of mass media and implementing the "EU Code of Practice on Disinformation."

However, it is necessary to maintain a balance between protecting human rights to freedom of speech and information freedom and protection from disinformation. Defining the boundary between freedom of speech and disinformation is a promising direction for further scientific research in this area.

References:

1. Renchka, I. Ye. Zminy movnoi identychnosti ukraintsiv na pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia Rosii v Ukrainu (na materiali sotsialnykh merezh ta internet-vydan kintsia liutoho – pochatku kvitnia 2022 r.). *Mova: klasychne -*

moderne–postmoderne. 2024. Vol.9. P. 72-98. URL: https://doi.org/10.18523/lcmp2522-9281.2023.9.72-98 (date of access: 20.09.2024).

2. «Zahroza ukrainskii movi rivnosylno ye zahrozoiu natsionalnii bezpetsi Ukrainy,» – Konstytutsiinyi Sud Ukrainy. URL: https://ccu.gov.ua/novyna/zagroza-ukrayinskiy-movi-rivnosylno-ye-zagrozoyu-nacionalniy-bezpeci-ukrayiny-konstytuciynyy (date of access: 21.09.2024).

3. Pafeniuk, I. Ukrainizatsiia kulturnoho prostoru Ukrainy v systemi informatsiinoi bezpeky derzhavy. *Ukrainskyi informatsiinyi prostir*.2019. Vol.2(4).P. 63-72. URL: http://ukrinfospace.knukim.edu.ua/issue/download/%E2%84%962%284%292019/7122 (date of access: 21.09.2024).

4. Belkin, L. M., Yurynets, Yu. L., &Belkin, M. L. Yednist dekumunizatsii i derusyfikatsii v kontekstianty ukrainskykh informatsiinykh viin. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2023. Vol.2. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2023/2_2023.pdf (date of access: 19.09.2024).

5. Ivanenko, V. Ukrainizatsiia informatsiinoho prostoru yak factor zabezpechennia suverenitetu i posylennia informatsiinoi bezpeky Ukrainy. *Ukrainskyi informatsiinyi prostir*. 2019. Vol.2(4). URL: http://ukrinfospace.knukim.edu.ua/article/view/187861/224633(date of access: 22.09.2024).

CYBERATTACKS AND DISINFORMATION AS KEY COMPONENTS OF HYBRID THREATS TO UKRAINE

Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161
Zhilchenko Igor,
applicant for the first (bachelor`s) level of higher education
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0007-4968-7519

Hybrid threats are one of the biggest challenges for Ukraine today. These threats are extremely dangerous because they are unpredictable, complex, and difficult to identify. They go beyond traditional concepts, as they involve a wide range of tools and strategies that are not easily recognized as direct acts of aggression. This approach gradually undermines a state's resilience without resorting to open armed conflict.

In today's world, media play a key role in shaping people's opinions, moods, and views. They act as a bridge between events and society, reflecting and interpreting reality. Disinformation is one of the major issues affecting modern media. It's an integral part of today's information environment. Disinformation can be used for various purposes, and during wartime, it has a significant impact on advancing towards victory. Disinformation is the intentional spread of false or manipulative information to mislead an audience. Unlike fake news, which can arise from errors or carelessness, disinformation is a deliberate strategy aimed at achieving political, economic, or social goals.

Since the start of the war, Ukraine has faced many different threats, with disinformation standing out as one of the most significant. However, this issue existed even before the full-scale invasion, particularly since 2014, when it began to escalate following certain events in Ukraine. Over time, information attacks became increasingly threatening, and by the time of the full-scale invasion, the information space had become one of the key battlegrounds.

Analyzing the statistics on disinformation and fake news, it's clear that Ukraine has been most affected by this problem. Out of 480 documented cases during the study, 160 cases of external information manipulation and interference were directed at Ukraine.(CyberPeace Institute) From this information, we can conclude that Ukraine is currently facing not only military aggression but also information attacks aimed at destabilizing society, influencing global public opinion, and weakening international support for Ukraine. In the situation with Ukraine, disinformation has

taken various forms, ranging from outright lies to half-truths, where facts are distorted in a way that changes their meaning. It's often spread through social media, news websites, and other communication channels, making it very difficult to control.

Speaking of cyberattacks, they are threat not less than disinformation. Cyberattacks have become another highly effective tool in hybrid warfare, capable of causing catastrophic consequences for critical infrastructure and government institutions. They are aimed at disabling vital targets such as power plants, transportation systems, banking infrastructure, medical facilities, and even government websites. These attacks can be carried out using various methods, including malware, social engineering, malicious websites, or exploiting software vulnerabilities.

Looking at cyberattack statistics, from January 2022 to December 2023, there were 3,255 recorded cyberattacks, 574 of which specifically targeted Ukraine.(EEAS, p.9) A notable example is the large-scale cyberattack on Kyivstar in December of last year. For several days, half of the country was left without communication, and the company suffered losses amounting to billions of hryvnias.

Disinformation and cyberattacks often interact in hybrid strategies, creating a complex threat to Ukraine. Cyberattacks can create conditions in which disinformation spreads more effectively. For example, after a cyberattack on a government resource or media outlet, disinformation campaigns exploit the resulting chaos and mistrust to disseminate fake news or manipulative information. One of the most common scenarios involves using cyberattacks to hack and distribute fake official statements or news. A frequent tactic is attacking official resources or websites and then publishing false information.

In conclusion, disinformation and cyberattacks are currently integral components of hybrid threats affecting Ukraine. These threats require a comprehensive approach to neutralization, as they impact various aspects of national and public security. Ukraine is actively working to combat these threats through various means, such as counter-disinformation campaigns, strengthening its cybersecurity capabilities, improving media literacy among the population, and cooperating with international partners. While these efforts have been quite successful, the threats still have a significant impact, sometimes leading to major problems. Therefore, it's crucial to continuously monitor the situation and develop new methods and tools to effectively counter these threats.

References:

1. CyberPeace Institute. (2023). Cyberattacks Impact and Harm. URL:https://cyberconflicts. cyberpeaceinstitute.org/impact
2. European External Action Service. (2024). 2nd EEAS Report on Foreign Information Manipulation and Interference Threats. URL:https://www.eeas. europa. eu/sites/default/files/documents/2024/EEAS-2nd-Report%20on%20FIMI%20 Threats-January-2024_0.pdf?fbclid=IwAR19OgVFj6AwdN3QA7iMV8-Bk3DfelVlxk83uJBeGc3Q5pG6HuahVL1kuhU

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS

MatviichukYevhenii,
applicant for the third (educational and scientific) level of higher education
Department of Management and PublicAdministration
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

Digitalization is manifested in fundamental transformations in all spheres of life, while its impact on the development of society is controversial, as evidenced by the large number of threats it poses.

The development of emerging and disruptive technologies (EDTs), such as Artificial Intelligence, Blockchain, Quantum Computing, 5G/6G, Big Data, the Internet of Things, and others, should be considered and assessed for their positive and negative impact on society. Digital transformation is accompanied by the process of strengthening connections between systems and increasing the amount of information stored and processed. Such processes can both strengthen the economy and increase the efficiency of individual systems, as well as create additional vulnerabilities that can be used for various types of attacks [1].

The main challenges facing the world in light of the development of EDTs and digital transformation are to ensure that society benefits from more powerful, faster and interconnected computing and processes, while monitoring the responsible use of new technologies and making sure that this does not lead to increased security vulnerabilities.

Today, when information technology is developing at a frantic pace, it is becoming one of the main tools of hybrid threats. With the help of information technology, any information can be quickly disseminated. The real danger arises when this information is not true. Many computer tools, including Artificial Intelligence (AI), are entering the arena of creating false information.

Artificial Intelligence is a promising tool in hybrid warfare. And today it can already pose a great threat. We can distinguish the following capabilities used in information campaigns: photo faking, sound faking, video faking, deepfake (a combination of the previous points) or avatar creation. An avatar is a specific image or animation whose main purpose is to penetrate a specific community for manipulation. The creation of an avatar (digital avatar) is based on the analysis of a large amount of data (characteristics) of the target audience. Photo, sound, and video fakes are not very interesting in themselves, but their combination, namely deepfake, is a very interesting phenomenon. Deepfake usually uses the image of a public figure (since a lot of the original data can be found). The main goal of deepfake is to create a false image so that a person says something they would never say or to portray a leader as tough/weak/liar (in their favor). That is, the main goal of deepfake is to discredit a certain person in front of his or her target audience [2].

Artificial Intelligence (AI) is a rapidly developing area of technology with potentially significant national security implications. Therefore, the United States and some other countries are developing AI programs for a range of military functions. Potential international competitors in the AI market are putting pressure on the United States to compete for innovative military applications of AI. A leading competitor in this regard is China, which in 2017 unveiled a plan to seize global leadership in AI development by 2030 [3].

Artificial Intelligence today, although it cannot think, can still solve complex formalized problems thanks to sophisticated heuristic algorithms. These capabilities of Artificial Intelligence are enough to work against humans and be a powerful tool for a hybrid threat.

To effectively counter hybrid threats in the digital era, it is necessary to implement comprehensive measures that include the following elements

- developing cybersecurity by creating effective systems to protect against cyberattacks, training personnel and implementing modern data protection technologies;
- countering disinformation by using media literacy methods, conducting information campaigns to raise public awareness of disinformation threats, and developing mechanisms for rapid response to information attacks;
- strengthening national resilience through the implementation of strategies aimed at increasing the resilience of society to hybrid threats, including economic and social ones;
- international cooperation through coordination of efforts with other states and international organizations to counter transnational hybrid threats, exchange of experience and best practices.

Digital transformation opens up new horizons for development, but at the same time creates challenges in the form of hybrid threats. To successfully counter these threats, it is necessary to develop and implement comprehensive strategies that combine cybersecurity, countering disinformation, strengthening national resilience, and international cooperation. This is the only way to ensure security and stability in the digital age.

References:

1. Fiott D. Digitalization and hybrid threats: Assessing the vulnerabilities for European security. Hybrid CoE Paper 13. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2022/04/20220404-Hybrid-CoE-Paper-13-Digitalization-and-hybrid-threats-WEB.pdf
2. Mazzucchi N. AI-based technologies in hybrid conflict: The future of influence operations. Hybrid CoE Paper 14. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2022/06/20220623-Hybrid-CoE-Paper-14-AI-based-technologies-WEB.pdf
3. Artificial Intelligence and National Security / Congressional Research Service. November 10, 2020. URL: https://sgp.fas.org/crs/natsec/R45178.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MODERN TECHNOLOGIES FOR PROTECTION AGAINST MANIPULATIVE INFLUENCE

Osypova Yevheniia,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164

The rapid exchange of information, its collection, storage and transmission are becoming key processes that determine the efficiency of society. With the emergence of the information and communication society, the structure of social relations is also changing. The Internet, social networks, online platforms and digital media are becoming key tools for communication and information exchange between people. At the same time, new challenges are emerging, including the protection of private data, cybersecurity, information inequality, ethics in the digital space, and the possibility of manipulative influence. The capabilities of modern information and communication, socio-political and socio-psychological technologies have made hybrid wars more destructive and dangerous.

One of the determining factors in the success of hybrid wars is the information component, which can affect the mental state and mental health of the civilian population, the morale of the military, the effectiveness of military operations and the outcome of the war in general. The flooding of the information space with pseudo-messages and fakes by the Russian media to psychologically exhaust individuals, cause aggression, doubt and panic raises the issue of developing skills to differentiate such information, critically analyze it and develop appropriate defence tools. In an information and psychological warfare, the ability of citizens to think critically and protect themselves from manipulation is a matter of personal and national security [1].

The peculiarities of the information and communication society create unprecedented opportunities for manipulative influence on the individual:

1. The prospect of total control over society through modern means of telecommunication.

2. The Internet has made it impossible for the state to have a monopoly on information, which changes the nature of the relationship between citizens and the authorities. Every citizen on the Internet has the opportunity not only to consume information, but also to disseminate it. Thus, the hierarchical models of society organisation that existed before the information revolution are changing.

3. The positive impact on society of e-democracy, additional opportunities for information dissemination, and expanded communication opportunities has made society forget about the consequences that chaos in transnational Internet networks can lead to without an appropriate level of control and regulatory policy.

4. The Internet opens up the possibility of participation in politics in absentia, when a person becomes a member of a kind of ‘sofa party’: staying in the comfort of home, in real time, he or she readily understands and emotionally reacts to the news feed, but can do almost nothing practically important with the help of a keyboard.

5. The Internet allows for the dissemination of a significant number of materials, the consumption of which leads to the devaluation of spiritual values, and a decrease in the moral and creative potential of the population [2].

The main consequences of manipulative influence include:

– undermining people's ability to think independently and critically, leading to decisions based on limited or distorted information. This can affect the electoral process, economic decisions, social relations, support for the military and many other areas of life;

– contribute to the formation of a split in society. Using a number of psychological techniques and tricks, manipulators can artificially intensify social conflicts, creating discord between different groups, which makes it easier to control society;

– undermining trust in institutions, media and social structures. When manipulation becomes explicit or exposed, it causes frustration and a sense of injustice, which increases social instability and citizens' disillusionment with democratic processes;

– increased levels of stress, anxiety and emotional exhaustion. A person may feel compelled to act in a certain way, even if it is against their own interests.

A person cannot completely get rid of manipulative influence, but with the help of various means, he or she can limit, localise, and reduce its impact on him or herself [8]. Tools to combat manipulative influence are shown in Fig. 1.

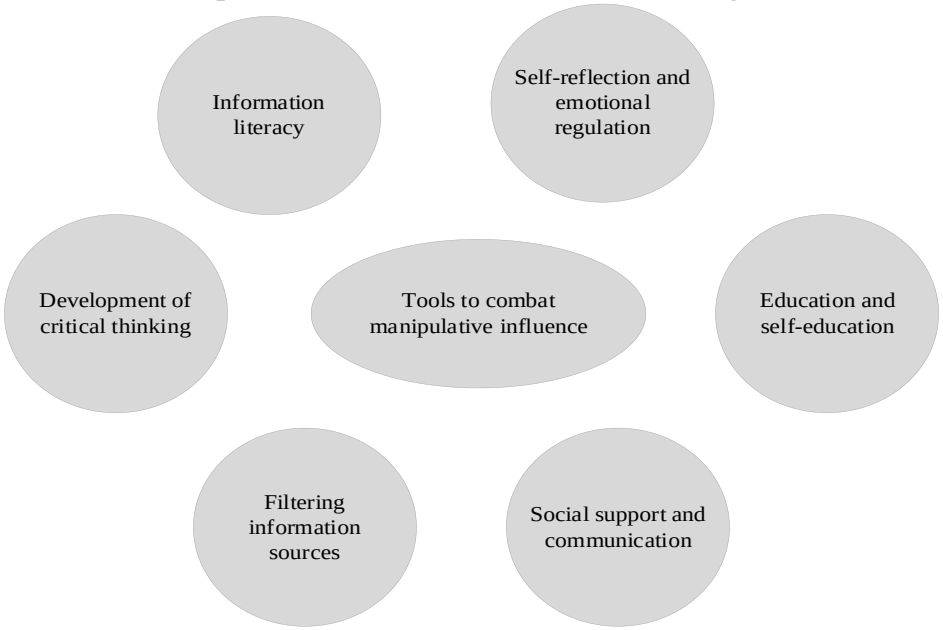

Fig. 1. Tools to combat manipulative influence
Source: compiled by the author

These tools will allow to:

– to develop the ability to recognise the most common fakes (photos, videos, text) that are actively spread through social networks and the media;

– to prevent cognitive disorientation;

– to help preserve the ability to adequately perceive reality;

– to preserve the learned norms of morality, adequate ideas about good and evil;

– resist information pressure, negative suggestion, manipulation;

– maintain emotional health.

The analysis of the vulnerabilities of the information and communication society makes it possible to predict the possible negative impact of hybrid threats. Based on this analysis, it is possible to develop effective mechanisms to counteract manipulative influence on the individual and create conditions for creating a psychological and security environment.

References:

1. Kurylo V., Karaman O., Stepanenko V. (2023), Suhestiia I kontrsuhestiia kriz pryzmu krytychnoho myslennia v informatsiino-psykholohichnomuvy miri viiny [Suggestion and Counter-Suggestion through the Prism of Critical Thinking in the Information-Psychological Dimension of War],*Topical Issues of the Humanities*. Issue 65, vol.2, Pp. 289-298, DOI https://doi.org/10.24919/2308-4863/65-2-41 (Accessed:22.09.2024), (in Ukrainian).

2. Petryk V.M., Prysiazhniuk M.M., Kompantseva L.F., SkulyshYe.D., Boiko O.D., Ostroukhov V.V. (2011), Suhestyvni tekhnolohii manipuliatyvnoho vplyvu [Suggestive technologies of manipulative influence], textbook under the editorship of Skulysh E.D. 2nd ed. K.: VIPOL. 248 P. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1353_77641912.pdf (Accessed:22.09.2024), (in Ukrainian).

АКАДЕМІЧНА ПРОТИДІЯ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЕРАЗМУС+ ПРОЄКТУ WARN

Гришко Світлана,
к.е.н, доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

Сучасний світ зіткнувся з новими гібридними загрозами, які впливають на всі аспекти життя – від політики до економіки, соціальних відносин і технологій. Відмінна риса таких загроз полягає в їх гнучкості, адаптивності та здатності швидко змінювати свою форму, пристосовуючись до середовища та умов. Вони проникають у демократичні процеси, підривають довіру до державних інституцій та провокують радикалізацію вразливих верств населення. Однак, як свідчить практика, суспільства ще не мають достатніх навичок і знань для того, щоб ефективно протидіяти цим викликам. Це ставить питання про необхідність підвищення рівня освіти та поінформованості громадян, що є ключовими аспектами для формування соціальної стійкості.

Одним із головних викликів сучасних суспільств є низький рівень підготовки до боротьби з гібридними загрозами. Традиційні освітні програми не адаптовані до швидких змін у глобальній безпековій ситуації та не охоплюють всі сфери, де можуть виникати загрози. В той час як у військовій сфері є ціла низка ініціатив, таких як програма DEEP (Defence Education Enhancement Programme), які спрямовані на покращення оборонної освіти, критично важливі цивільні галузі залишаються не захищеними від гібридних атак. Відсутність належних професійних стандартів та освітніх програм у цих сферах робить їх уразливими до сучасних загроз.

Гібридні загрози мають багатовимірний характер. Вони поєднують у собі різні форми впливу – від кібератак до дезінформації та маніпуляцій громадською думкою. Такі загрози важко виявити на ранніх етапах, що ускладнює їх нейтралізацію. Здатність розпізнавати загрози та ефективно на них реагувати є вирішальним фактором для забезпечення національної безпеки. У цьому контексті освіта відіграє фундаментальну роль, оскільки вона не тільки підвищує рівень обізнаності суспільства, а й сприяє розвитку стійкості до зовнішніх впливів.

Сучасна система освіти, навіть у провідних університетах світу, не забезпечує достатнього рівня підготовки фахівців для протидії гібридним загрозам. Технічний прогрес, який використовується зловмисниками для розробки нових методів впливу, випереджає здатність освітніх систем адаптуватися до нових умов. Це створює розрив між реальними потребами

суспільства в забезпеченні безпеки та наявними освітніми можливостями. Щоб подолати цей розрив, необхідно розвивати системи навчання, які будуть орієнтовані на практичні навички та актуальні загрози, з якими стикається сучасне суспільство.

ПроєктWARN"Академічна протидія гібридним загрозам" (610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP)[1], співфінансований програмою Еразмус+К2, є яскравим прикладом того, як освіта може бути ефективним інструментом у боротьбі з гібридними загрозами.

Ключовим досягненням проєкту стала адаптація12-ти існуючихмагістерських програм до протидії гібридним загрозам, та створення однієї нової.Проєктом доведено, що адаптивний безпековий підхід може бути інтегрований у будь-яку магістерську програму, незалежно від специфіки галузі: від педагогіки до публічного управління та журналістики, від інформаційних технологій до економіки та мистецтва.

Особливий акцент в проєкті зроблено на впровадженні інноваційних підходів у навчальні процеси, що допомагає підготувати фахівців, здатних швидко реагувати на сучасні виклики[2]. Одним із важливих елементів навчання стало застосування змагальних методів, що дозволяє розвивати навички проактивного захисту, які є фундаментом стійкості.

На розвиток умінь і навичок, необхідних для протидії гібридним загрозам, також спрямовані 22 нові та 39 оновлених у проєктідисципліни. Навчання за програмами проєкту WARN вже пройшли майже 1000 магістрантів, а також більше ніж 2300 слухачів LLL-курсів. За результатами був отриманий цінний зворотний зв'язок, який підтверджує, що ідея проєкту має потужну підтримку відстудентів, роботодавціві в цілому - від громадянського суспільства.

Європейські партнери (університет Ювяскюля, Фінляндія; університет Коїмбри, Португалія, університет Тарту, Естонія та Вища інженерна школа ECAM-EPMI, Франція)відіграли ключову роль у проєкті WARN, надаючи експертну підтримку та передовий досвід у протидії гібридним загрозам. Важливо, що європейське експертне середовище та партнерство залишалися дієвими навіть за відсутності готових рішень: курси WARN з протидії гібридним загрозам не були просто адаптовані на основі існуючих європейських програм, а були розроблені "з нуля" завдяки унікальному доступу до матеріалів європейських партнерів, проведенимтренінгам і тісній експертній співпраці.

Особливої уваги заслуговує створення WARN-середовища за принципами Communities of Practice (CoP), яке об’єднує фахівців із різних галузей для обміну досвідом та знаннями щодо протидії гібридним загрозам.

Це середовище стало важливим елементом у контексті викликів, що постали перед проєктом під час пандемії та війни. Завдяки хабам та спеціальним лабораторіям, які були оснащені потужним комп’ютерним та

медійним обладнанням коштом проєктного гранту, вдалося організувати надійний простір для взаємодії, що сприяв формуванню нових підходів і рішень для забезпечення стійкості. Серед ініціатив, реалізованих у межах WARN-середовища, варто відзначити створення інтерактивного глосарію з протидії гібридним загрозам [3], запуск щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», яка стала науковою платформою для обміну знаннями, досвідом та ідеями на постійній основі; а також – доступ до міждоменної експертизи, проведення спільних заходів, досліджень та воркшопів.

Слід зазначити, що проєкт WARN – це не лише про те, як вчити стійкості інших, але й про те, як самим бути стійкими. Проєкт було розпочато у 2019 році, і попри численні виклики, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну, команда не зупинила своєї діяльності. Зусилля команди та запроваджена гнучкість процесів дозволили адаптувати проєкт до нових умов.Еволюціонувала сама філософія проєкту: роль виконавців проєкту як агентів змін (change agents) трансформувалась у виконання завдань агентів стійкості(resilience agents). Завдяки концепції мінімально життєздатного продукту (MVP) було переглянуто дизайн проєкту, зокрема зміщено акцент на онлайн-тренінги, "мобільність вдома" та тонке налаштування результатів. Важливу роль зіграла й диверсифікована структура консорціуму, що дозволило мобілізувати ресурси та продовжити роботу навіть у найскладніших умовах, підтримуючи взаємодію між учасниками проєкту та забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів.

Таким чином, проєкт WARN став інноваційною відповіддю на виклики сучасного світу, пов'язані з гібридними загрозами. Він довів, що освіта може бути ефективним інструментом у забезпеченні національної безпеки та стійкості. Використання проактивного підходу у навчанні, зосередження на практичних навичках і залучення фахівців із різних галузей є запорукою успішної протидії гібридним атакам. Однак, головним досягненням проєкту є не тільки розробка нових освітніх матеріалів, а й створення україно-європейської спільноти фахівців, які готові діяти разом для протидії загрозам, що постійно змінюються.

Цей проєкт є прикладом того, як міждисциплінарний підхід і співпраця на міжнародному рівні можуть сприяти формуванню стійких суспільств, здатних протистояти найскладнішим викликам сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Еразмус+ проєкту WARN https://warn-erasmus.eu/

2. Методика навчання в умовах гібридних загроз: посібник / Е. Балашов, М. Білоконь, Т. Борозенцева, М. Головянко, С. Гришко, Т. Жовтенко та ін.

Харків: ТОВ "ТЕХНО- ЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР ГРУП", 2023. 84 с. DOI: https://doi.org/10.62067/978-617-8242-02-2

3. Гришко С., Головянко М., Титаренко М., Чех М., Василиця О., Ланюк Є., Засадко В., Карпенко О., Завгородній В., Балашов Е., РеваТ.,Копієвська О., Білоконь М., Величко Л., Докашенко Г., Концур В., Наумов І. (2021). Глосарій з гібридних загроз.https://openarchive.nure.ua/handle/document/16258

ГІБРИДНА БЕЗПЕКА: НОВІ УРОКИ УКРАЇНСЬКОЇ СТІЙКОСТІ ДЛЯ СВІТУ

Ляшенко Олександра,
д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0001-7114-4501

Третій рік повномасштабного вторгнення і одинадцятий рік від початку російської збройної агресії Україна перебуває на передовій глобальної битви за свободу і незалежність. Увесь цей час відбувається демонстрація стійкої тенденції поєднання засобів ведення конвенційної і гібридної війни, в ході якої особливу роль відіграють неконвенційні засоби. Серед останніх найбільш потужними є гібридні загрози [1], сила і інтенсивність яких є суттєвими. Нині Україна є «полігоном» для апробації нових гібридних методів і однією з небагатьох воюючих країн у світі, які стикаються з найсучаснішими формами гібридної агресії, зокрема постійними кібернападами та інформаційними кампаніями. Власне ключовою особливістю цієї сучасної війни є наявність саме таких загроз, а також чітке виокремлення четвертого «поля бою» - кіберпростору, який наряду із сушею, повітрям і водою і повноцінною ареною бойових дій. Основна відповідальність за реагування на гібридні загрози чи атаки лежить на цільовій країні, вважає NATO і чітко артикулює це у документі Countering Hybrid Threats [2]. Відтак, постає питання і про появу нової термінології щодо комплексних засобів протидії таким загрозам, одним з яких може бути визначення поняття «гібридна безпека».

Авторське тлумачення поняття “гібридна безпека” формулюється як системна здатність держави асиметрично, комплексно і узгоджено протидіяти гібридним загрозам шляхом комбінованого використання конвенційної зброї та інструментів ведення нетрадиційної війни у чотирьох вимірах: на суші, у повітрі, на морі та у кіберпросторі.

Ідея асиметричності впливу як основи гібридної безпеки є ключовим підходом у протидії гібридним загрозам, оскільки гібридна агресія сама по собі є нелінійною, мультимодальною та часто непрямою. Суть асиметричної відповіді полягає в тому, що для ефективної протидії гібридним загрозам держава або інші актори безпеки не можуть використовувати лише прямі, симетричні методи боротьби (наприклад, військові засоби проти військової агресії). Натомість вони повинні застосовувати інноваційні, гнучкі та непрямі підходи, які забезпечують максимальну ефективність при мінімальних ресурсах.

Гібридні загрози, такі як дезінформація, кібернапади, економічний тиск, втручання у вибори або підтримка внутрішніх дестабілізуючих елементів, часто

використовують асиметричні методи. Актори гібридної війни (держава або недержавні суб'єкти) прагнуть послабити супротивника, уникаючи прямого військового протистояння і створюючи вплив через непрямі методи. Асиметрична відповідь на такі загрози полягає в тому, що держави та інші учасники мають розвивати стратегії, що дозволяють ефективно протистояти загрозам за допомогою інструментів, які виходять за рамки звичних методів безпеки. Це може включати:

кіберзахист - асиметричні рішення, такі як мережі, здатні до самовідновлення або автономні кіберсистеми для захисту критичних інфраструктур;

інформаційна стійкість: як відповідь на дезінформаційні кампанії асиметрична відповідь може полягати в активному залученні громадян до створення позитивного наративу, а також в інвестиціях у розвиток медіаграмотності суспільства.

Асиметричність, якій багато уваги у бізне-сфері приділяє Адріан Сливоцький [3], у контексті гібридної безпеки передбачає використання інструментів та методів, які не вимагають прямих зіткнень або симетричних відповідей. Замість того щоб витрачати величезні ресурси на військові операції, можна інвестувати в інформаційні кампанії, цифрові технології та різноманітні види дипломатії (звичайну, народну, цифрову тощо).У боротьбі з дезінформацією російської пропаганди Україна може використовувати асиметричний підхід, залучаючи міжнародні організації, незалежних журналістів та експертів для побудови альтернативних наративів, що спростовують фейкові новини та маніпуляції. Це не лише знижує вплив дезінформації, але й зміцнює міжнародну підтримку.

Однією з ключових характеристик асиметричної відповіді є її гнучкість. Гібридні загрози швидко адаптуються та змінюють форми, тому відповідь на них повинна бути динамічною. Сили безпеки та державні органи мають володіти здатністю швидко змінювати тактики та інструменти в залежності від ситуації. До прикладу, використання локальних ресурсів, коли в умовах зовнішньої загрози залучаються громадські активісти, волонтери та громадянське суспільство для протидії як дестабілізації, так і пропаганді. Це створює «мережеву відповідь», яка діє на місцевому рівні, водночас залишаючись координованою на загальнонаціональному рівні. Тому не перестає бути актуальною (про)світа дорослих і так звана політична грамотність) зокрема.

Суспільство відіграє ключову роль у гібридній безпеці, тому не втрачає важливості і актуальності формування критичного мислення, медіа-грамотності та підвищення загальної обізнаності щодо гібридних загроз серед громадян, тому формування культури критичного мислення та підвищення рівня - є важливими факторами для мінімізації впливу дезінформаційних кампаній та маніпуляцій громадською думкою.

У кіберпросторі українські кіберексперти можуть застосовувати асиметричні методи захисту, такі як мобільні платформи для швидкого виявлення кібератак, а також автономні системи виявлення загроз, які діють превентивно, дозволяючи уникати складних і дорогих відновлювальних операцій. Одним з основних фронтів гібридної війни є інформаційна сфера. Асиметрична відповідь тут може полягати у створенні стратегій контрпропаганди з залученням громадськості та міжнародної спільноти.

Для зміцненнягібридної безпеки ендогенними засобами, оскільки ані освіта, ані наука не залишаються поза політикою [4], необхідно активно використовувати механізми деколонізації і освіти, і науки, для чого корисними для прочитання будуть джерела [5, 6] та використання ресурсу [7].

Отже, гібридна безпека вимагає постійного розвитку та адаптації стратегій до сучасних умов, що передбачає активну співпрацю Українина міжнародному рівні, інвестиції в технології та освітні ініціативи для громадян.Асиметричність впливу, яка лежить в основі гібридної безпеки, є потужною концепцією, яка дозволяє ефективно протидіяти гібридним загрозам через використання гнучких, інноваційних та нересурсоємних методів. В умовах обмежених ресурсів в Україні, асиметричні стратегії допомагають не лише захищатися від агресії, але й проактивно впливати на супротивника. Це робить гібридну безпеку динамічною системою, що здатна ефективно адаптуватися до сучасних викликів та загроз.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL:https://warnerasmus.eu/ua/glossary/.(дата звернення 12.10.2022).
2. NATO. Countering Hybrid Threats. URL:https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_156338.htm. (дата звернення: 16.10.2024).
3. Сливоцький А., Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги : Видавництво УКУ, 2019. 300 с.
4. Як російська наука підтримує війну, а міжнародне співтовариство розводить руками. Vox Ukraine. URL:https://voxukraine.org/yak-rosijska-nauka-pidtrymuye-vijnu-a-mizhnarodne-spivtovarystvo-rozvodyt-rukamy. (дата звернення: 16.10.2024).
5. Глотов С., Глотова А. У вогняному кільці. Оборона Луганського аеропорту. Харків: Фоліо, 2018. 256 с.
6. Горбулін В., Бадрак В. Російська війна проти України. Як нарешті розірвати чотирьохсотрічне замкнене коло. Київ: Брайт Букс, 2024. 320 с.
7. Безпекове Мислення URL: https://www.youtube.com/@QK_O.Liashenko/videos (дата звернення: 16.10.2024).

ДОМЕН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ВРАЗЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ

Білоконь Михайло,
к.держ.упр., доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5389-7013

В якомусь сенсі, гібридні загрози існували завжди [1, с.3]. Але саме у сучасному світі, вони посилені останніми технологічними та соціальними змінами більше, ніж будь-коли у минулому. Саме тому вони є «злом» XXI століття і змушують Європу реагувати на політичному та правовому рівнях.

Публічне та державне управління завжди стикалося з турбулентністю, яка визначається як ситуації, коли події, вимоги та підтримка взаємодіють і змінюються дуже різноманітними, непослідовними, неочікуваними або непередбачуваними способами. Незважаючи на різні погляди на історію, класики політичної думки (такі як Макіавеллі та Гоббс, Гегель і Маркс) здається були спільними у тому, що порядок є тимчасовим і незмінно порушується короткими періодами кризи та підвищеної турбулентності, що відбуваються через регулярні проміжки часу, але мають тенденцію сприяти новому періоду відносно-стабільного правління [2].

Історично публічне управління виникло з управління державою як суверенною політичною структурою. Упродовж століть, монархії та автократії були головними формами правління, де політична влада зосереджувалася в руках вузького кола осіб або навіть однієї людини, але сучасне розуміння публічного управління суттєво еволюціонувало в контексті демократизації суспільства. Демократизація, яка стала ключовим процесом у розвитку сучасних національних держав, змінила саму природу публічного управління – публічне управління почало виконувати функції, пов'язані не лише з контролем, а й з розвитком суспільства: від забезпечення соціального добробуту до захисту прав людини.

Один із ключових чинників зміцнення довіри громадян до демократичних інститутів в сучасному суспільстві полягає в посиленні прозорості та відкритості роботи державних органів і політичних структур. Регулярна звітність, доступність публічної інформації та постійні консультації з громадськістю повинні відігравати важливу роль у встановленні взаємодії між владою і суспільством [5].

Вразливості домену публічного управління нерозривно пов'язані з вразливостями політичного та правового доменів, оскільки всі ці сфери є фундаментальними складовими функціонування держави та взаємодії між

владою і громадянами. Ці домени постійно перебувають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стабільність, легітимність і ефективність управлінських, політичних та правових процесів.

Політичний домен зазнає ризиків через зміни суспільних настроїв, політичну конкуренцію, маніпуляції інформацією та популізм, що можуть підірвати довіру до державних інститутів. Подібні вразливості властиві й публічному управлінню, яке має підтримувати баланс між політичними рішеннями і практичною реалізацією суспільних потреб. Недоліки управлінських рішень можуть спричинити недовіру до влади, особливо якщо відсутня прозорість або якщо рішення не враховують інтересів громади.

У правовому домені основними загрозами є підрив верховенства права, порушення прав людини та неефективне правосуддя, що може мати серйозні наслідки для стабільності суспільства. Публічне управління, яке забезпечує виконання законодавчих норм, також вразливе до таких ризиків. Якщо закони не реалізуються справедливо чи систематично, це може викликати незадоволення серед громадян та підірвати легітимність державних інститутів.

Оскільки вразливості в цих трьох доменах часто перетинаються, це означає, що інструменти для їхнього подолання повинні мати частково спільний характер. Зокрема, застосування механізмів прозорості, підзвітності та відкритості може бути однаково ефективним як у політичному процесі, так і в публічному управлінні та правовому забезпеченні. Регулярна звітність державних органів, доступність до публічної інформації та активне залучення громадянського суспільства через консультації й участь у прийнятті рішень створюють умови для подолання вразливостей у всіх трьох доменах.

Крім того, використання сучасних технологій для покращення якості управління, цифровізація державних послуг і належна комунікація з громадськістю можуть зміцнити довіру та знизити ризики впливу дестабілізуючих чинників, таких як дезінформація, корупція та неефективне управління.

У контексті зростаючих вразливостей публічного управління, політичного та правового доменів, побудова національної системи стійкості є критично важливою для забезпечення стабільності держави та її здатності ефективно реагувати на сучасні загрози.

Національна система стійкості повинна гарантувати здатність держави та суспільства своєчасно виявляти й ідентифікувати як зовнішні, так і внутрішні, реальні та потенційні загрози національній безпеці, вживати заходи для їх попередження, а також забезпечувати ефективну відповідь на гібридну агресію [4].

Фінська модель комплексної безпеки є унікальним і ефективним прикладом того, як держава може успішно протидіяти сучасним гібридним загрозам, поєднуючи зусилля влади, бізнесу, громадських організацій та громадян. Ця модель може стати ключовою для запозичення Україною та

Європою в цілому.

Готовність протидіяти гібридним загрозам у Фінляндії базується на концепції комплексної (всеосяжної) безпеки, за якої життєво важливі функції суспільства спільно захищаються владою, бізнесом, громадськими організаціями та громадянами. Фінська модель забезпечення безпеки постачань, разом із зусиллями щодо підвищення медіаграмотності та масових комунікацій, є показовими прикладами підходу країни [3, с.6].

Таким чином, домен публічного управління є вразливим до гібридних загроз, втому числі через взаємопов'язаність із політичними та правовими сферами, що робить його мішенню для дезінформації, кіберзагроз та економічного тиску. Для зниження ризиків потрібен комплексний підхід, який передбачає прозорість, підзвітність та активне залучення громадськості. Фінська модель комплексної безпеки є прикладом ефективного інструменту для протидії гібридним загрозам завдяки координації між державою, бізнесом і громадянами, що може бути використано як в Україні, так і в Європі.

Список використаних джерел:

1. Addressing Hybrid Threats – Chapter1: The seriousness of vagueness: introducing European law and policies against hybrid threats / Edited by Luigi Lonardo. 2024. DOI: https://doi.org/10.4337/9781802207408.

2. Ansell, C., Sørensen, E., &Torfing, J. Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3-22. 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12874.

3. Wigell M., Mikkola H., Juntunen T. Best Practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats / European Parliament Coordinator: Policy Department for External Relations Directorate General for External Policies of the Union. May 2021.URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU(2021)653632.

4. Карамишев Д.В., Суворов В.П., Дідок Ю.В. Багаторівневе управління комплексною безпекою та формування національної екосистеми стійкості в умовах гібридної агресії. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. Конгресу* (24 травня 2024 р., м. Харків Україна). *Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024.*С. 33-36. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777.

5. Козлов К.І. Демократія участі в умовах гібридних загроз. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. Конгресу* (24 травня 2024 р., м. Харків Україна). *Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024.* С. 78-81. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777.

ВРАЗЛИВОСТІ КУЛЬТУРИ ЯК ЦІЛЬ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Копієвська Ольга,
доктор культурології, професор,
професоркафедри артменеджменту та івент технологій
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4537-4888

Гібридна війна, яка розгорнута проти України зробила вразливими багато сфер буття українців. Спрямована на розкол України гібридна експансія посилює суспільні вразливості в питаннях ідентичності та культурної ідентифікації. Вразливості української реальності потребують активного вивчення і осмислення, виявлення дієвого інструментарію їх упередження і подолання.

Термін «вразливості» в теоретичному розумінні гібридних загроз є доволі широким поняттям і розглядається, як «персонал, діяльність, ресурси або процеси потенційної цілі, які можуть бути використані або створені потенційним супротивником» [1].

Розглядаючи вразливості як стан слабкості, або бездіяльності ми акцентуємо увагу на важливості опанування різнимипрактиками і методиками, які дозволять сформувати проактивно мислячого громадянина. Проактивна людина/громадянин вирізняється своєю ініціативністю, наполегливістю та здатністю критично мислити, сумніватися, шукати вірні відповіді, приймати власні рішення та діяти свідомо.

Вразливість, як психологічна особливість людини характеризується персоналізованою здатністю до прояву почуттів та емоцій. Війна в Україні спричинила прояв таких вразливостей, як: страх, безпорадність, незахищеність, відсутність віри в майбутнє.

Серед потенційних цілей вразливості є культура. Адже культура це те, що вирізняє нас від інших, це те ціннісно особливе, що ми відстоюємо і захищаємо.

Якщо звернутися до історичної ретроспективи становлення та розвитку української культури через призму процесів вразливості, то ми можемо констатувати про її постійне перебування під гібридними атаками так званого «руського міру». Під масові репресії підпадали українська інтелектуальна еліта, знищувалися культурні пласти всього українського та унікального.

Дієвим ресурсом вразливості в культурі єідеологія. Ідеологія, як організована у систему сукупність ідейє тією зброєю, яказдатна перетворити суспільство на «зомбоване стадо». Ефективним інструментом ідеології є культурна практика. Системно прорахована та ідеологічно пронизана культурна практика здатна зомбувати маси, вражати суспільну свідомість та вводити в оману реактивних людей.

Такими прикладом вразливості в культурі є псевдо участь України у 2024 році на Міжнародному фестивалі мистецтв «Слов'янський базар», м. Вітебск. Україну представляла Таїсія Повалій з Кубанським козачим хором, виконуючи українські пісні. Використана противником культурна подія є чітко спланованою вразливістю культури. Адже псевдо прояв спільного і мирного між анонсованими на фестивалі «українським, білоруським та російським музичним мистецтвом» є оманливою ідентичністю. Використання культури як оманливого інструменту в гібридній війні є часто застосованою практикою.

Викликані гібридними атаками вразливості призводять до культурних травм і культурного шоку. Адже культурна травма і культурний шок є результатом тієї важкої життєвої ситуації, яка вимагає всебічної мобілізації людських ресурсів, що супроводжуються негативними емоціями, переживаннями, почуттям страху, невизначеності та безпорадності, порушенням довіри, знеціненням змісту поняття «справедливість» тощо. Культурна травма і шок, як результат вразливості призводить до ослаблення особистісної безпеки людини.

Для максимального виявлення та уникнення вразливостейкультури необхідно напрацювати дієвий інструментарій оцінки вразливостей, що передбачає системний огляд слабких місць безпеки.

Дієвим інструментом при оцінюванні вразливостей є освітні практики і методики навчання в умовах гібридних загроз для різних соціально-вікових категорій населення. Знання про вразливості, розуміння їх потенційних цілей і ресурсів дозволять зменшити травматичний досвід та уникнути культурних травм.

До ефективного інструментарію оцінки вразливостейкультури можна віднести спеціальну компетентнісну обізнаністьвсіх стейкхолдерів культурних трансформацій, що дозволить забезпечувати професійну діяльність з урахуванням викликів вразливості та їх гібридних проявів.

Професійна оцінка вразливостей як інструменту гібридних загроз дозволить забезпечити стійкість культури, протистояти потрясінням та викликам, долати перепони та відновлюватися засобами культури. Обізнаність людини про вразливості, які викликані гібридними загрозами дозволять сформувати проактивну громадянську позицію з патріотичними світоглядними позиціями, твердою волею та цілеспрямованими діями.

Отже, проблематика вразливостей в культурі потребує активного теоретичного осмислення, що дозволить напрацювати практичний інструментарій для її оцінки. Питання практичного виявлення вразливостей культури, їх оцінка, стане дієвим засобом протидії гібридним загрозам.

Список використаних джерел:

1. Glossary Hybrid Threats / Глосарій з гібридних загроз / упоряд. С. В.Гришко та ін. ; за заг. ред. С. В.Гришко. 2021. 113 с. URL : https://openarchive.nure.ua/handle/document/162586

Тези підготовлені в межах реалізації проєкту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» (Academic Response to Hybrid Threat, WARN) 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP, що фінансується за підтримки Європейської Комісії.

ЗАСОБИ ОСВІТИ ТА НАУКИ ЯК ОСНОВА ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2943-1982
Тарновська Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2027-946X

У сучасному світі гібридні загрози стали серйозним викликом для багатьох країн, включаючи Україну. Вони поєднують у собі різні методи, такі як інформаційна війна, кібератаки, економічний тиск, дезінформація та інші форми неконвенційних дій, що реалізуються з метою підриву стійкості, національної єдності та суверенітету цільової країни.

Поняття «гібридні загрози» відноситься до дій, які здійснюються державними чи недержавними акторами, мета яких полягає в тому, щоб підірвати або завдати шкоди цільовій групі шляхом здійснення впливу на її прийняття рішень на місцевому, регіональному, державному чи інституційному рівні. Такі дії координуються і синхронізуються та навмисно націлені на вразливі місця демократичних держав та інститутів. Дії можуть мати місце, наприклад, у політичній, економічній, військовій, громадянській або інформаційній сферах. Вони проводяться з використанням широкого кола засобів і розраховані на те, щоб залишатися нижче порога виявлення і атрибуції [1].

Гібридні впливи розмивають системи цінностей, граючи на межі понять. Якщо стерти чітку грань між категоріями (війна-мир, добре-погано, друг-ворог тощо), то виникає «сіра зона» невизначеності, в якій прийняття рішень буде нестійким, потенційно вразливим. Гібридні гравці намагаються не переконати, не битись, а вплинути на алгоритм прийняття рішень [2].

Однією з відповідей на численні виклики, які зумовлені впливом гібридних загроз, є реалізація проєкту «Академічна протидія гібридним загрозам» (WARN) в межах Програми ЄС Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти» (Erasmus+ CapacityBuilding Project 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP) [3].

Проєкт триватиме за оновленим у 2023 році графіком з 15 листопада 2019 року по 14 листопада 2024. Місія проекту – підвищення національної безпеки та подолання нестачі сервісів безпеки, яка виникла через появу гібридних

загроз. Цільові групи: студенти, університети, викладачі, компанії та організації, суспільство загалом.

Від європейських партнерів до складу консорціуму входять:

- Університет Ювяскюля (Фінляндія);
- Вища інженерна школа Франції (Франція);
- Університет Коїмбри (Португалія);
- Університет Тарту (Естонія).

Над реалізацією проєкту працюють 7 українських закладів вищої освіти, а саме:

- Харківський національний університет радіоелектроніки;
- Український католицький університет;
- Державний університет інфраструктури та технологій;
- Національний університет «Острозька Академія»;
- Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв;
- Харківський регіональний інститут державного управління Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;
- Горлівський інститут іноземних мов ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет».

Разом виконавці проєкту працюють над розбудовою безпечного громадянського середовища в Україні.

Державний університет інфраструктури та технологій успішно виконав усі проєктні завдання, зокрема здійснено:

- адаптацію, схвалення, апробацію і реалізаціютрьох освітніх програм: «Менеджмент організацій і адміністрування» (спеціальність 073 Менеджмент),«Інженерія програмного забезпечення» (спеціальність 121 Інженерія програмного забезпечення), «Економіка» (спеціальність 051 Економіка);

- розробку та викладання трьох нових курсів (14 кредитів ЄКТС): «Гібридні загрози та комплексна безпека» (загальний курс); «Розпізнавання та протидія гібридним загрозам на транспорті та в логістиці» (спеціальний курс); «Інформаційна безпека та гібридні загрози» (спеціальний курс);

- оновлення п’яти курсів (17 кредитів ЄКТС): «Кризовий менеджмент»; «Управління інноваційною діяльністю»; «Управління ризиками та проєктами»; «Засоби захисту інформації»; «Проєктування систем з розподіленими базами даних» [4].

Участь в проєкті WARN показала, що одним з ефективних напрямків розвитку в країні системи протидії гібридним загрозам є використання засобів освіти та науки, ініціювавши проведення окремої науково-практичної конференції, присвяченої дослідженню питань щодо протидії гібридним загрозам в різних галузях. Державний університет інфраструктури та технологій спільно з партнерами провів чотири конференції «Управління та

адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (таблиця 1).

Перед проведенням кожної конференції були розроблені анкети, які пропонувалися респондентам до і після пленарного засідання.

Таблиця 1. Динаміка участі у конференціях «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»

Показники	2020	2021	2022	2023
Кількість учасників	240	392	262	430
Кількість наукових установ та закладів вищої освіти	60	75	70	85
Кількість країн	1	8	8	8

Джерело: складено авторами

На запитання «Чи можуть заклади вищої освіти, на Вашу думку, протидіяти виникненню та поширенню впливу гібридних загроз?» переважна більшість респондентів відповіли ствердно.

Переважна більшість респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви актуальним запровадження в освітній процес закладів вищої освіти навчального курсу з протидії гібридним загрозам?» дали позитивну відповідь. Це свідчить про актуальність цієї теми та зацікавленість у поглибленні знань і виробленні відповідних навичок для протидії гібридним загрозам.

Результати відповіді на запитання «Чи хотіли б Ви особисто пройти курс з протидії гібридним загрозам?» наведено на рис. 1.

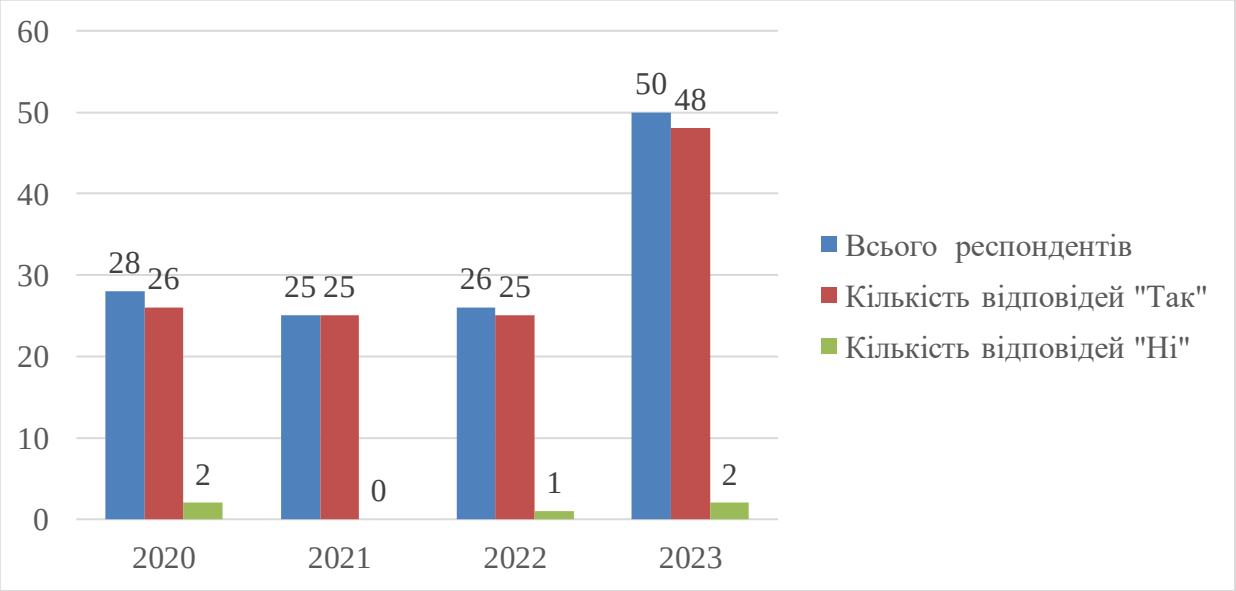

Рис. 1. Результати відповіді на запитання «Чи хотіли б Ви особисто пройти курс з протидії гібридним загрозам?»

Джерело: складено авторами

Переважна більшість респондентів зазначили, що від опанування курсу з протидії гібридним загрозам очікують отримати актуальну інформацію з цієї тематики, навчитися розпізнавати гібридні загрози, виробити ефективні інструменти та механізми реагування на гібридні загрози.

Отже, проведений моніторинг показав необхідність поширення в суспільстві інформації щодо гібридних загроз та напрацювання способів і механізмів протидії цим загрозам. Заклади вищої освіти України через запровадження відповідних навчальних дисциплін мають створити ефективні засоби роз'яснення сутності, інформування про гібридні загрози, можливості та шляхи їх запобігання, а також мінімізації негативних наслідків впливу гібридних загроз.

Гібридні загрози розмивають чітку межу між війною та миром, поєднуючи військові можливості з політичними, дипломатичними, економічними, кібербезпековими та дезінформаційними заходами. Для того, щоб протидіяти гібридним загрозам потрібно використовувати різноманітні методи для підвищення освіченості у різних професійних доменах, розвитку критичного мислення та медіаграмотності, забезпечення інформаційної стійкості, а також співпрацювати з різними групами в суспільстві, між громадськістю та владою. Все це в комплексі дозволить забезпечити національну стійкість, суверенність держави і зберегти національну ідентичність.

Список використаних джерел:

1. Hybrid threats as a concept. Hybrid CoE. ULR: https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/

2. Методика навчання в умовахгібриднихзагроз: посібник / Е. Балашов, М. Білоконь, Т. Борозенцева, М. Головянко, С. Гришко, Т. Жовтенко та ін. Харків: ТОВ «ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР ГРУП», 2023. 84 с. URL: https://sciencebookgroup.org/catalog/book/338

3. WARN Project Website. URL: http://warn-erasmus.eu

4. ПроєктWARN: Матеріали. ULR: https://duit-fut.com.ua/materials-of-the-warn-project/

Тези підготовлено на основі матеріалів проєкту WARN «Академічна протидія гібридним загрозам» (610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP), що співфінансується програмою Erasmus+ Європейського Союзу. Підтримка Європейською Комісією у створення матеріалів, розміщених в тезах, не є схваленням змісту, який відображає погляди лише авторів, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ СУДНОВИМИ ТЕХНІЧНИМИ СИСТЕМАМИ І КОМПЛЕКСАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Юрженко Альона,
к.п.н., доцент кафедри англійської мови з підготовки морських фахівців за скороченою програмою
Херсонська державна морська академія, м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6560-4601

Сучасні гібридні загрози в Україні стосуються кібербезпеки в усіх секторах, включаючи морську освіту та підготовку [1]. Майбутні фахівці управління судновими технічними системами і комплексами є учасниками сучасного освітнього процесу морських закладів вищої освіти (ЗВО).

Під час електронного та змішаного навчання більшість українських ЗВО використовують різні системи управління навчання. У Херсонський державній морській академії (ХДМА) використовується MOODLE[2, 3].

MOODLE дозволяє створити низку онлайн курсів для майбутніх фахівців управління судновими технічними системами (Рис. 1).

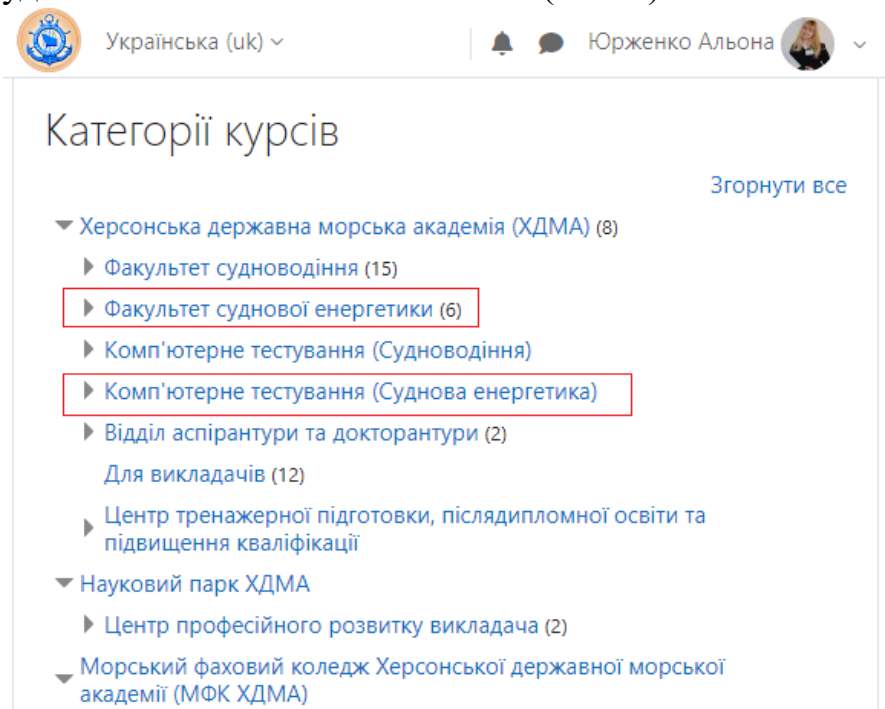

Рис. 1 Система управління навчанням ХДМА – LMSMOODLE

LMSMOODLE– захищена від кібератак система, яка має низку особливостей, серед яких наступні: відкритий вихідний код; постійні автоматичні оновлення системи; використання захищених методів аутентифікації (всі користувачі мають власні логіни та паролі – Рис.2); захист

від XSS-атак; шифрування даних та інше[4]. Однак, система, як і всі інші повністю не позбавлена недоліків, серед яких високі вимоги до серверів та проблеми із масштабованістю.

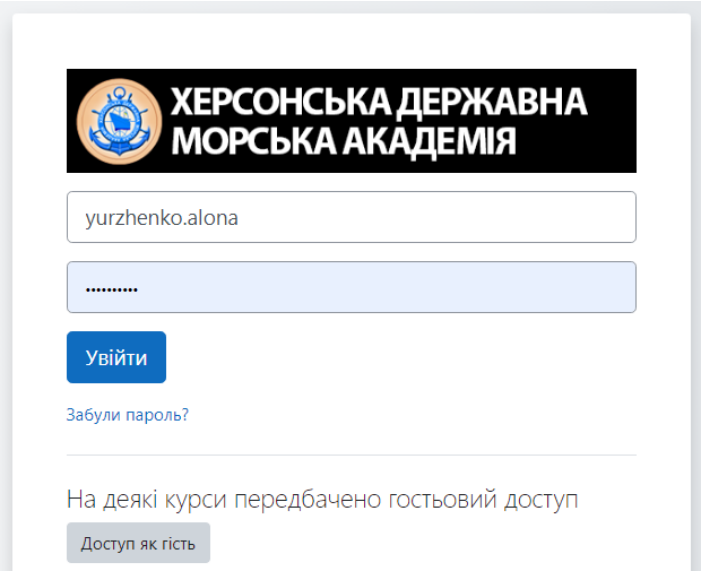

Рис. 2 Доступ до LMSMOODLEв ХДМА

Таким чином, для формування професійної компетентності майбутніх фахівців управління судновими технічними системами і комплексами ХДМА використовує інноваційні підходи, серед яких навчання на платформі MOODLE. Незважаючи на те, що жодна система, включаючи MOODLE, не може бути повністю захищена від усіх можливих кіберзагроз, ми вважаємо її однією з найкращих варіантів сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Мельник, Д. В. (2023). Гібридні загрози національній безпеці та виклики для демократичної держави: кібербезпека, інформаційний простір і конфлікти нового покоління. *Державне будівництво*, 3(3), 36-47. Вилучено з https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/23393

2. Воробйов, П. (2020). Роль електронних курсів на платформі Moodle у формуванні професійної компетентності майбутніх суднових механіків. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*, (3), 231-240.

3. Юрженко, А., Бевзенко, Ю., Кононова, О., &Рослякова, А. (2023). Використання LMS MOODLE під час англомовної професійної підготовки. У *Матеріали Всеукраїнської науково-методичної інтернет конференції «Практичні та методологічні аспекти забезпечення якості вищої технічної освіти»* (с. 63-68). Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет.

4. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL:https://warnerasmus.eu/ua/glossary/(дата звернення 01.09.2024).

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Хаванов Артем,
к.е.н., директор з комплаєнсу АТ «Укрпошта», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9755-3420

Сучасні виклики національної безпеки потребують комплексних рішень, що включають як традиційні заходи забезпечення безпеки та оборони, так і боротьбу з внутрішніми загрозами, такими, як, зокрема, корупція. Корупція підриває ефективність державного управління, спотворює розподіл ресурсів, зменшує довіру до влади та послаблює економіку. В умовах глобалізації та наростання гібридних загроз, запобігання корупції стає найважливішим завданням як для державних органів, так і для суспільства в цілому.

Ефективні механізми профілактики корупції безпосередньо пов'язані із забезпеченням економічної безпеки та сталого розвитку держави.

Корупція не лише перешкоджає економічному зростанню, а й створює загрозу національній безпеці, оскільки веде до послаблення державних інститутів, підриву верховенства закону та погіршення соціально-економічних умов.

Профілактика корупції стає важливим елементом публічного управління, який сприяє зміцненню довіри до влади та загальному покращенню стану економічної. Згідно із звітами міжнародних організацій, рівень корупції тісно пов'язаний з інвестиційною привабливістю країни: у країнах із високим рівнем корупції інвестори менш схильні вкладати кошти, що суттєво знижує темпи економічного зростання. Тому антикорупційна політика, орієнтована на запобігання корупції, посідає ключове місце у стратегіях забезпечення економічної безпеки.

Превентивні заходи боротьби з корупцією передбачають системний підхід, спрямований на створення умов, у яких вчинення корупційних дій стає вкрай невигідним і непростим завданням. Основні елементи превентивної антикорупційної політики включають:

1. ***Зміцнення інституційної основи.*** Створення та підтримка незалежних та підзвітних державних інститутів є основою успішної профілактики корупції. Особливе значення має впровадження ефективних систем внутрішнього контролю у державних установах, а також забезпечення прозорості у процесі прийняття управлінських рішень. Наприклад, запровадження цифрових платформ та систем моніторингу, які мінімізують людський фактор та збільшують контроль за витрачанням бюджетних коштів може суттєво скоротити можливості для вчинення корупційних дій.

2. ***Прозорість та підзвітність в управлінні.*** Прозорість державних процесів є важливим механізмом запобігання корупції. Це включає не лише

доступ громадськості до інформації про діяльність державних органів, а й створення умов для громадської участі у моніторингу та оцінці діяльності влади. Прозорі тендерні процеси, публічна звітність про державні закупівлі та доступ до інформації про доходи та витрати чиновників знижують ризики зловживання повноваженнями.

3. ***Вдосконалення антикорупційного законодавства.*** Ефективне законодавче забезпечення відіграє ключову роль у профілактиці корупції. Необхідно створювати умови, за яких корупційні дії суворо каратимуться, а чиновники усвідомлюватимуть неминучість відповідальності. Це включає:

- Розробку та прийняття антикорупційних програм для всіх рівнів управління.
- Запровадження механізмів захисту осіб, які повідомляють про корупцію.
- Встановлення чітких критеріїв для конфлікту інтересів та заборон на сумісництво.

4. ***Підвищення рівня правової культури суспільства.*** Профілактика корупції неможлива без активної участі суспільства та підвищення рівня правової культури. Важливою складовою є систематичне правове виховання, яке формує у громадян стійку ворожість до корупції як явища, що загрожує суспільним інтересам. Програми з антикорупційної освіти, починаючи з молодших класів шкіл та закінчуючи університетами, дозволяють виховувати нове покоління, орієнтоване на доброчесність.

5. ***Міжнародне співробітництво.*** Запобігання корупції потребує взаємодії не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Важливо впроваджувати найкращі світові практики та обмінюватися досвідом із міжнародними організаціями, такими як ООН, Рада Європи та Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF). Спільні дії щодо боротьби з транснаціональною корупцією та відмиванням грошей сприяють посиленню контролю за фінансовими потоками та запобіганню великим корупційним схемам.

Запобігання корупції безпосередньо пов'язане із забезпеченням економічної безпеки держави через такі ключові аспекти:

1. ***Збільшення інвестицій та економічного зростання.*** Чистий та прозорий інвестиційний клімат залучає як внутрішні, так і міжнародні інвестиції. Превентивні заходи боротьби з корупцією підвищують довіру до економічних та правових інститутів, що створює сприятливі умови для зростання економіки та підвищення добробуту громадян.

2. ***Оптимізація державних видатків.*** Скорочення можливостей для корупційних дій дозволяє державі ефективно керувати бюджетними коштами, знижує ймовірність їхнього незаконного присвоєння або нецільового

використання. Це веде до покращення якості державних послуг та зниження витрат на їх надання.

3. ***Зниження рівня тіньової економіки.*** Превентивні заходи щодо боротьби з корупцією сприяють зниженню частки тіньової економіки, що збільшує податкові надходження до бюджету та дозволяє державі більш ефективно керувати економічними процесами.

4. ***Соціальна стабільність.*** Прозоре та справедливе управління сприяє зміцненню соціальної стабільності. Громадяни бачать, що державні органи діють у їхніх інтересах, а не на користь корупціонерів, що сприяє підвищенню довіри до влади та зниження соціальної напруженості.

Таким чином, запобігання корупції є не лише важливим аспектом публічного управління, а й необхідною умовою забезпечення економічної безпеки держави. Ефективна профілактика корупційних дій веде до підвищення рівня довіри до державних інституцій, покращення економічної ситуації та зміцнення національної безпеки. Превентивні заходи у цій сфері мають бути системними та охоплювати як правове регулювання, так і громадські ініціативи щодо боротьби з корупцією.

Список використаних джерел:

1. Дослідження Transparency International Україна. Офіційний сайт. URL : https://ti-ukraine.org/research/ (дата звернення: 18.10.2024).
2. Інформаційні матеріали Відділу боротьби з корупцією та економічною злочинністю Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC). Офіційний сайт. URL: https://www.unodc.org/corruption/index.html (дата звернення: 18.10.2024).
3. Національне агентство з питань запобігання корупції. Офіційний сайт. База знань. URL :https://wiki.nazk.gov.ua/6102/ (дата звернення: 18.10.2024).
4. Публікації Всеукраїнська Мережа Доброчесності і Комплаєнсу (UNIC). Офіційний сайт. URL: https://unic.org.ua/news-publikacii/ (дата звернення: 18.10.2024).

КІБЕРЗАГРОЗИ ЯК СКЛАДОВА ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Норік Лариса,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
доцент кафедри вищої математики фізичного факультету
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7077-1260

В епоху глобалізації та цифровізації однією з ключових загроз у сучасному світі стають гібридні конфлікти, які є комбінацією військових, політичних, економічних, інформаційних та кіберзасобів для досягнення стратегічних цілей. Кіберзагрози стали невід'ємною частиною гібридних конфліктів, поєднуючи в собі використання інформаційних технологій для підриву стабільності держав та їхніх інституцій. Цифровізація, яка має сприяти розвитку суспільства та економіки, стає інструментом у руках зловмисників, які прагнуть використати вразливості в кіберпросторі для досягнення своїх політичних і військових цілей. В умовах сучасної гібридної війни Україна стикається з новими викликами, де кібербезпека відіграє вирішальну роль у захисті національних інтересів. У цьому контексті надзвичайно важливо розглянути сучасні тенденції кіберзагроз та заходи захисту національної безпеки України в умовах гібридних конфліктів.

За даними [1] 97% світових організацій спостерігали зростання кіберзагроз з початку російсько-української війни у 2022 році, що демонструє вплив геополітичної напруженості на кібербезпеку. Україна також неодноразово ставала об’єктом масштабних кібернападів, які намагалися паралізувати роботу критичних інфраструктурних об’єктів – від банківської системи до енергетичних установ. Водночас Україна стикається з викликами у сфері інформаційної безпеки, коли використовуються контрольовані медіа та соціальні мережі для поширення дезінформації, пропаганди та маніпуляцій громадською думкою.

Останнім часом виникають нові форми кіберзагроз, що ставлять під загрозу функціонування багатьох компаній у світі та Україні. Так, за інформацією [2] у 2023 році особливо виділилися такі: *фішинг*- та *смішинг*-атаки, за допомогою яких злочинці обманюють користувачів, щоб отримати доступ до конфіденційної інформації (фішинг визначений як основний вектор зараження в 41 % випадків кібербезпеки [1]); *зловмисне програмне забезпечення* – шкідливі програми, які викрадають дані, досліджують локальні мережі або надсилають спам із зараженого пристрою (у 2023 році в усьому світі було

виявлено 6,06 млрд атак зловмисного програмного забезпечення, більшість з яких припадає на Азіатсько-Тихоокеанський регіон [3]); *програми-вимагачі*, які блокують систему та позбавляють доступу до критично важливих даних, водночас вимагають викуп за відновлення контролю над своїми системами (у 2023 році 72,7 % усіх організацій стали жертвами атаки програм-вимагачів, найбільше постраждали від кібервимагань великі підприємства – 40%, за ними йдуть малі організації – 25% і середні підприємства – 23% [1]); *компрометація корпоративної електронної пошти* завдяки злому злочинцями бізнес-систем з метою отримання доступу до інформації про платіжні системи (малі підприємства мають найвищий рівень цільової шкідливої електронної пошти – 1 з 323 [1]); *внутрішні загрози* – витоки або навмисні дії співробітників, які мають доступ до конфіденційних даних; *розвідка та атаки на хмарні сервіси,* щоб отримати доступ до даних і використовувати їх (середня глобальна вартість витоку даних у 2023 році становила 4,45 млн дол, що підкреслює зростаючий фінансовий тягар для організацій [1]); *атака нульового дня*, коли використовують раніше невідомі вразливості в системі кібербезпеки на макрорівні ще до того, як розробники дізнаються про існування проблеми; *соціальна інженерія* – маніпуляції людьми для отримання доступу до системи шляхом підроблених запитів, спрямованих на керівників безпеки або співробітників (74% усіх порушень пов’язані частково з людською помилкою, неправильним використанням привілеїв, використанням викрадених облікових даних [1]); *кібершпігунство, витік даних та крадіжка інтелектуальної власності* – це серйозна загроза для інноваційних компаній, особливо в контексті гібридних конфліктів, коли іноземні агенти можуть намагатися викрасти важливі технології (крадіжка даних була причиною 19% усіх інцидентів [1]).

Сучасні наукові дослідження зосереджені на вивченні кіберзагроз та шляхів їх нейтралізації. Науковці активно працюють над розробкою нових підходів до захисту інформаційних систем і вдосконаленням стратегій кібербезпеки, спрямованих на запобігання потенційним загрозам. Так, в роботі [4] подано аналіз глобальних трендів розвитку Інтернету речей та кібербезпеки за 2004 – 2024 роки та доведено важливість прийняття цілісного підходу до кібербезпеки, який поєднує технологічні рішення з освітою, обізнаністю та міжнародним співробітництвом. У дослідженні [5] також підкреслюється важливість інформаційної безпеки для захисту цифрових активів і конфіденційної інформації, забезпечення координації зацікавлених сторін у транскордонних сценаріях прийняття рішень. Автори роботи [6] системно проаналізували потреби у сфері кібербезпеки на основі штучного інтелекту та виявили найбільш критичні проблеми, а саме: обмежений обмін розвідувальною інформацією про загрози та недостатність автоматизації реагування на інциденти та нормативні перешкоди, пов’язані із законами про захист даних і розвитком законодавства про кібербезпеку. У статті [7] подано

результати ґрунтовного дослідження, у якому проаналізовано різні верифіковані кібератаки, які здійснені проти критичної інфраструктури за останні роки,та розроблено архітектуру і структуру критичної інфраструктури із використовуваними технологіями та криптографічними примітивами.

Протидія гібридним загрозам вимагає комплексного підходу, що включає зміцнення політичної стійкості, розвиток оборонних можливостей та активну міжнародну співпрацю. Україна намагається зміцнити свої можливості щодо безпеки, зокрема шляхом посилення кібербезпеки, створення стратегії боротьби з дезінформацією та посилення національної системи протидії новим загрозам. НАТО і його індо-тихоокеанські партнери Австралія, Японія, Нова Зеландія та Південна Корея планують запустити чотири нові спільні проєкти, пов'язані з допомогою Україні, штучним інтелектом, кібербезпекою та протидією дезінформації. Наукова асоціація кібербезпеки ISCAУкраїни розробляє та впроваджує проекти, спрямовані на підвищення загального рівня кібербезпеки українського суспільства за рахунок здійснення наукової, науково-технічної та освітньої діяльності в галузі кібербезпеки і суміжних галузях. Україна також може скористатися досвідом світових країн у сфері кібербезпеки через впровадження низки стратегічних і технологічних рішень. Успіх у цьому протистоянні визначатиме не тільки майбутнє України, але й глобальну стабільність у світі.

Список використаних джерел:

1. Найпопулярніші статистичні дані з кібербезпеки за 2024 рік. URL: https://www.cobalt.io/blog/cybersecurity-statistics-2024 (дата звернення 16.09.2024).
2. ТОП 10 загроз кібербезпеці бізнесу у 2023 році. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/top-10-cybersecurity-threats-to-businesses-in-2023 (дата звернення 12.09.2024).
3. State of malware worldwide Statistics & Facts. URL: https://www.statista.com/topics/8338/malware/#topicOverview (дата звернення 20.09.2024).
4. Гайдук О., Звєрєв В. Аналіз кіберзагроз в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*, 2024. №3(23). С. 225–236.https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.23.225236
5. Pestana G., Sofou S. Data Governance to Counter Hybrid Threats against Critical Infrastructures. *Smart Cities*. 2024. No. 7(4). P. 1857–1877. https://doi.org/10.3390/smartcities7040072
6. Katrakazas P., Papastergiou S. A Stakeholder Needs Analysis in Cybersecurity: A Systemic Approach to Enhancing Digital Infrastructure Resilience. *Businesses*. 2024. No. 4(2). P. 225–240. https://doi.org/10.3390/businesses4020015
7. Tsantikidou K., Sklavos N. Threats, Attacks, and Cryptography Frameworks of Cybersecurity in Critical Infrastructures. *Cryptography*. 2024. No. 8(1): article 7. https://doi.org/10.3390/cryptography8010007

ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ЯК ГІБРИДНА ЗАГРОЗА: ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ

Загребельна Наталія,
к.ю.н., доцент кафедри теорії та історії держави і права
Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3390-7149

Дезінформація (фр. des – заперечення,фр. Information – інформація) – спосіб психологічного впливу, який полягає в намірі надання об'єктові такої інформації, яка вводить його в оману стосовно справжнього стану справ, та створює викривлену реальність. Поширення перекручених, не повних або свідомо неправдивих відомостей для досягнення пропагандистської, військової(введення противника в оману), комерційної або іншої мети.

Основною характеристикою дезінформації є її свідомість та намір. Вона завжди має мету маніпулювати, поширюючи неправдиву інформацію, що може приймати різні форми: фейкові новини, маніпуляції з фактами, переписування історії чи спотворення наукових даних. Дезінформація націлюється на конкретні аудиторії, враховуючи їхні емоції, переконання та упередження, що дозволяє ефективніше впливати на їхню свідомість.

Психологічний аспект дезінформації також є важливим, адже вона часто використовує страх, паніку або злість, щоб підвищити свою ефективність. Такі емоційні реакції сприяють поширенню неправдивої інформації, адже люди більш схильні ділитися тим, що викликає сильні емоції. Сучасні технології, зокрема соціальні мережі, значно полегшують розповсюдження дезінформації. Анонімність в Інтернеті дозволяє зловмисникам діяти безкарно, що ще більше ускладнює боротьбу з цим явищем.

Дезінформація може проявлятися у вигляді фейкових новин, які видаються за журналістські, але містять неправдиву інформацію, або маніпуляцій з фактами, коли використовуються частково правдиві дані для створення спотвореного уявлення про події. Пропаганда є ще одним видом дезінформації, яка передбачає систематичне поширення певних ідей або поглядів для формування громадської думки. Тролінг, що включає спеціальні кампанії, спрямовані на створення конфліктів у соціальних мережах, також є частиною цього явища.

Правові механізми протидії дезінформації в Україні є важливою складовою забезпечення інформаційної безпеки країни, особливо в умовах сучасних гібридних загроз. В Україні є декілька законодавчих актів, які регулюють питання дезінформації і встановлюють відповідальність за її поширення: «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [1], «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України» [2],«Про

інформацію» [3], «Положення про Центр протидії дезінформації» [4], «Про основи національної безпеки України» [5], «Про Службу безпеки України» [6], «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» [7] тощо.

У зв'язку з агресією Росії проти України були ухвалені спеціальні рішення, що стосуються інформаційної безпеки. Це включає законодавчі ініціативи, спрямовані на заборону діяльності медіа, які підтримують дезінформаційні кампанії або є частиною ворожих інформаційних структур. Також важливим кроком є співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН та ЄС, для обміну досвідом і найкращими практиками в боротьбі з дезінформацією.

Серед правових механізмів також виділяється право на спростування неправдивої інформації. Це дозволяє особам або організаціям, які постраждали від дезінформації, захищати свої інтереси та відповідати на неправдиві звинувачення.

Розуміння природи дезінформації є ключовим для ефективної протидії цьому явищу. Вона не лише підриває довіру до інформаційних джерел, але й може мати серйозні наслідки для соціальної стабільності та національної безпеки. Тому важливо впроваджувати стратегії для виявлення та нейтралізації дезінформації, а також підвищувати медіаграмотність населення.

Список використаних джерел:

1. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 04.07.2020 р. № 31 ст. 286
2. Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України: Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014р. URL: www.president.gov.ua /dokument/17588.html (дата звернення 25.09.2024).
3. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. Відомості Верховної Ради України, 1992, № 48, ст. 650.
4. Президент затвердив Положення про Центр протидії дезінформації. URL:https://www.president.gov.ua/news/prezident-zatverdiv-polozhennya-pro-centr-pro-tidiyi-dezinfor-68317 (дата звернення 25.09.2024).
5. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 черв. 2003 р. № 964-IV, 2003, № 9. ст. 351. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text(дата звернення 25.09.2024).
6. Про Службу безпеки України: Закон України від 25.03.1992 № 2229–XII. Відомості Верховної Ради України, 1992, № 27, ст. 382. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text(дата звернення 25.09.2024).
7. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України. Урядовий кур'єр, 2007, 14 лют.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАВООХОРОНЦІВ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Лунгол Ольга,
к.пед.н., доцент, доцентка кафедри оперативно-розшукової діяльності та інформаційної безпеки факультету № 3,
Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8128-0072

Гібридні загрози є одним із найважливіших викликів для національної безпеки у сучасному світі і особливо актуальні для України в умовах повномасштабного вторгнення. Гібридні загрози характеризуються використанням як традиційних, так і новітніх інструментів та методів впливу, серед яких інформаційні та кіберзагрози займають центральне місце. У зв'язку з цим, підготовка майбутніх правоохоронців має включати розвиток їх цифрової грамотності, що є необхідною умовою для ефективної протидії сучасним викликам.

Цифрова грамотність – це здатність використовувати цифрові технології для пошуку, аналізу, оцінювання та використання інформації. Сєров Ю. та Бобришева П. включають в цифрову грамотність три поняття: медіаграмотність, інформаційна грамотність, технологічна грамотність [1, с. 209] та зазначають, що навички розпізнавати неправдиву інформацію, перевіряти джерела та порівнювати інформацію або факти є критично важливим та надійним інструментом у грамотному використанні медіа, як у професійній діяльності, так і в особистих цілях. В контексті протидії гібридним загрозам цифрова грамотність включає в себе знання про основні принципи роботи цифрових систем, розуміння механізмів інформаційної безпеки та вміння працювати з великими масивами даних. Зростання кібератак, дезінформації та маніпуляцій вимагає від майбутніх правоохоронців здатності ідентифікувати, аналізувати та нейтралізувати ці загрози. Таким чином, цифрова грамотність стає важливою компетенцією, яка в загальному комплексі забезпечуватиме готовність курсантів до протидії гібридним загрозам[2].

Для формування цифрової грамотності майбутніх правоохоронців необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає: теоретичне вивчення основ кібербезпеки, практичні заняття з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, навчання використанню технологій OSINT (Open Source Intelligence), роботу з симуляційними моделями та тренажерами, розвиток критичного мислення та медіаграмотності. В комплексі, курсанти мають оволодіти основами роботи цифрових систем, знати принципи захисту інформації, види кіберзагроз та методи протидії їм, працювати з інструментами для аналізу даних, з виявлення кібератак та

проведення цифрового розслідування тощо. Опанування методів збору та аналізу інформації з відкритих джерел сприятиме розвитку аналітичного мислення та вміння працювати з великими обсягами даних, що є важливим у боротьбі з інформаційними загрозами. Оскільки дезінформація є невід'ємною частиною гібридних загроз, курсанти мають навчитися розрізняти фейкову інформацію та критично оцінювати отримані дані.

На сьогоднішній день існує ряд прикладів успішної реалізації програм з розвитку цифрової грамотності в закладах освіти, які здійснюють підготовку майбутніх правоохоронців. Наприклад, впровадження спеціалізованих курсів з кібербезпеки, створення навчальних лабораторій з аналізу цифрових даних та проведення практичних занять із застосуванням технологій OSINT. Також значного поширення набули тренінги з протидії інформаційним загрозам, які включають у себе розгляд конкретних кейсів, що відображають реальні загрози, з якими стикаються правоохоронці у своїй діяльності.

Особливої уваги заслуговує використання онлайн-курсів та освітніх серіалів, які пропонують практичні знання та навички у сфері інформаційної та кібербезпеки. Такі курси допомагають формувати необхідні компетентності майбутніх правоохоронців і забезпечують доступ до актуальної інформації та методик протидії гібридним загрозам. Онлайн-курси, що розміщені на платформі Дія. Освіта (наприклад, «Кібергігієна для молоді», «Базові знання з кібегігієни», «Кібергігієна: як захиститися від фішингу», «Школа OSINT», «Аналітик із кібербезпеки», «Як захиститися від фейків та дезінформації», «Персональна кібергігієна» тощо) дозволяють курсантам отримати базові знання про кіберзагрози, навчитися ефективно захищати себе від фішингу та дезінформації, а також здобути практичні навички роботи з інструментами OSINT. Ці знання є фундаментальними для формування інформаційної та кібербезпекової компетентностей.На платформі Prometheus курсанти можуть пройти курси, такі як «Безпека в інтернеті під час війни: практичний курс», «Цифрова безпека на персональному рівні»,«Цифрова безпека для громадських організацій в умовах війни» та ін. Ці матеріали допоможуть зрозуміти специфіку кіберзагроз у військовий час, навчитися працювати з персональними даними та використовувати практичні засоби захисту в мережі Інтернет. На платформі EdEra доступні курси «Захист персональних даних», «Години медіаграмотності», «Фактчек: довіряй-перевіряй» тощо, які сприяють розвитку критичного мислення, навичок перевірки фактів та основ медіаграмотності. Вміння перевіряти інформацію та відрізняти правдиві дані від фейкових є однією з ключових компетенцій для правоохоронців у боротьбі з гібридними загрозами.

Додатково, актуальні рекомендації та практичні поради щодо кіберзахисту курсанти можуть опрацювати на сайтах Департаменту кіберполіції України [3] та Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [4]. Зазначені ресурси містять практичні приклади з реальних

розслідувань та матеріали, що дозволяють майбутнім правоохоронцям дізнатися про найновіші тенденції у сфері кібербезпеки.

З педагогічної точки зору, інтеграція таких ресурсів в освітній процес сприяє розвитку самостійного навчання, підвищенню мотивації курсантів та забезпечує актуальність освітніх матеріалів. Онлайн-курси дозволяють адаптувати процес навчання під індивідуальні потреби курсантів, що є важливим у підготовці майбутніх фахівців правоохоронної галузі. Також використання платформ дистанційного навчання сприяє розвитку компетентностей з управління власним часом і ресурсами, що є важливими для майбутньої професійної діяльності.

Отже, цифрова грамотність є ключовою компетенцією для майбутніх правоохоронців, яка дозволяє ефективно протидіяти гібридним загрозам. Розвиток цієї навички вимагає комплексного та систематичного підходу, що включає теоретичну підготовку, практичні заняття, використання сучасних технологій та розвиток критичного мислення. Інтеграція таких методів у процес підготовки правоохоронців сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи в умовах сучасних викликів безпеці.

Список використаних джерел:

1. Сєров Ю., Бобришева П. Цифрова грамотність: критичне мислення та аналіз інформації в Інтернеті. 2024. С. 209 – 210.
2. Лунгол О. Удосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців правоохоронної діяльності засобами інформаційних технологій. *Наука і техніка сьогодні*. № 7(7). 2022. С. 152 – 162.
3. Сайт кіберполіції України. Рекомендації. URL: https://cyberpolice.gov.ua/articles/ (Дата звернення: 28.09.2024).
4. Сайт Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації України. URL: https://cip.gov.ua/ua/faqs(Дата звернення: 28.09.2024).

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Медвідь Ірина
доктор філософії, слухач
Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-2537-2823

Агресія РФ проти України є загрозою не лише для державності України, а й для європейського політичного устрою та світової безпеки. Наслідки агресії російської федерації виходять за межі України та відчуваються у всьому світі. Для опору та стримування агресора Україні разом з її міжнародними партнерами необхідно мати чітке розуміння характеру цього конфлікту. Найбільш придатним для визначення специфіки дій РФ визначають поняття «гібридної війни». Так, держава-агресор, поєднуючи мілітарні, квазімілітарні, дипломатичні, інформаційні, економічні засоби, ядерний шантаж, послідовно намагається досягти в Україні та в інших точках світу власних політичних цілей [1, с.15]. У зв'язку з цим, багато науковців присвятили свої праці теоретичним дослідженням, практичним розробкам та аналізу впливу гібридних загроз на сучасну безпеку України [2]. Тому, проблема впливу гібридних загроз на національну безпеку України вельми актуальна та потребує негайного вирішення.

Гібридна війна передбачає взаємодію або поєднання звичайних і особливих інструментів впливу і засобів підривної діяльності. Ці засоби, або інструменти, поєднуються в синхронізований спосіб задля використання слабкостей супротивника і досягнення синергетичного ефекту [3]. Найбільш поширеними способами ведення гібридної війни є фінансування та безпосереднє здійснення актів державного тероризму; підтримка сепаратизму; ініціювання псевдодержавних утворень; озброєння, матеріальне забезпечення та підготовка нерегулярних збройних формувань, озброєних загонів терористів, бойовиків із місцевого населення; утримання населення конфліктного регіону в постійному страху за своє життя [4, с. 87].

Російське збройне вторгнення у Крим у лютому-березні 2014 р. з подальшою воєнною окупацією та анексією півострова стало своєрідним стандартом гібридної агресії. Держава-агресор досягла своїх цілей завдяки поєднанню «неідентифікованих» спеціальних сил, місцевих озброєних осіб, економічному впливу, дезінформації і використанню соціально-політичної поляризації в Україні [3].

Незважаючи на повномасштабну військову агресію росії проти України, ряд гібридних загроз залишаються актуальними з 2014 року до сьогодні та становлять загрозу національній безпеці. Слід зауважити, що в сучасних умовах до вже відомих та описаних гібридних загроз стали додаватися нові елементи, форми та методи ведення гібридної війни, яка включає елементи військового,

економічного, психологічного, диверсійного, терористичного та інформаційного протистояння, зокрема в енергетичній та продовольчій сферах, інформаційному та кібернетичному просторі.

У гібридній війні принаймні одна зі сторін формально відчуває брак легітимності [5]. Саме тому вагому гібридну загрозу державній безпеці становить пропаганда та інформаційно-психологічні операції для впливу на громадську думку. Як правило,з метою виправдання злочинних дій, держава-агресор використовує неправдиву, недостовірну, спотворену, викривлену інформацію, що призводить до формування хибного уявлення про події та явища у населення країни та міжнародного співтовариства.

Більшість спеціальних інформаційних операцій РФ як держави-агресора, спрямовані на підрив національної безпеки України, її національних інтересів, ліквідацію української державності та знищення української ідентичності. Однією з небезпечних форм заперечення української ідентичності є просування ідеології «русского мира» як транснаціонального простору поширення російської мови та культури. Так, російськомовну категорію українських громадян РФ завжди розглядала як об’єкт своєї опіки та захисту і вороже сприймала будь-які спроби поширити на них вплив української культури, розширити сферу освіти українською мовою [1, с. 255].

За результатами аналізу проведених досліджень оцінки гібридних загроз національній безпеці держави, до характерних особливостей російської моделі гібридної війни можна віднести наступні:

- створення пропагандистськими та репресивними засобами всередині своєї країни та на окупованих територіях квазіреальності закритого типу (зміна ціннісних орієнтирів населення, пропагування йому іншого сенсу буття відповідно до наративів путінського політичного режиму);
- підрив легітимності влади і роздмухування внутрішньодержавних суперечностей на території жертви агресії; повзуча експансія зі створенням псевдореспублік, підтримка та використання сепаратистсько-терористичних угруповань; захист «співвітчизників», «співгромадян», освячений ідеологією так званого «русского мира»;
- підміна гібридної агресії поняттям «громадянська війна», ідентифікація агресором себе як «миротворця» та посередника, приписуючи об’єктові нападу роль нападника;
- розмивання відмінностей між станом війни і миру під виглядом «спеціальної військової операції»; маніпулювання демократичними стандартами, гуманітарною політикою з метою виправдання масової брехні, злочинів проти людяності, геноциду українського народу;
- підвищений інтерес до української енергетичної інфраструктури, зокрема атомної, особливо на тлі окупації Запорізької АЕС (ЗАЕС), що може становити загрозу ядерної катастрофи; використання енергетики як інструмента політичного тиску на ЄС;

- застосування технологій кібервійни з метою несанкціонованого втручання в кіберпростір України для захоплення інформаційних даних, отримання повного контролю над наявними ресурсами та виведення з ладу систем управління в різних галузях економіки або формування необхідної «інформаційно-віртуальної реальності», що забезпечить управління громадською думкою; кібершпигунство, яке спрямоване на інформаційно-телекомунікаційні системи державних органів України, де циркулює інформація з обмеженим доступом стратегічного характеру [5, 6].

Нові воєнні теорії зазвичай виникають разом із виникненням нових воєнних феноменів, які потребують розробки мистецтва ведення війни в нових умовах з новим інструментарієм. Специфіка гібридної війни полягає у функціональному перетворенні на зброю традиційно невійськових засобів силового впливу та об'єднання їх з власне військовими методами. Важливим елементом перемоги в гібридній війні є невиконання політичних вимог агресора, які в РФ залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу [4, с. 54].

Таким чином, в нинішніх умовах ескалації гібридної агресії на тлі відкритого збройного нападу, що має всі ознаки геноциду українського народу,весь цивілізований світ об'єднує свої зусилля щодо допомоги Україні протистояти збройній агресії росії. Протидія гібридним загрозам національній безпеці держави передбачає комплекс заходів щодо формування нової моделі системи національної безпеки і оборони, спроможної відповідати на виклики сьогодення і майбутнього; протидії дезінформації та інформаційним операціям держави-агресора, зокрема розвитку спроможностей складових сил безпеки і оборони щодо протидії загрозам в інформаційному просторі;належне використання інформаційно-комунікаційних можливостей; створення коаліції держав з метою захисту демократії та загальнолюдських цінностей; застосування жорстких економічних санкцій проти агресора, єдність країн-ініціаторів та постійний моніторинг ефективності обмежувальних заходів, які вже застосовано, для можливої адаптації санкційної політики.

Список використаних джерел:

1. Горбулін В. П. (Ред.). Світова гібридна війна: український фронт. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2017. 496 с.
2. Карамишев Д. В., Соболь Р. Г., Мирна Н. В., Євдокимов В. О. Вплив гібридних загроз на сучасну національну безпекуУкраїни. *Державне будівництво*. 2023. № 2(34). С.54-66.
3. Арсалан Білял. Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як антидот. URL:https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/11/30/gbridna-vjna-nov-zagrozi-skladnst-dovra-yak-antidot/index.html (дата звернення: 24.09.24).
4. Магда Є. Гібридна війна. Вижити і перемогти. Харків: Віват, 2015. 304 с.

5. Когут Ю.І. Гібридна війна нового типу як загроза політичній безпеці держав. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). С. 505-517.

6. Горбатенко В.П. Російська модель «безмежної» гібридної війни: основні характеристики. *Політичне життя.* 2024. № 2. С. 5-11.

ФІШИНГОВІ ЗАГРОЗИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА СВІТОВІ РІШЕННЯ

Норік Лариса,
к.е.н, доцент, доцент кафедри вищої математики
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Новік Таїсія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна

Гібридні загрози сьогодні стають потужними викликами для національної безпеки України. Гібридні загрози поєднують традиційні та нетрадиційні методи впливу. Кіберзагрози є одним з багатьох елементів гібридних загроз, вони поєднують технологічні атаки з інформаційними, дестабілізують суспільства та держави, втручаються у критичну інфраструктуру та поширюють дезінформацію. Серед кіберзагроз важливе місце займають фішингові атаки, які за останні роки стали основним інструментом для викрадення даних та розповсюдження шкідливого програмного забезпечення.

В роботі [1] подано аналіз останніх публікацій у контексті дослідження фішингу та визначено, що атака типу фішинг займає перше місце і за витратами організацій складає 4,76 млн. дол. Фішингові атаки часто здійснюють через електронні листи або повідомлення, що імітують офіційні джерела (банки, державні установи або великі корпорації) для отримання конфіденційної інформації, такої як паролі, номери кредитних карток або інші персональні дані. Сьогодні фітинг стає серйозною загрозою для національної кібербезпеки, зокрема в Україні, яка є мішенню як для зовнішніх, так і для внутрішніх кіберзлочинців. В Україні, як і в усьому світі, рівень кіберзагроз, зокрема фішингових атак, невпинно зростає, що зумовлює необхідність посилення заходів з протидії та кіберзахисту.

Виділяють такі основні види фішингу:

технічні хитрощі, а саме: міжсайтовий скриптінг, перехоплення сеансу, фішинг зловмисного програмного забезпечення, підміна DNS, кейлогер/скрінлогер;

соціальна інженерія – фейкові сайти, підміна електронної пошти, фішинг через соціальні мережі, коли зловмисники використовують соціальні платформи для обману користувачів, поширюючи шкідливі посилання або запити на введення персональних даних [2].

Фішинг став серйозною проблемою під час пандемії COVID-19, коли багато організацій та громадян перейшли на дистанційну роботу, що збільшило

кількість користувачів Інтернету та зробило їх більш вразливими до кіберзагроз.

У 2021 р. на фішинг припадало 43 % атак в країнах Азії, 47 % в Північній і Латинській Америці, тоді як у Європі 42 % після експлуатації вразливостей (46 %). Загалом у світі 60 % кібератак, спрямованих проти енергетичного сектору, мали фішингову складову; фінансового – 46 %, виробничого – 40 %, ритейлу – 38 % [3].

За даними [4] у 2022 р. за перші чотири місяці повномасштабної війни в Україні окупанти здійснили майже 800 спроб втручання в українські мережі, на початку 2023 р. зафіксовано більше ніж 85 млн. нападів на державний сектор і сайти суспільного користування.

Глобально фішинг залишається однією з найпоширеніших кіберзагроз. За інформацією[5] близько 31 % усіх успішних кібератак здійснюють через фішингові повідомлення, зокрема, у США за 2021 – 2024 рр. фішинг спричинив фінансові втрати понад 46 млрд. дол.

Україна активно впроваджує заходи для протидії фішингу, розвиваючи як технічні, так і інформаційні ініціативи. На законодавчому рівні впроваджено жорсткі вимоги до кібербезпеки, а кіберполіція України та Служба безпеки України проводять кампанії з виявлення фішингових атак і кіберзлочинців. Крім того, реалізують освітні програми для громадян та бізнесу, які спрямовані на підвищення рівня обізнаності про кіберзагрози, а фінансові установи впроваджують двофакторну автентифікацію та інші методи захисту користувачів. Співпраця з міжнародними партнерами, такими як Європейський Союз та кібербезпекові організації, допомагає Україні адаптувати найкращі практики для протидії фішингу. Для вирішення проблеми виявлення кібератак на інформаційну систему організації авторами роботи [1] розроблено концепцію виявлення фішингових атак, основна ідея якої полягає у застосуванні методів машинного навчання, які дозволяють проводити аналіз великих обсягів даних.

Україна має можливість використовувати успішний досвід інших країн у протидії фішингу, адаптуючи їхні найкращі практики та стратегії для покращення власної кібербезпеки. Так, у 2022 р. Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації підписала Меморандум про співробітництво щодо співпраці у сфері кібербезпеки з Агентством з кібербезпеки та безпеки інфраструктури Департаменту національної безпеки США (CISA) [6].

Кібербезпека відіграє помітну роль у правових інструментах ЄС [7]. Європол і Агенція Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA) координують загальноєвропейські ініціативи з боротьби з кіберзлочинністю, включаючи фішинг. Програма Cybersecurity Act зобов'язує компанії підвищувати стандарти кібербезпеки та просуває заходи щодо підвищення обізнаності серед громадян.

Національний центр кібербезпеки (NCSC) Великої Британії закликав всі організації у своїй країні посилити кіберзахист [8], NCSC запровадив

спеціальну програму для протидії фішингу, яка дозволяє користувачам повідомляти про підозрілі електронні листи та вебсайти, завдяки чому вдалося закрити тисячі фішингових сайтів і попередити багато атак.

Отже, фішинг залишається однією з найсерйозніших кіберзагроз для України і в світі в контексті гібридних викликів. Статистика останніх років демонструє зростання кількості та складності фішингових атак, що вимагає постійного вдосконалення методів протидії. Міжнародний досвід показує, що ефективна боротьба з фішингом потребує комплексного підходу, який включає технічні, правові та освітні заходи. Ключовим фактором успіху в боротьбі з фішингом є підвищення обізнаності користувачів та розвиток культури кібербезпеки. Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні найбільш ефективних методів виявлення фішингових атак з використанням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, а також підходів до вдосконалення міжнародної співпраці у сфері кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Гайдур Г. І., Гахов С. О., Марченко В. В., Гайдур К. В. Концептуальна модель виявлення фішингових атак на основі використання методів опорних векторів. Сучасний захист інформації, 2024, 2(58), с. 24–33. URL: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020003 (дата звернення 30.09.2024).

2. Штонда Р., Черниш Ю., Терещенко Т., Терещенко К., Цикало Ю., Поліщук С. Класифікація та методи виявлення фішингових атак. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*, 2024, 4(24), с. 69–80. URL: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.24.6980(дата звернення 20.09.2024).

3. Фішинг, вішинг, смішинг і як з ними боротися. URL: https://sib.com.ua/sib-3-127-2023/fishing.html(дата звернення 30.09.2024).

4. Кібербезпека в інформаційному суспільстві. Інформаційно-аналітичний дайджест. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/2023-7.pdf(дата звернення 27.09.2024).

5. 2024 Data Breach Investiquations Report. URL:https://www.verizon.com/business/resources/T839/reports/2024-dbir-data-breach-investigations-report.pdf (дата звернення 29.09.2024).

6. Україно-американське співробітництво у сфері кібербезпеки виходить на новий рівень. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/ukrayino-amerikanske-spivrobitnictvo-u-sferi-kiberbezpeki-vikhodit-na-novii-riven (дата звернення 22.09.2024).

7. Supporting the implementation of Union policy and law regarding cybersecurity. URL: https://www.enisa.europa.eu/topics/cybersecurity-policy(дата звернення 28.09.2024).

8. Британія закликала свої організації посилити кіберзахист. URL: https://glavcom.ua/world/world-politics/britanija-zaklikala-svoji-orhanizatsiji-posiliti-kiberzakhist-871225.html(дата звернення 30.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРЯМІ ЗБИТКИ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ВІД РУЙНУВАНЬ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ: СТАНОМ НА ПОЧАТОК 2024 РОКУ

Харчук Олена,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Карпухін Даніїл,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7907-2114

Транспортна інфраструктура стала однією з головних цілей під час війни. На початку повномасштабної війни російські війська активно обстрілювали авіаційну інфраструктуру, зокрема аеродроми військового та цивільного призначення. Згодом удари були спрямовані на залізничну інфраструктуру, включаючи електропідстанції. Найбільші руйнування зазнала дорожня інфраструктура, оскільки дороги стали ключовими шляхами для пересування російської техніки. Пошкоджено 19 аеропортів і щонайменше 126 залізничних станцій. Загальні збитки транспортної інфраструктури оцінюються в $36,8 млрд.

Дорожнє господарство постраждало внаслідок бойових дій та руху військової техніки. Детальний аналіз пошкоджень можливий лише після завершення бойових дій, оскільки частина доріг і мостів розташована на тимчасово окупованих територіях. За попередніми даними, значна частина доріг постраждала від ракетних обстрілів і пересування танків, які мають руйнівний вплив на дорожнє покриття. Поверхневий шар доріг пошкоджується від металевих гусениць і маневрів танків, що спричиняє значні руйнування[1].

Вартість ремонту доріг у містах є суттєво вищою, оскільки передбачає відновлення не лише дорожнього полотна, а й комунікаційних мереж та інфраструктури. Попередні оцінки свідчать про те, що 25,4 тис. км доріг і 344 мости були пошкоджені. Збитки від руйнування доріг оцінюються у $26,7 млрд, а мостів - у $2,6 млрд. Окрім цього, 290,3 км доріг були затоплені через руйнування Каховської ГЕС, що додало ще $0,3 млрд до загальних втрат.

Від початку війни було відновлено проїзд на 78 штучних спорудах у 2022 році та виконано роботи з прибирання на 2,2 тис. км доріг.

Залізнична інфраструктура з початком війни відіграла критичну роль, забезпечуючи безкоштовну евакуацію мільйонів українців і бізнесів із зон бойових дій, а також доставку важливих матеріалів і обладнання. Через це українська залізниця стала мішенню російських обстрілів. За попередніми

даними, пошкоджено до 507 км залізничних колій і 126 вокзалів та станцій, з яких понад 53 знаходяться на підконтрольній території, а решта - на окупованих. Понад 700 км колій залишаються на тимчасово окупованих територіях. Зруйновано або втрачено близько 5,5 тисяч будівель, що належать "Укрзалізниці", і майже 4 тисячі споруд. Рухоме майно, яке не було вивезено, вважається втраченим. Прямі збитки галузі оцінюються в $4,3 млрд.

Авіаційна галузь почала зазнавати втрат ще до початку війни. 12 лютого світові страхові компанії припинили страхування літаків через загрозу російського вторгнення, що створило ризик скасування міжнародних рейсів до України. У відповідь держава заявила про готовність підтримати авіаперевізників додатковими фінансовими гарантіями.

З початком війни небо України було закрите, а польоти припинено. Російські війська розпочали ракетні обстріли головних аеродромів, щоб знищити обороноздатність країни. З 35 аеродромів було пошкоджено 19, включаючи 12 цивільних і 7 подвійного призначення. Деякі аеродроми зазнали повторних ударів. Детальний аналіз стану пошкоджень можливий лише після закінчення бойових дій. Попередньо збитки авіаційної галузі оцінюються у $2,04 млрд.

Портова галузь зазнала прямих збитків на суму $0,85 млрд, що включає як інфраструктуру морських портів, так і об’єкти внутрішнього водного транспорту, які були знищені через війну. Сюди також входять збитки, завдані портам внаслідок аварії на Каховській ГЕС [1].

Від початку війни майно щонайменше чотирьох портів було зруйновано або пошкоджено. Наприклад, знищено зерновий термінал у Миколаївському порту «Ніка-Тера», а також пошкоджено термінали «Нібулону». Незначні руйнування портів пояснюються тим, що вони є великими і складними об'єктами, які важко знищити точковими ударами. Крім того, агресор використовував працюючі порти для вивезення викрадених запасів зерна та металів. За даними «Метінвест», з заводів у Маріуполі планували вивезти 200 тис. тонн продукції вартістю $170 млн та викрадено 400-500 тис. тонн зерна із чотирьох окупованих південних областей, що становить третину місцевих запасів.

Поштові оператори зазнали збитків у розмірі $13 млн, в основному через руйнування відділень і транспорту «Укрпошти» та «Нової пошти» [1].

Загальна оцінка збитків за галузями у грошовому вимірі, станом на січень 2024 року [2] наведена в табл.1.

Таблиця 1

Загальна оцінка збитків за галузями станом на січень 2024 року

Тип майна	Оцінка прямих втрат,$ млрд.
Житлові будівлі	58,9
Інфраструктура	36,8
Активи підприємств, промисловість	13,1
Енергетика	9,0
АПК та земельні ресурси	8,7
Освіта	6,8
ЖКГ	4,5
Лісовий фонд	4,5
Транспортні засоби	3,1
Охорона здоров'я	3,1
Торгівля	2,6
Культура, туризм, спорт	2,4
Адміністративні будівлі	0,5
Цифрова інфраструктура	0,5
Соціальна сфера	0,2
Фінансова сфера	0,04
Разом	154,9

Отже, війна в Україні спричинила значні руйнування транспортної інфраструктури, яка стала однією з головних цілей російських військових обстрілів. Найбільше постраждали дорожня, залізнична та авіаційна інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії прости України станом на початок 2024 року. URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

2. Збитки інфраструктурі України від агресії росії досягли $155 млрд. URL: https://finclub.net/news/zbytky-infrastrukturi-ukrainy-vid-ahresii-rosii-dosiahly-usd155-mlrd.html

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ЦЕНТРОБАНКУ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ РИЗИКІВ ВІЙНИ

Андрєєва Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,обліку і оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Відповідно до Закону України «Про Національний банк України», Національний банк України (НБУ) є розробником і провідником у життя грошово-кредитної або монетарної політики, пріоритетна ціль якої зазначена як досягнення та забезпечення цінової стабільності [1].

Забезпечення цінової стабільності є надважливим завданням для Національного банку України як Регулятора ринку тому, що незначне, на рівні 2-3% зростання цін, це запорука інвестиційної активності в економіці і соціальної стабільності у суспільстві. На виконання завдання по забезпеченню цінової стабільності Національний банк зазвичай використовував такі монетарні інструменти як регулювання облікової ставки, інфляційне таргетування у поєднанні з плаваючим обмінним курсом. Але при роботі в умовах воєнного часу були застосовані обмежувальні інструменти – фіксований курс національної валюти до долара США, адміністративні обмеження на валютному ринку, перехід до політики рестрикції, що супроводжувався збільшенням рівня облікової ставки.

В умовах воєнного часу монетарна політика Центробанку спрямована, перш за все, на протидію ризикам, які загострила війна, а саме на інфляційний тиск, на коливання на валютному ринку та на падіння економічної активності. Військові конфлікти завжди призводять до підвищення рівня інфляції через зростання витрат на ведення війни, до яких додається зростання витрат на енергоресурси, на продукти харчування, на соціальну підтримку, логістичні труднощі. Слід сказати, що за майже три роки ведення війни в Україні спостерігалася стрибкоподібна поведінка інфляції, а індекс споживчих цін (ІСЦ) був зафіксований на кінець 2022 року на рівні 26,6% з поступовою стабілізацією у 2023 і 2024 роках до сучасного рівня у 7,5% [2].

Для реагування на виклики війни НБУ використовує у поєднанні з процентною політикою валютні інтервенції, підтримує банківську систему на ліквідному рівні та координує разом з урядом бюджетні програми для підтримки національної економіки. Таким чином, досягається баланс між необхідністю стримувати інфляцію і зберігати стабільність в роботі всіх ланок фінансової системи та необхідністю стимулювати економічний розвиток і відновлення в умовах війни. Але, лише завдяки застосуванню класичних монетарних інструментів такого балансу досягти важко, тому Національний банк, а саме Рада з фінансової стабільності НБУ погодила концептуальну записку для створення в Україні системи страхування воєнних ризиків, що

передбачено Меморандумом про економічну та фінансову політику між Україною та Міжнародним валютним фондом (МВФ). Модель страхування воєнних ризиків передбачає запровадження обов'язкового та добровільного страхування і буде працювати за участю локальних страховиків, міжнародних перестраховиків та держави в особі спеціально створеного Державного агентства [3].

Для посилення ролі фінансового сектору у відновленні економіки була ухвалена стратегія розвитку з кредитування. Неможливо відновлювати економіку і втілювати інвестиційні проекти без доступних за фактором ціна кредитів. Тому стратегічним завданням для всього банківського сектору є забезпечення кредитними ресурсами населення і бізнес, щоб стимулювати попит, підсилити ресурсами оборонний комплекс, відновити енергетичну інфраструктуру.

Для вирішення питання доступу населення та дрібного бізнесу до фінансових послуг і ресурсів у віддалених територіях, територіях наближених до військових дій, де безпекові ризики знаходяться у стані загострення, що фактично унеможливлює повноцінну роботу банківських відділень, Національним банком було прийнято рішення про створенні нового типу банківської установи – банк фінансової інклюзії. Банк фінансової інклюзії (БФІ) – це банк з обмеженою банківською ліцензією, яка не дасть можливість фінансовій установі працювати з великим бізнесом і на всіх сегмента ринку капіталів. БФІ – це банк з фокусом роботи з населенням і малим бізнесом по забезпеченню їх кредитними ресурсами у не великих обсягах, але при збереженні норми – обов'язкове виконання БФІ всіх пруденційних вимог і економічних нормативів НБУ [3].

Можна констатувати, що завдяки зусиллям Національного банку, міжнародній фінансовій підтримці макрофінансова стабільність в Україні зберігається, а економічне відновлення триває. Поєднання зваженої монетарної політики з новаціями при регулюванні фінансово ринку вже призвели у поточному періоді до пожвавлення кон'юнктури внутрішнього ринку та стабілізації інфляційних процесів. Але відновлення економіки не можливо лише завдяки проведенню монетарної політики НБУ. Для сприяння збільшення кредитування реального сектору економіки обов'язково потрібні працюючі державні програми з кредитування та підтримка Міжнародних кредитно-фінансових інститутів.

Список використаних джерел:

1. Про Національний банк України. Закон України від 20.05.1999 № 679 –XIVURL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення 01.10.2024 р)
2. Офіційний сайт Інформаційного порталу Мінфін URL:https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/ (дата звернення 02.10.2024 р)
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL:https://bank.gov.ua (дата звернення 01.10.2024 р).

МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО ВПЛИВУ М'ЯКОЇ СИЛИ, ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ, ВОЄННИХ ДІЇ НА РОЗВИТОК ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ МІЖ ДЕРЖАВАМИ

Пасенчук Павло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, факультет управління і технологій
Державний університет інфраструктури та технології, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5037-1668

З огляду на сучасний світ держави здебільшого застосовують різні методи та інструменти для досягнення різних цілей на користь своєї держави. Невід'ємною частиною у міжнародних відносинах є вирішення міжнародних конфліктів не тільки дипломатичним шляхом, а й силовими методами. Одним із ефективних інструментів впливу на інші держави є м'яка сила та гібридні загрози. Під гібридними загрозами слід розуміти «… загрози створені противником, здатним до одночасного застосування звичайних і нетрадиційних засобів в адаптивний спосіб для досягнення своїх цілей [1]. Тобто, гібридні загрози поєднують різні методи впливу для досягнення політичних, економічних або військових цілей. Вони можуть включати як військові, так і невійськові інструменти, зокрема кібернетичні атаки, дезінформацію, економічний тиск та інші методи. М'яка сила – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів держави, які дозволяють ефективно використовувати м'яку силу як інструмент впливу у глобальному світі [2]. Тобто, це здатність держави впливати на інші країни не через примус або економічний тиск, а через привабливість своєї культури, ідеології, цінностей, інститутів та політики. Поєднання використання гібридних загроз та м'якої сили дозволяє державам ефективно використовувати як підривні, так і привабливі стратегії для досягнення своєї мети. Більше того,гібридні загрози, м'яка сила та воєнні дії найчастіше застосовуються державами для посилення впливу на цільову державу створюючи потужний тиск для досягнення своїх цілей (Кримський конфлікт 2014 р., війна в Сирії, сучасні військові дії між росією та Україною).

Держави, які мають значний вплив на становлення світового порядку, володіють великим спектром стабілізаційних та дестабілізуючих технологій, що здатні закласти фундамент як для здійснення оборонних заходів, так і для ефективного нападу на інші держави. Крім того, воєнний конфлікт передбачає наявність держав, які займають позицію держави агресора (держави наступу) або ж держави, на яку спрямовані акти агресії(держави оборони). Умовно модель комплексного впливу м'якої сили, гібридних загроз, воєнних дії на розвиток воєнного конфлікту між державами відображено на рисунку 1.

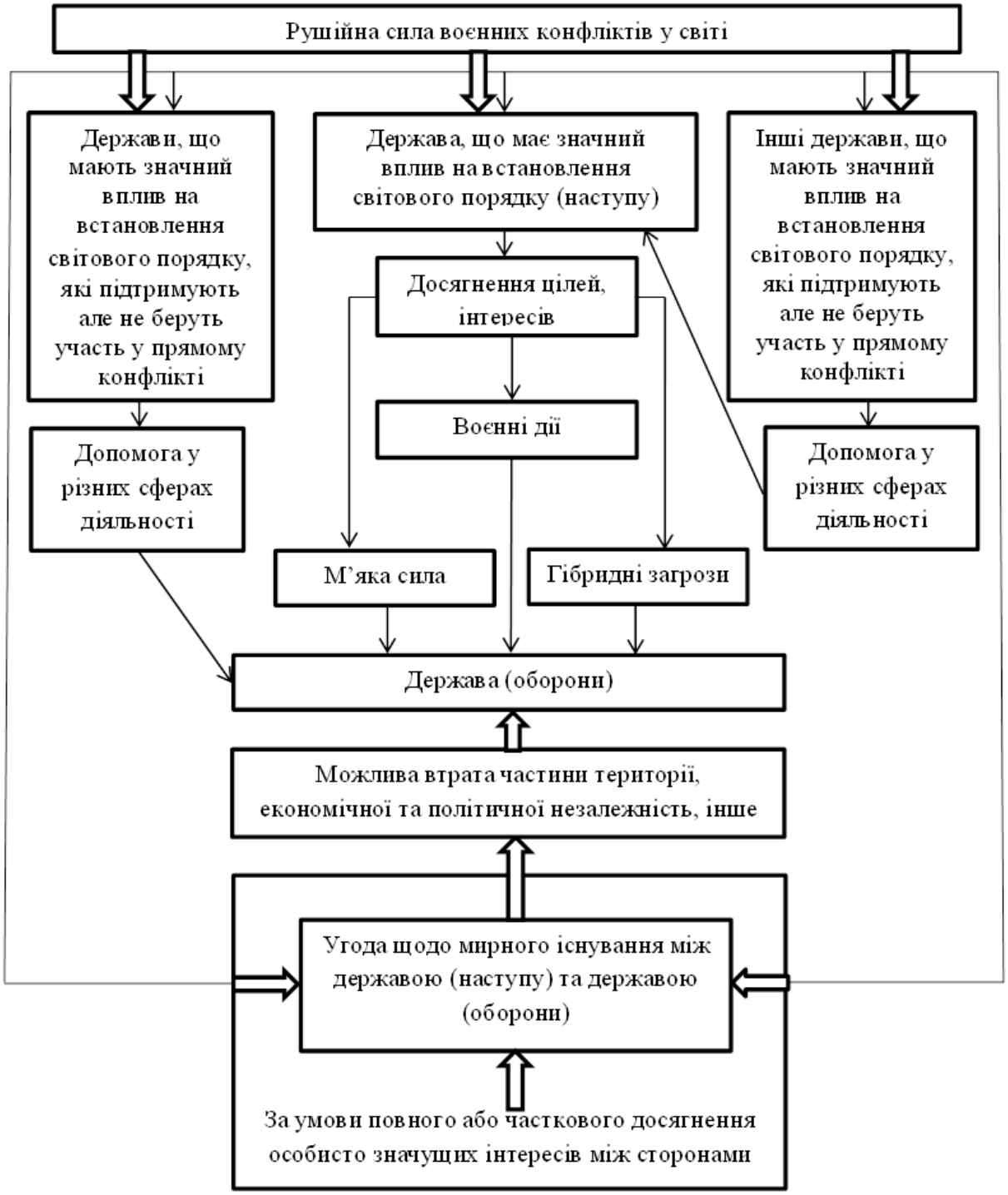

Рис 1. Умовна модель комплексного впливу м'якої сили, гібридних загроз, воєнних дії на розвиток воєнного конфлікту між державами
Джерело: сформовано автором

Рішення держави агресора у здійсненні територіальної експансії, політичного впливу, економічних інтересів, поширення ідеології, ослаблення супротивника, пропаганди сили, зміцнення контролю над регіоном суходолучи

морських шляхів, відведення уваги від внутрішніх проблем або досягненні інших поставлених цілей виконується за допомогою комплексу інструментів впливу – м'якої сили, гібридних загроз, проведенням воєнних дій на території іншої держави тощо.

Розділяючи погляди держави агресора, що має значний вплив на встановлення світового порядку, інші держави можуть брати участь в її підтримці у різних сферах. З іншого боку, активну фінансову, військову, гуманітарну та іншу допомогу державі оборони здійснюють напряму або через треті країни інші держави, що мають значний вплив на встановлення світового порядку, при цьому не беручи прямої участь у воєнному конфлікті.

У такій ситуації воєнний конфлікт продовжується до тих пір, поки прямі і непрямі учасники конфлікту будуть зацікавленні в його мирному розв'язанні. Зацікавленість мирного розв'язання виникає у випадках серед інших, якщо: даний конфлікт може перекинутись на територію держав, які приймають участь у допомозі; якщо учасники конфлікту отримують в наслідок мирного розв'язання конфлікту геополітичний вплив, економічні вигоди, зміцнення особистої внутрішньої влади, ідеологічну перевагу, політичний вплив, інші особисто значущі вигоди. При цьому держава оборони може втратити частину території або існувати на певних територіях у статусі подвійно-адміністративного управління (спільний суверенітет), економічну та політичну незалежність тощо. Разом з тим, може отримати мир та стабільність згідно угоди щодо мирного існування між державами, міжнародну допомогу, можливість для проведення реформ, міжнародну підтримку в інтеграції, економічну допомогу, гуманітарну допомогу, фінансову допомогу, військову підтримку тощо.

Отже, держави, що мають значний вплив на становлення світового порядку є рушійною силою воєнних конфліктів. Застосовуючи ефективні інструменти та методи такі, як м'яка сила та гібридні загрози, держави заздалегідь готують підґрунтя для можливих воєнних дій на території інших держав, маючи наміри здобути виконання поставлених цілей та інтересів на свою користь. Разом з тим, наслідками проведення та завершення воєнних конфліктів можуть скористатися інші сторони, які були задіяні в тій чи іншій допомозі державам конфлікту. Тож наслідками застосування комплексного багатовимірного впливу на інші держави за допомогою поєднання гібридних загроз, м'якої сили та воєнних дій, може стати розподіл певних інтересів та досягнень цілей між учасниками конфлікту за рахунок держави, що здійснює оборону.

Список використаних джерел:

1. Світова гібридна війна: український фронт: монографія за заг. ред. В.П. Горбуліна. К.: НІСД, 2017. 496 с.
2. Ткач О.І., Ткач А.О. «М'яка сила» як характерна ознака політичного впливу великої держави за умови багатополярного світу в латиноамериканському регіоні. *Політологічний вісник*, 2018. №80. С.77-85.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НЕДОЛІКИ ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЕЛЕКТРИЧНИХ АВТОМОБІЛІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ

Порфіренко Володимир,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0329-6217
Митрохін Леонід,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9906-4036

Електричні автомобілі стають дедалі популярнішими в усьому світі завдяки їх екологічним перевагам та можливості зменшити залежність від викопного палива. Однак, попри всі свої переваги, електромобілі мають і певні недоліки, які впливають на їх масове впровадження та ефективну експлуатацію.Електромобілі хоча й пропонують екологічні переваги, стикаються з кількома недоліками, такими як обмежений запас ходу, недостатня інфраструктура зарядки та тривалість зарядки.

Обмежений запас ходу є одним із головних недоліків електричних автомобілів, оскільки він може призводити до «стресу зарядки» у водіїв. Багато моделей мають запас ходу від 150 до 400 км, що часто є недостатнім для довгих подорожей. Це обмеження зумовлено технологією акумуляторів, яка ще не досягла оптимального балансу між ємністю, вагою та вартістю. Для усунення цієї проблеми необхідно розвивати нові акумуляторні технології, такі як тверді батареї, а також розширювати мережу зарядних станцій, щоб забезпечити швидкий доступ до зарядки під час поїздок.

Недостатня інфраструктура зарядки електричних автомобілів обмежує їх зручність і доступність. Брак зарядних станцій, особливо в сільських районах, створює труднощі для власників, змушуючи їх планувати маршрути з урахуванням доступності зарядки. Це також викликає занепокоєння щодо «страху зупинки», коли водії сумніваються, чи зможуть вони знайти зарядну станцію під час поїздки. Для вирішення цієї проблеми важливо інвестувати в розширення мережі зарядних станцій, впроваджувати швидкі зарядні технології та забезпечити їхнє інтегроване розташування в стратегічних місцях, таких як автостради, торгові центри та паркінги.

Тривалість зарядки електричних автомобілів є значним недоліком, оскільки стандартна зарядка може займати від кількох годин до цілої ночі, в залежності від типу зарядної станції та ємності акумулятора. Навіть швидкі зарядні станції, які забезпечують 80% заряду за 30 хвилин, не можуть зрівнятися з швидкістю заповнення паливного бака традиційного автомобіля. Це може бути проблематично для водіїв, особливо під час довгих поїздок.

Для усунення цієї проблеми необхідно:

1) розвиток технологій швидкої зарядки: Збільшення потужності зарядних станцій та використання нових технологій, таких як суперзарядники.Значну роль у прискоренні процесу заряджання відіграють нові типи акумуляторів. Сучасні літій-іонні батареї вже дозволяють заряджати електромобіль до 80% ємності за 30-60 хвилин, але розробники продовжують працювати над збільшенням ефективності батарей. Розробки нових матеріалів, таких як твердотільні акумулятори, обіцяють подальше скорочення часу заряджання до декількох хвилин, водночас забезпечуючи більшу ємність і безпеку.

2) покращення акумуляторних технологій: Вивчення нових матеріалів, які дозволяють зменшити час зарядки без шкоди для безпеки та продуктивності.Збільшення енергощільності акумуляторів дозволяє зменшити їх розмір і вагу, одночасно забезпечуючи більший запас ходу для електромобілів. Наразі основним завданням дослідників є підвищення кількості енергії, яку можна зберігати на одиницю маси батареї. Це досягається за рахунок нових комбінацій матеріалів для електродів та електролітів, а також за рахунок вдосконалення конструкції акумуляторів.Поряд із покращенням батарей, розвиток зарядних станцій також є ключовим фактором. Ультрашвидкі зарядні станції (наприклад, стандарти CHAdeMO або CCS) працюють на потужностях понад 150 кВт, що дозволяє значно скоротити час заряджання. Вже існують станції, які забезпечують потужність до 350 кВт, що дозволяє заряджати сучасні електромобілі за 10-20 хвилин, роблячи процес заряджання порівнянним за часом з традиційною заправкою автомобілів бензином або дизелем.

3) інтеграція зарядки в повсякденне життя: Наприклад, встановлення домашніх зарядних станцій, що дозволяє заряджати автомобіль вночі, коли водії не користуються ним. Для зниження навантаження на електромережі, що виникає через одночасну зарядку великої кількості електромобілів, розробляються так звані «розумні мережі» (smart grids). Вони дозволяють оптимізувати енергопостачання, розподіляючи навантаження у різний час доби. Питання екологічності виробництва та утилізації акумуляторів набуває все більшої актуальності. Наразі активно розвиваються технології переробки акумуляторів для повторного використання цінних матеріалів, таких як літій, нікель та кобальт. Це не лише знижує вартість виробництва нових акумуляторів, але й зменшує негативний вплив на довкілля.

Розвиток акумуляторних технологій є ключовим чинником для вдосконалення електромобілів і підвищення їхньої привабливості на ринку. Використання нових матеріалів, підвищення енергощільності, швидкість заряджання та екологічність — це основні напрями, які сприятимуть подальшій еволюції електротранспорту. Завдяки таким покращенням електромобілі

стануть більш доступними, ефективними та безпечними для користувачів, а також більш дружніми до навколишнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Тимочко Т. В. Екологічні проблеми транспортної галузі: погляд громадськості – Всеукраїнська екологічна ліга. Головна – Всеукраїнська екологічна ліга. URL: https://www.ecoleague.net/pro-vel/misiia-vel/vystupy-publikatsii/2011/item/68-ekolohichni-problemy-transportnoi-haluzi-pohliad hromadskosti (дата звернення: 28.09.2024).

2. Балицький О. І., Колесніков В. О., Іщенко Б. М. Передумови створення водневої інфраструктури для транспортної галузі. Частина 1. *Матеріали VIII-ої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми і перспективи розвитку автомобільного транспорту». 14-15 квітня 2020 року:збірник наукових праць*. Вінниця: ВНТУ, 2020. С. 23 – 30. ISBN 978-966-641-793-3. URL: http://atmconf.vntu.edu.ua/materialy2020.pdf.

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Кравченко Ольга,
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2258-2828
Шкуренко Ольга,
д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0460-4800

З 2014 р. терміни «гібридна війна» та «гібридні загрози» дедалі частіше вживаються в обговореннях тактики і стратегії забезпечення безпеки як міжнародних інституцій, національних економік, так і фінансових установ. Однак, за рідкісним винятком, академічні кола та політики так і не змогли виробити єдиного визначення чи єдиної концепції, які могли б охарактеризувати конкретну ситуацію як гібридну війну. А це призводить до відсутності політичних, військових та юридичних заходів і процедур, які держави чи організації могли б застосувати у відповідь на таку загрозу [1]. Виклики, пов’язані з гібридними загрозами, стали ключовими аспектами дискурсу політики безпеки в розвинених країнах [2]. Увага до виявлення та зменшення гібридних загроз значно підвищилися після початку повномасштабної воєнної агресії рф проти України.

Банківський і фінансовий сектор завжди булиоднією з основних мішеней для гібридних загроз через критичний характер інформації, яку вони зберігають і обробляють. Фінансовий ринок реагує на кожну загрозу, а довіра до фінансових ринків надзвичайно важлива для фінансової стабільності. Саме довіра є мішенню гібридних загроз, чи то через дезінформацію, чи то через конкретні атаки на банківську систему, зростання громадянських заворушень, зниження довіри до фінансових ринків, збільшення вилучення коштів із банків і збільшення ймовірності економічної кризи.

У сучасному світі майже вся фінансова діяльність ведеться в цифровому форматі, і реальні фізичні гроші втрачають значення як платіжного засобу. Посилення цифровізації фінансової системи виявило кібервразливість, коли віддалені суб’єкти можуть втручатися в національні системи, часто анонімно. Основним джерелом ризику для фінансової системи є політика національної безпеки. Фінансові вимоги покладаються на центральні банки, однак питання безпеки, такі як кібератаки, належать до сфери національної безпеки. Однак дуже часто відсутня координація між центральними банками та національними органами влади [3].

На відміну від потенційних рукотворних атак, гібридна операція може бути краще підготовлена, щоб знищити систему захисту та спричинити хаос за допомогою штучного інтелекту. Ефект може бути ще більш руйнівним, якщо скоординована гібридна операція, крім фінансового та банківського секторів, також вразить критично важливу інфраструктуру та ланцюги поставок. Тому своєчасне виявлення загроз банківському сектору є фактором, що впливає на ефективність реагування на їхню появу і впровадження необхідних заходів для зменшення їхнього негативного впливу.

В умовах високої нестабільності середовища дуже складно визначити розмір і напрями зміни зовнішніх факторів, які мають і матимуть вплив на стійкість функціонування банківського та фінансового секторів, а класичні методи прогнозування зазвичай враховують тільки їх внутрішній потенціал. В умовах зростання гібридних загроз необхідно використовувати більш гнучкі інструменти аналізу зовнішнього середовища, використання яких дозволить будувати стратегію розвитку фінансового та банківського секторів з урахуванням їх слабких сторін.

Експерти МВФ стрес-тестування визначають як методологію для оцінки фінансової вразливості, яка може викликати системний ризик і потребу в загальносистемних заходах для його пом’якшення [4]. Сутність стрес-тестування (stresstesting) полягає в моделюванні виключної, але можливої ситуації, в якій теоретично може потрапити фінансові інституції, і у визначенні впливу стресових подій різної природи, зокрема гібридних, на стійкість функціонування. Стрес-тестування є оцінкою різних сценаріїв розвитку фінансового середовища методом аналізу «what–if»(«що – якщо»). Важливим видом стрес-тестування є багатофакторний сценарний аналіз, який дозволяє прогнозувати фінансову стійкість системи при можливій шоковій зміні факторів зовнішнього середовища. На відміну від класичного аналізу чутливості результати сценарного аналізу стосуються переважно стратегічних аспектів розвитку фінансових і банківських інституцій.

Сценарний аналіз як вид стрес-тестування стійкості фінансового сектору має передбачати реалізацію наступних етапів:

етап 1 – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів ризиків і загроз, зокрема гібридних; ідентифікація загроз, вплив яких є найбільш суттєвим; побудова карти ризиків;

етап 2 – розробка ментальної моделі функціонування фінансового і банківського секторів як складових національних і світової економік;

етап 3 – розробка сценаріїв стрес-тестування, які основані на виявлених ризиках і загрозах, що визнані як критичні для фінансової та банківської системи. Сценарії виступають як опис результатів впливу ризиків і загроз в параметрах побудованої ментальної моделі;

етап 4 – розрахунок стрес-тестів, інтерпретація отриманих результатів і вироблення комплексу заходів для нівелювання впливу ключових ризиків і загроз, зокрема гібридних.

Проведений аналіз дозволив визначити три групи заходів забезпечення стійкості фінансового сектору в умовах зростання гібридних загроз.

Група 1. Інвестиції в механізми стійкості (встановлення обов'язкових мінімальних стандартів кібербезпеки та постійна їх адаптація до поточних і майбутніх гібридних загроз; підвищення опору і чутливості державних інституцій, зменшивши час реалізації процедур реагування і зробивши їх менш бюрократичними; впровадження технологій роз'єднання критичних інфраструктурі створення необхідних і достатніх резервів, щоб перервати ланцюгові реакції у випадку кризи).

Група 2. Створення системи раннього попередження (створення міжвідомчої системи раннього оповіщення для ідентифікації організованої дезінформації; інтегрування можливостей раннього виявлення приватних суб'єктів промисловості, енергетики та ІТ-секторів; створення додаткової системи обміну інформацією на національному рівні).

Група 3. Підвищення стійкості (створення національної системи реагування на кризи та кризового менеджменту,пов'язати її з відповідними установами ЄС і НАТО,багатонаціональна координація; розширення співробітництва між цивільними і військовими структурами для швидкої та адекватної реакції на гібридні та інші загрози, а також проактивної профілактики їх виникнення; підсилення співпраці між державою, громадськістю та приватним сектором для координації протидії гібридним загрозам; активізація стратегічної комунікації з громадськістю щодо обізнаності по гібридним загрозам; створення культури безпеки шляхом підвищення ефективності інформаційних кампанії; активізація співпраці між державою та приватним сектором, яка має виходити за межі символічних декларацій; розробка статутних положень та стимулів для приватних компаній, що сприятиме тісній співпраці з державними установами без додаткових економічних втрат).

Список використаних джерел:

1. GareisS.B. Coping with conventional and unconventional security challenges. *Per Concordiam. Journal of European Security and Defense Issues*. 2017. August. URL: https://perconcordiam.com/hybrid-war-and-hybrid-threats/ (дата звернення 30.09.2024).

2. Bajarunas E. Addressing hybrid threats: Priorities for the EU in 2020 and beyond. *European View*. 2020. № 19. Pp. 62-70.

3. Antonín K., Jančíková E., Gombár M., Kurilovská L., Černák F. Ensuring Financial System Sustainability: Combating Hybrid Threats through Anti-Money

Laundering and Counter-Terrorist Financing Measures. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. №17, vol 2. https://doi.org/10.3390/jrfm17020055.

4. AdrianT., Morsink J., Schumacher L. B. Stress Testing at the IMF. 2020. URL: https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers (дата звернення 27.09.2024).

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ УКРАЇНСЬКИХ MILTECH СТАРТАПІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Коба Вячеслав,
д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Малицький Павло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Заячук Роман,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування.
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Війна, яку розпочала Росія проти України, примусила нашу країну стрімко збільшити виробництво різного виду і призначення зброї для оборони. Це стосується як вже відомих і перевірених видів зброї, так і нових її видів. За два з половиною роки обсяг військової продукції оборонно-промислового комплексу (ОПК) зріс у шість разів, що дозволило Україні вистояти у боротьбі з ворогом.

Ці роки війни показали, що інноваційні види зброї виявились дуже ефективними в воєнних діях як у повітряних боях, так і на землі і на воді.

Можна констатувати, що війна в Україні зовсім інша, ніж були війни до 2022р., вона створила величезний поштовх для використання роботизованих комплексів військового призначення. У повітрі використовують величезну кількість дронів бойового призначення, які треба постійно, практично кожний місяць, модернізувати, поповнювати запаси, бо це техніка у більшості своїй одноразового використання.

На воді - морські дрони, це повністю інноваційна розробка українських інженерів і військових ВМФ. Все більше використовуються наземні роботи для використання різних військових завдань. Вся ця сучасна техніка на основі ІТ-технологій потребує величезних коштів на розробку, виготовлення, апробацію, доводку, випробування і проведення інших операцій, що можливо лише при величезних інвестиціях у відповідні компанії, організації, підприємства, великий, середній і малий бізнес.

Важливу роль в цій гігантській роботі відіграють miltech стартапи. Це компанії з короткою історією операційної діяльності, які зазвичай перебувають на ранніх стадіях свого розвитку. Їх реєструють декілька підприємців для створення інноваційних продуктів і послуг військового призначення.

Загальна вартість усіх українських стартапів (УС) оцінюється у €23,3 млрд. станом на кінець 2022р.

За 2017-2023 р. вартість УС виросла у 9 разів - з €2,5 млрд. до €23,3 млрд. В Україні активно працюють 1500 стартапів, 600 з них заснована українськими інженерами-підприємцями, 500 - іноземні стартапи, які відкрили офіси в Україні, інші входять у склад фірм і підприємств. [1].

Стартапи в Україні функціонують і розвиваються завдяки інвестиціям в цей сектор економіки України, незважаючи на те, що це дуже ризикований бізнес. Статистика роботи стартапів показує, що 80% стартапів зазнають невдачі у поставлених задачах, а 20% досягають позитивного результату. [2].

Проте успішний стартап не тільки покриває збитки, але й може дати великий прибуток на значний термін часу. Тому, як правило, на етапі початку робіт над новою ідеєю стартапи фінансуються за рахунок коштів засновників і, можливо, їх близького оточення.

Додаткове фінансування може бути від бізнес-ангелів і кластера Brave 1. Цей кластер створила влада України для підтримки стартапів, який об'єднує 2400 розробок від 1100 виробників.

Інвестиції відділяються при отриманні гранту на розробку, стартапи можуть отримати від 10 тис. доларів до 200 тис. доларів. Можна сказати, що такий обсяг фінансування не великий, він має обмеження. На 2024 рік для грантів виділено всього 1,5 млрд. грн. Динаміка обсягів інвестицій по рокам у доларах США представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка обсягів інвестицій на 2014 - 2022 роки у стартапи України

№ з/п	Показники	Роки									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 /2014
1.	Обсяг загальних інвестицій у стартами України, млн. дол. США	42	146	80	26	323	542	571	832	218	519
2.	Обсяг інвестицій у стартами на ранніх стадіях, млн. дол. США	40	31	35	70	49	44	161	242	89	222
3.	Процент обсягу інвестицій на ранніх стадіях до загального	95	21	44	26	15	8	30	29	4	-

Джерело: складено за даними [2]

Як видно з даних таблиці, за 2014-2022 рр. обсяг загальних інвестицій у стартапи зріс більше у 5 разів, що свідчить про швидкі темпи розвитку цього сегменту ринку. Звертає на себе увагу, що війна, яка значно підвищила ризики успішних інвестицій в стартапи, супроводжується значним зниженням обсягом інвестицій, особливо від закордонних інвесторів у 2022 р до 2021 р. на 74%.

Ще гірша ситуація з обсягом інвестицій у стартапи на ранніх стадіях розвитку (1-2 роки). Якщо до війни інвестиції у такі стартапи зростали (більше, ніж у 2 рази), то в 2022 р. вони знизились майже у 3 рази до 4% від загальних інвестицій [2].

На основі аналізу розвитку miltech стартапів можна сформулювати рекомендації і пропозиції по вдосконаленню процесів забезпечення українських стартапів інвестиціями, які є основою їх успішного функціонування. Ці заходи покращують роботу всього оборонно-промислового комплексу України.

Виробництво дронів треба уніфікувати і стандартизувати, щоб на фронті не треба було їх перебирати і пристосовувати під потреби військових.

На сьогодні тисячі miltech стартапів виготовляють дрони для української армії, різної якості, координація цього процесу на низькому рівні. Потрібно створити умови об'єднання малих підприємств, визначити хаби для регулювання, підвищення якості і масштабувати процеси виготовлення повітряних дронів.

Потенціал виробництва зброї оборонно-промислового комплексу, в який входять і miltech стартапи, у 2024 р. склав $20 млрд. Проте у зв'язку з дефіцитом коштів, Міноборони замовляє військову продукцію лише на $6 млрд. [3].

Для використання цього потенціалу, який може принести при продажі надлишкового озброєння на $15 млрд. на рік, треба дозволити на законодавчому рівні при виконанні необхідних умов підприємствам ОПК експортувати таку продукцію. Це дозволить ОПК стрімко розвиватись навіть у умовах війни і принесе значні додаткові кошти в бюджет України.

Список використаних джерел:

1. Мельник Таїса, Несенюк Анастасія. Сукупна вартість усіх українських стартапів - €23,3 млрд. URL: forbes.ua (дата звернення 14.09.2024).
2. Пилипів Ігор. Дешево та ризиковано. Чому західні фонди не інвестують в українські miltech - стартапи. Економічна правда. URL: epravda.com.ua (дата звернення 13.09.2024).
3. Дашківська Ірина. Експорт надлишкового озброєння може принести Україні $2 млрд. додаткових надходжень за півтора роки. URL: m.censor.net (дата звернення 14.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНА ВІЙНА ТА РОЗВІДУВАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ СПЕЦСЛУЖБ РФ

Худолій Анатолій,
д. політ. н, професор кафедри англійської філології
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Рівненська обл., Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8144-126X

Діяльність російської розвідки за останні роки активізувалась, оскільки окрім класичних методів здобування інформації, спецслужби Кремля посилили кібератаки та операції впливу з використанням соцмереж, спрямованих на поглиблення існуючих або створення нових політичних і соціальних конфліктів. Такі операції фінансують бізнесові та кримінальні структури, і такий стан речей зумовлено самою сутністю Росії як держави, що заснована на зрощенні правлячої еліти, бізнес-структур та організованої злочинності [4].

Гібридні загрози, як поєднання військових і невійськових засобів ведення війни, таємних операцій, охоплюють широкий спектр дій, від дезінформації та провокацій до повномасштабної війни. Поєднання різноаспектних дій спрямоване на те, щоб дестабілізувати ситуацію у країні-жертві агресії, посіяти сумніви у спроможності вистояти, підірвати засади суспільства задля досягнення максимального ефекту. Фахівці з розвідувальної спільноти НАТО, стверджують, що швидкість, масштаб та інтенсивність цієї гібридної діяльності значно зросли за останні роки.

Гібридна війна росії проти України та Заходу не припинялась після розпаду колишнього СРСР. Інтенсифікувалась вона перед 2014 р., перед захопленням східних областей України та Криму. На початку березня 2018 р. були здійснені хакерські атаки на мережі передачі даних уряду Федеративної Республіки та інших європейських держав, перш за все Скандинавії та Східної Європи, ймовірно, контрольованих Кремлем. І хоча підтверджень не знайшли, проте, враховуючи сьогоднішній контекст повномасштабної війни кремля проти України, то немає сумнівів у тому, що ці атаки були ще одним підтвердженням того, що путінська Росія вже давно веде стратегічну інформаційну війну проти Заходу [2].

Російська розвідка посилила активність та гібридні дії в країнах НАТО упродовж 2023-2024 рр., після того, як країни альянсу почали постачати зброю до України. Її дії мали на меті підірвати здатність країн-членів Альянсу надавати підтримку Україні. Таку заяву зробив колишній генеральний секретар НАТО Єнс Столтенберг перед засіданням Ради міністрів закордонних справ Європейського Союзу у форматі міністрів оборони у Брюсселі у квітні 2024 р. "Ми стали свідками кількох арештів в різних країнах-членах НАТО людей, яких звинувачують у підпалах, диверсіях. Це, звичайно, юридичні процеси, які

тривають. Але я можу сказати, що ми спостерігаємо посилення активності російської розвідки в усьому Альянсі. Тому ми посилили нашу пильність" [5].

Українська розвідка здійснює контрзаходи проти росії. Внаслідок операцій кіберфахівців Головного управління розвідки (ГУР) Міноборони було атаковано низку ворожих онлайн-ресурсів, які мають стосунок до постачання армії РФ або відстежування переміщення людей у Росії. Унаслідок операції зокрема було отримано дані до ресурсу okrug.ru, які є постачальниками військового спорядження та уніформи для Міноборони РФ. Також уражено ресурс Gostpatent.ru, який містить базу даних зареєстрованих патентів та може мати інтерес для воєнної розвідки. Усі вказані ресурси здійснюють діяльність в інтересах держави-агресора та сприяють окупаційній армії РФ. 2 жовтня 2024 р. стало відомо, що кіберфахівці ГУР здійснили кібератаку на російські ресурси. Цього разу — проти "Альфа-банку", банку "Открытие" й оператора "Ростелеком". Упродовж 23-26 вересня 2024 р. унаслідок операції кіберфахівців ГУР атак зазнали понад 800 серверів в різних регіонах Росії [6].

НАТО реагує на виклики, тримало і тримає в полі зору розвідувальну діяльність росії. На сьогодні одне з центральних місць в роботі спецслужб країн Північноатлантичного альянсу займає аналіз широкомасштабного вторгнення в Україну та гібридна війна рф проти НАТО, а також Європи. Як пише інтернет-портал Military Times, представники розвідки НАТО співпрацюють з приблизно 80 розвідувальними організаціями з 31 країни-члена НАТО, координуючи їхні зусилля щодо взаємодії та оперативності[1].

Зокрема, у 2017 році Альянс створив у штаб-квартирі НАТО новий Об’єднаний відділ розвідки і безпеки (JISD), мета якого полягала у тому, щоб виробити бачення, створити професійні кадри і започаткувати широкомасштабні реформи з поліпшення якості і корисності розвідувальної інформації, яка надається вищому політичному і військовому керівництву НАТО. Ця робота передбачала тісну співпрацю з іншими керівниками розвідувальних служб НАТО, особливо з SHAPE J2 (розвідувальне управління в штабі Верховного головнокомандувача Об’єднаних збройних сил НАТО в Європі, або Командування ОЗС НАТО з питань операцій). Об’єднання окремих розвідувальних підрозділів дозволило здійснювати цілісну оцінку розвідданих, посилити ефективність, уникнути дублювання зусиль і спиратись на сильні сторони як цивільної, так і військової організації. Більше того, це дозволило JISD результативно протистояти гібридним, кібер- і терористичним загрозам, які дедалі частіше постають перед країнами-членами альянсу НАТО, посиливши їхню спроможність аналізувати ці питання універсального характеру. Це стосується відповіді НАТО на порушення росією Договору про ядерні сили середньої дальності, а також вислання країнами-членами Альянсу понад 150 російських шпигунів після спроби Москви убити колишнього російського агента Сергія Скрипаля за допомогою нервово-паралітичної

речовини у Сполученому Королівстві в березні 2018 р. (британська громадянка Дон Стерджесс пізніше померла після контакту з цією речовиною) [7].

Як наслідок контрзаходів, відчутних втрат зазнали російські агентурні та медійні мережі. Санкції вдарили по економічних зв'язках. З початку 2022 року до жовтня 2023-го, за відкритими даними, з країн Європи вислали майже 700 російських дипломатів. Звісно, що це ускладнило роботу російській розвідці. Але це тривало недовго. Сьогодні росія оговтується від цього удару. Оновлює агентурні мережі, розгортає нові шпигунські осередки [3]. Значну увагу російські спецслужби приділяють роботі в інформаційному просторі та особливо в соціальних мережах, передусім серед молоді.

Висновки. Росія веде активну розвідувальну, підривну, гібридну війну проти Заходу. Україна – лише один з її елементів. Своїми діями Москва демонструє готовність до гібридної війни з усією Європою і, якщо потрібно, - з усім світом. росія хоче повернути втрачені після краху Радянського Союзу сфери впливу через гібридні війни.

ГУР та розвідувальні організації НАТО та країн Європи пильно стежать за діями розвідки росії і здійснюють контрзаходи.

Список використаних джерел:

1. Гастинщиков Валерій. Розвідка НАТО: аналіз війни росії проти України та гібридної війни проти Альянсу. Арміяinform. 06 червня 2023. URL: https://armyinform.com.ua/2023/06/06/rozvidka-nato-analiz-vijny-rosiyi-proty-ukrayiny-ta-gibrydnoyi-vijny-proty-alyansu/ (дата звернення 05.10.2024).
2. Гібридна війна і доктрина Герасимова. Воєнний кабінет. 17.01.2020. URL: https://militarycabinet.com/publikacii/gibridna-vijna-i-doktrina-gerasimova/ (дата звернення 05.10.2024).
3. Мазур Євгенія. Спрут. Як російські спецслужби підривають Європу. Liga.net. 8 липня 2024. URL: https://project.liga.net/project/viyna-v-yevropi/ (дата звернення 05.10.2024).
4. Паливода Володимир. Гібридна розвідка як елемент розвідувальної діяльності спецслужб Російської Федерації. НІСД. 23.10.2023. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/hibrydna-rozvidka-yak-element-rozviduvalnoyi-diyalnosti (датазвернення 05.10.2024).
5. Російська розвідка активізувалася у країнах НАТО – Столтенберг. Укрінформ. 28.05.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3868837-rosijska-rozvidka-aktivizuvalasa-u-krainah-nato-stoltenberg.html (дата звернення 05.10.2024).
6. Хакери ГУР атакували сайти постачальників армії РФ. Суспільне Новини. 05.10.2024. URL: https://suspilne.media/783859-stoltenberg-spodivaetsa-so-ukraina-priednaetsa-do-nato-protagom-nastupnih-10-rokiv/ (дата звернення 05.10.2024).
7. Freytag Arndt von Loringhoven. Нова доба розвідки НАТО. NATO Review. 29 жовтня 2019. URL: https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/ 2019/ 10/29/nova-doba-rozvdki-nato/index.html (дата звернення 05.10.2024).

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРІДНИМ ЗАГРОЗАМ

Щаслива Лілія,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Світ на порозі нової епохи. Сьогодні ми живемо в надзвичайно складний час. Спочатку невідома пандемія COVID-2019, а зараз на наших очах відбувається руйнівна військова агресія рф проти України та збройний конфлікт між Ізраїлем та палестинськими бойовиками на чолі з Хамасом. У таких умовах безпекового середовища гібрідні загрози стали одним із найсерйозніших викликів для національної безпеки будь-якої країни. Крім того, ці загрози поєднують не тільки військові, але й невійськові методи, такі як інформаційні війни, економічні війни, кіберзагрози та нерегулярні збройні формування з метою дистабілізації та підриву територіальної цілісності.

Ці гібрідні загрози як явище та концепція швидко опинились в центрі дискурсу політики безпеки, особливо після російської агресії проти України у 2014 р. з «поважних» причин. Природа антогоністичних загроз демократичним суспільствам і процесам прийняття політичних рішень розширилася, а інтенсивність та потенційна шкода такого роду антогоністичної поведінки зросла.

Саме тому протягом останніх років спостерігається швидкий розвиток досліджень і аналізу та практичних дій, враховуючи погіршення ситуації з політикою безпеки в ЄС та світі. З'явилась потреба краще зрозуміти це явище, щоб мати можливість виявити та ідентифікувати його створити про нього та нарешті протистояти йому. Отже, сьогодні ми знаходимося в процесі розробки нової спільної стратегічної культури, як на національному, так і на міжнародному рівнях, щодо того, як саме керувати цими антогоністичними гібрідними загрозами у військовий та мирний час.

Розуміння загрози включає розвиток усвідомлення своєї вразливості; розуміння мотивів і способів дій антагоністичного стану, а також виявлення та ідентифікація загрози, проте це вимагає розширенного усвідомлення ситуації. *Гібрідні загрози* (hybrid theats з англ.) – це скоординовані та синхронізовані дії, як навмисно спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інститутів, за використанням широкого кола засобів. Гібрідна загроза належить до дії, метою якої є підрив або нанесення шкоди цілі, впливаючі на прийняття рішень. Дії можуть мати місце в різних сферах: політичній, економічній, віськовій, цивільній або інформаційній. Мета гібрідних загроз – досягти результатів в окремих випадках і без реальної війни. Об'єктом в такому випадку

є суспільства-супротивники, а не бійці.

Одним із головних проблемних питань, які виникають під час протидії кіберзагрозам є те, що вони не мають чіткої територіальної прив'язки. Такі руйнівні атаки можуть бути розпочаті та здійснені миттєво з віддалених місць, не залишаючі слідів для визначення їхнього походження.

Важливу роль у протидії гібрідним загрозам має відводитись підготовці кадрів [1, с.3]. Ключовими напрямами якої має стати: навчання методам виявлення та спростування фейкових новин та підвищення медіаграмотності серед населення; підготовка розвідників та аналітиків опануванню методів збору, аналізу та інтерпретації даних з різних джерел з метою прийняття обгрунтованих рішень для їх нейтралізації; підготовка військових відповідно до стандартів НАТО та активна співпраця з країнами-членами НАТО у підготовці кадрів для протидії гібрідним загрозам.

А далі лише на основі нових знань та інновацій, які виникають внаслідок реакції на обмін інформацією між середовищем і системою будуть формуватися нові можливості для виживання, розвитку та подальшого протистояння сучасним гібрідним загрозам.

Одним із головних викликів у протидії гібрідним загрозам є те, що ми, по-перше, стикаємося з традиційною проблемою безпеки, тобто зовнішньою загрозою; по-друге, загрози не рідко проявляються у внутрішніх сферах безпеки, що традиційно тлумачаться як «внутрішні» та «зовнішні» виклики безпеки. Діяльність, що стоїть за гібрідними загрозами, здійснюється, як правило, акторами з більш-менш авторитарними поглядами на владу.

Сучасні трансформації спричиняють еволюцію, яка для суб'єктів, що адаптувалися і змінилися у відповідь на гібрідні загрози, може означати розвиток, а для тих, хто не сприйняв, не зрозумів, не встигнув – руйнацію припинення існування [2, с.349]. Тому керівництво бізнесу повинно знати, що для протидії нинішніх і майбутніх гібрідних загроз. Вони можуть бути реалізовані тільки через нові знання та інновації, зокрема у сфері маркетингу, які дозволять щонайменше вижити бізнесу, а в кращому випадку забезпечити його стійкість і розвиток. Тому сучасний маркетинг перетворюється на потужну силу, здатну навіть за умов надзвичайної небезпеки, руйнувань, дестабілізації, ресурсних втрат забезпечити стійкість і гнучкість бізнесу та здатність виходу із кризового стану. Дослідження всесвітнього економічного форуму показують, що ціна бездіяльності висока: в окремих секторах або країнах наслідки дій бездіяльності можуть становити плюс-мінус 15% показників ВВП, що робить надзвичайно важливим для лідерів узгодити дії та діяти всупереч поточним збоям.

Особливості світу вимагають нових знань та підходів до управління та маркетингу, здатних забезпечити стійкість і гнучкість бізнесу. У відповідь на нові виклики рекомендується застосовувати Концепцію маркетингу можливостей головними принципами якої є:

а) швидкість реакції на процеси та їх наслідки, прийняття рішень та впровадження змін;

б) проактивність – бути ініціатором і лідером в інноваціях та змінах, першими шукати нові можливості та формувати нові тренди;

в) оптимізм, позитивне мислення — підтримувати бізнес за будь-яких обставин, перетворюючі загрози на нові можливості;

г) креативність – створює якісь нові форми технології, процеси і маркетингові інструменти, що мають зміст для суспільства;

д) критичне мислення – особливий спосіб ухвалювати раціональні рішення для подолання складнощів та загроз для розвитку компанії.

Дотримання цих принципів маркетингу можливостей дозволяє:

1. Змінити фокус компанії, який втратив актуальність, визначити нове стратегічне бачення;
2. Впровадити зміни для поліпшення сервісу, продукту, технології та бренду, сприяти задоволенню нових потреб споживачів;
3. Сформувати нові можливості для розвитку бізнесу;
4. Підвищити конкурентоспроможність та привабливість бізнесу для споживачів.

Як зазначає професор О.Лященко, головна стратегічна загроза для України – це не питання пошуку тактики успішних відповідей на гібрідну агресію, а питання розуміння нового гібрідного світу, його законів і закономірностей. Та ще важливішим, ніж подолання стратегічних загроз, є набуття знань щодо протидії гібрідним загрозам, але надто важливим — вміння скористатися цими знаннями [3, с.154].

Таким чином, відмінністю сучасного історичного етапу є те, що майбутнє, яке раніше здавалося неймовірною фантастикою, тепер стає реальністю. Технологічний прогрес прискорився до небувалого рівня, а цифрова революція набуває надзвичайної швидкості.

Список використаних джерел:

1. Підготовка кадрів для протидії гібрідним загрозам: Україна на шляху до Євроатлантичних стандартів. *Журнал Україна до НАТО.* 2024. URL:https://ukrainetonato.com.ua/75-rokiv-nato/pidhotovka-kadriv-dlia-protydii-hibrydnym-zahrozam-ukraina-na-shliakhu-do-yevroatlantychnykh-standartiv/2024/09/29
2. Жегус О.В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. *Бізнесінформ.* 2024. №4. С.348-359
3. Ляшенко О.М. Протидія гібрідним загрозам засобами освіти. *Управління та адміністрування в умовах протидії загрозам національній безпеці: матеріали 1 Всеукраїнської науково-практичної конференції.* Київ, 7 грудня 2020 р. К: ДУІТ. 2020. С.153-155. URL:https://resear chgate.net/2024/07/06

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІМОВІРНІ ГІБРИДНІ ЦІЛІ КУРСЬКОЇ НАСТУПАЛЬНОЇ ОПЕРАЦІЇ ЗСУ

Кардаш Сергій,
викладач кафедри національної безпеки та політології
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6088-3568

Раптовий наступ українських військ у Курській області викликав чимало спекуляцій щодо цілей цієї операції. Поки що рано робити висновки про її успіх у цілому, але вже можна стверджувати, що вона має як явні та плановані цілі, так і не явні та не плановані. Тут представлені найбільш обговорювані цілі та їх гібридний характер: відволікання російських військ з інших напрямків; поповнення обмінного фонду, вплив на міжнародних партнерів; дестабілізація ситуації в Росії та підвищення морального духу в українському суспільстві та армії.

Зі зрозумілих причин українське політичне та військове керівництво не говорить нічого конкретного про цілі операції, окрім тактичних тверджень щодо покращення ситуації з буферною зоною для Сумської області. Проте, аналіз дискусій вказує на те, що ймовірні українські цілі можна звести до таких.

Відволікання російських військ з інших напрямів

Контроль над частиною Курської області може змусити Кремль перемістити частину своїх сил для зупинення українського наступу. Для цього російському командуванню доведеться сформувати угруповання від 20 до 30 тисяч осіб зі значним артилерійським та бронетанковим компонентом. Створення кризи такого масштабу в тилу РФ може відвернути від театру військових дій на території України всі вільні сили ЗС РФ.

Якщо через передислокацію резервів наступ РФ на Донбасі зупиниться, то це буде однозначним успіхом, але поки що суттєвих переміщень підрозділів звідти не спостерігається. Водночас російські сили здебільшого виводяться з Харківської, Запорізької області та Криму. У будь-якому разі, надалі Росії доведеться виділяти набагато більше ресурсів на охорону свого кордону. І навіть якщо російським військовим вдасться відкинути українські війська на вихідні позиції, загроза майбутніх великомасштабних вторгнень зберігатиметься.

Поповнення обмінного фонду

Захоплення значної кількості військовополонених дозволить Україні реалізувати дві гібридні цілі. По-перше, провести обмін військовополоненими (з моменту початку української операції були проведені два обміни військовополоненими, внаслідок яких додому повернулися 164 українських військовослужбовців). По-друге, солдати строкової служби можуть стати цінним інструментом політичного тиску на Кремль.

Посилення переговорних позицій

Станом на кінець червня 2024 р., за оцінками Розвідувального управління Міністерства оборони США, російсько-український конфлікт дедалі більше заходив у глухий кут [1]. Така диспозиція на полі бою формувала несприятливу переговорну позицію для української сторони. В останні півроку все частіше звучали побажання щодо необхідності негайно розпочинати переговори. Крім того, до початку Курської операції на Заході не вірили у можливість України відвоювати території та вийти на переговори з Москвою з позиції сили. Тому досить очікуваним стало те, що чи не з перших днів Курської операції в українському суспільстві, медіа, експертних колах заговорили про її вплив на переговори з Росією.

Дестабілізація ситуації у Росії

Одним із непередбачених, але позитивних підсумків Курської операції є підрив легітимності В. Путіна на внутрішній та міжнародній арені. Переважна більшість експертів упевнена, що Курська операція є важким ударом по престижу Путіна. Незалежно від того, чи залишаться українські війська в Росії чи відступлять, вони продемонстрували крихкість усієї системи Путіна – не лише її розвідувальних та військових можливостей, а й життєздатності диктату зверху донизу [2].

Крім того, що триваліша буде українська операція в Курській області, то ймовірніше будуть дестабілізуючі процеси в російській еліті. Йдеться про те, що російська елітарна система не є монолітною, де поряд із Путіним є багато різних силових гравців. Україна прагнутиме зіграти на цьому, і показати, що путінська авантюра з вторгненням - помилка, яку ще можна виправити [3].

На думку деяких експертів, провал оборонних відомств РФ під Курськом розвиває у Путіна комплекс недовіри до військового керівництва та губернаторів. Це, у свою чергу, формує у російського диктатора фобію з приводу свідомої зневаги ними своїх повноважень з метою створення підстав для усунення Путіна від влади [4].

Вплив на міжнародних партнерів

Операцію в Курську можна вважати вимушеною відповіддю України на незгоду західних партнерів використати їхню зброю з метою завдання ударів в глибину території РФ. Українська операція в Курській області може переконати західних партнерів зняти ці обмеження та дозволити використати далекобійну зброю вглиб російської території. Важливим завданням може стати формування більш стійкого уявлення про російську вразливість та ядерний блеф [4]. Фактично ми спостерігаємо за девальвацією російського статусу ядерної держави, яка не здатна зупинити супротивника за допомогою звичайних озброєнь.

І головне – це те, що початок Курської операції вже спричинив значне зрушення меж допустимих дій для України. Україна фактично змусила США привселюдно схвалити проведення цієї операції. І хоча непублічно американці

зберігають певний скепсис, вони створили умови її продовження. Публічно дорікнути Києву неможливо через однозначні заяви європейців [5]. Також один із важливих і вже очевидних результатів цієї операції – червоні лінії у застосуванні західної військової техніки перетнуті без особливих наслідків [6].

Підвищення морального духу в українському суспільстві та армії

З кінця 2022 р. ЗСУ не мали помітних успіхів на фронті, а війна на виснаження із постійною втратою населених пунктів негативно впливає на настрої як військовослужбовців, так і суспільства загалом. Успішний початок Курської операції не лише підняв морально-бойовий дух українських солдатів. Соціологи зафіксували зростання позитивних настроїв серед населення [7].

Крім того, з високою ймовірністю успішне проведення Курської операції дозволить збільшити кількість та якість української мобілізаційної кампанії.

Таким чином, які б тактичні та стратегічні цілі не мала б Україна, наступ у Курській області доказав помилковість багатьох уявлень про цю війну. Перспективи України виявилися недооцінені, росіяни стали надмірно самовпевнені, страхи перед ескалацією в Білому домі та Офісі німецького канцлера, як і раніше, виглядають необґрунтованими.

Список використаних джерел:

1. Capaccio A. Russia and Ukraine can’t mount major offensives against each other, US says. *Bloomberg*. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/ 2024-08-20/ukraine-not-capable-of-major-offensive-for-at-least-six-months (date of access: 01.10.2024).
2. Tharoor I. Ukraine turns the tables on Russia. *Washington Post*. URL: https://www.washingtonpost.com/world/2024/08/14/ukraine-kursk-putin-analysis/ (date of access: 01.10.2024).
3. Russia-Ukraine war: Putin makes 'significant' attempt to 'redraw red lines' on using nukes. *SkyNews*. URL: https://news.sky.com/story/ukraine-russia-latest-invasion-kursk-incursion-war-putin-live-updates-12541713?postid=8139804# liveblog-body(date of access: 01.10.2024).
4. Atlantic Council. Ukraine’s advance in Kursk: What’s next and implications, 2024. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v= ZJmXBPD7SS0 (date of access: 01.10.2024).
5. Badhwar C. Better to ask for forgiveness than for permission: Ukraine's unexpected Kursk operation caught both Russia and the U.S. off guard. *The Insider*. URL: https://theins.press/en/opinion/colby-badhwar/274018 (date of access: 01.10.2024).
6. A new Kursk of action: Why Ukraine launched its operation on Russian soil. *TheInsider*. URL: https://theins.press/en/politics/273939 (date of access: 01.10.2024).
7. Гарань О. Три несподіванки з опитування до Дня Незалежності. *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва*. URL: https://dif.org.ua/article/tri-nespodivanki-z-opituvannya-do-dnya-nezalezhnosti(дата звернення: 01.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СВІТ НА ПОРОЗІ ТРЕТЬОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ: ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ ВИБІР

Пилипенко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377

Нещодавнє падіння Вугледару, розгром українських сил на фронті та інші невдачі і жахливі випадки, що якраз сталися на День захисника в районах бойових дій, є свідченням невдалої траєкторії руху українського суспільства та політики владного кабінету України. Ця точка на траєкторії руху, можливо, є однією з показових, а можливо, й переламною. Вона просто показує, що Україна, Європа й США згаяли свій шанс на Перемогу у боротьбі з путінською росією. Можливо, ще не все втрачено. Але втрачено, найголовніше – час, який ми мали, час, куплений життям і здоров'ям тисяч українських патріотів. Можливо, шансу більше нема. Українська оборона, достатньо сильна ще на початку 2024 року, стає все слабшою, а на противагу їй, російська окупаційна армія, гротескно слабка на початку війни, але яка має велетенські ресурси і також вчиться – стає все сильнішою. Не існує логічної закономірності, чому Україна має стати сильнішою у найближчій перспективі, а Росія має стати слабшою.

Чому так сталося? Тому що Західні демократії виявились неготовими до агресії росії і не змогли (чи не схотіли) перебудувати свій військово-промисловий комплекс на потужності, здатні задовольнити потреби української армії у цій війні. Вони поступово надають зброю, але якби вони надали її раніше, українська армія не втратила б найцінніший свій ресурс – вмотивованих людей, та зуміла б відбити охоту в агресора наступати. Але США і Європа, надаючи збройну допомогу малими краплями, домоглися того, що армія України стікла кров'ю, а влада не спромоглася здійснити ефективну мобілізацію. Тепер суспільство в цілому не бачить необхідності іти в армію, а отже, воювати – нікому. Тепер стає очевидним, що обіцянка США Байдена допомагати Україні так довго як це буде потрібно ("as long as it takes") виявилась неефективною, а можливо, й небезпечною облудою [1, 2]. В усякому випадку, очевидно, що ніякого ефективного плану допомоги Україні ніколи й не було. План під назвою "as long as it takes" не працює. Експерти запевняють, що допомога у вигляді 66 крапель військової підтримки виявилась неефективною.Це бачать навіть у США. The Wall Street Journal заявляє, що «Команда президента США Джо Байдена прикривається банальними заявами про підтримку України, не роблячи водночас жодних рішучих кроків, фактично відмовляючись від своїх обіцянок щодо Україні»,– пише видання [1, 2]. Нема

сумніву, що прихід до влади нинішнього віце-президента США Камали Харіс продовжить цю згубну для України політику.

До того ж, як виявилось, Україна зробила усе, щоб так і не розпочати власне виробництво зброї. В ЗМІ з'являються повідомлення про те, що зараз тільки плануються (!) та йдуть переговори про організацію власного виробництва зброї, наприклад, на теренах Румунії, але це треба було розпочинати ще два з половиною роки тому, а краще – після 2014 року.

На Заході нема жодної продуктивної ідеї, що робити далі з російсько-українською війною. План Зеленського, який у західних інформаційних джерелах охрестили "wish-list" – список побажань, оскільки його успішна реалізація цілком залежить від сторонньої волі. Експерти вважають, що на сьогодні існує проблема із постачанням зброї в Україну – не вистачає витратних матеріалів, з яких виробляють набої, необхідних Україні калібрів, через те, що так і не було розгорнуте виробництво зброї в необхідних обсягах. Наприклад, зазначається, що 2 заводи у США, які виготовляють снаряди 155 калібру для України «нещодавно» збільшили виробництво з 24 тис. снарядів на місяць до 36 тисяч[3]. *CNN* вказує, що росія виробляє 10 тис. снарядів на день, тоді як «з української сторони» – лише 2 тис. на день. «Росія виробляє близько 250 000 артилерійських боєприпасів на місяць або майже 3 мільйони на рік, згідно з оцінками розвідки НАТО. У той час США і Європа здатні виробляти лише близько 1,2 мільйона боєприпасів щорічно для допомоги Києву,» – повідомляє *CNN*[4]. Голос Америки з посиланням на Sky News вказує на те, що Росія виробляє артилерійські снаряди втричі швидше і вчетверо дешевше, ніж західні союзники України (йдеться в звіті консалтингової компанії Bain&Company) [5]. А для того, щоб суттєво наростити обсяги виробництва зброї потрібно як мінімум рік. Питання в тому, чи є в України цей рік? Без снарядів і ракет HIMARS і PATRIOT не стріляють.

На жаль, не відбулися вчасні поставки в достатніх кількостях військової техніки і зброї, таких як танки й літаки. Програма військової допомоги США забуксувала через явне небажання нинішнього недіючого Президента США ефективно допомагати і на 30 вересня 2024 року невикористаними залишаються 10 млрд дол. військової допомоги з попередніх років, тоді як фактичні обсяги військової допомоги наразі становлять 150-200 млн дол. кожні 2-3 тижні. З уваги на це, навіть якщо виконати поставки в обсязі 6 млрд дол., передбачених Законом США за 2024 рік, необхідний якийсь час на набір і навчання військових. Якщо ще зважити на провалену мобілізацію, цей можливий захід дуже важкий до реалізації. До зазначених недоліків і загроз слід додати також те, що, як зазначають експерти, досі в армії України відсутня взаємодія родів військ і частин. Як виявилось, ЗСУ досі воюють на рівні бригад, стан матеріально-технічного забезпечення яких дуже різний. Абсолютно показовий і яскравий приклад: нещодавня відмова 123 Миколаївської бригади ТРО заходити на позиції під Вугледаром після виходу з міста 72-ї ОМБр [6]. Причина проста –

бригада ТРО – це фактично легка піхота, яка не має необхідної підготовки, озброєння та матеріально-технічного забезпечення.

Фактично, використовуючи шахові терміни, ситуація патова, коли будь-який крок приводить до погіршення становища. Українська економіка і українське суспільство не змогли перелаштуватись на військові рейки, очевидно, не отримавши необхідних стимулів. Справа в тому, що на війні присутні дві сторони. І якщо одна сторона слабка і не посилюється – супротивник цим користується і нарощує сили. Мабуть, у зв'язку з цим видання Bloomberg дійшло до висновку, що «… перемир'я принесе Україні більше шкоди, ніж користі». Видання вказує, що перемир'я тягне за собою величезні ризики для України. З одного боку, пауза дала б російським військовим час набрати заміну військовиків, спланувати нову мобілізацію, усунути оперативні недоліки та поповнити свої запаси зброї. Путін, швидше за все, використає таке перемир'я для того, щоб просто спланувати нові атаки, як він неодноразово робив у минулому – в тому числі після свого попереднього вторгнення в Україну в 2014 р. [7, 8].

Пауза у війні може поставити під загрозу міжнародну підтримку України, що ускладнить її захист. Багато західних союзників вже шукають привід, щоб перенаправити кошти з України на внутрішні потреби; так, Німеччина вже запланувала скорочення допомоги Україні в бюджеті на 2025-й рік[7, 8]. Припинення бойових дій може стати прикриттям і мотивацією для скорочення міжнародної підтримки, в т. ч. і фінансової, що може виявитись абсолютно критичним для економіки України.

Та ж стаття у Bloomberg вважає за необхідне перед переговорами про перемир'я посилити позиції України та закликає західних партнерів усвідомити небезпеку. Однак, таке посилання позицій перед початком переговорів було б можливим тільки за багатомільярдної допомоги Україні, мобілізація українського суспільства, яке робити цього явно не збирається, налагодження виробництва озброєнь. Це хороше, але нездійсненне побажання.

Перемир'я, як зрозуміло, буде тимчасовим. Військова індустрія росії працює. Газета "The Guardian" зазначає, що у проєкті бюджету Росії на 2025 рік витрати на «національну оборону» зростуть на цілих 22 відсотки порівняно з попереднім роком і становитимуть 13,2 трлн. рублів (близько 143 млрд. доларів). Це означає, що вже зараз вони становлять 6,2% валового внутрішнього продукту (ВВП). Для порівняння: країни НАТО зобов'язалися витрачати на фінансування армії 2% ВВП.У 2026-му витрати на оборону прогнозуються у розмірі 12,8 трлн руб. ($138 млрд), а в 2027-му – у розмірі 13,1 трлн руб. ($141 млрд). Війна проти України є центральним елементом російської політики та економіки. Все більше законів, політичних практик та економічної діяльності спрямовані на потреби протистояння [9].

І перемир'я лише дасть можливість росії приготуватись до нового стрибка, наприклад, до повторної агресії на Україну, Балтику і, можливо,

Європу. Слід визнати, що це дуже реально і ймовірно, особливо із послабленням військового потенціалу України. Навіть вступ України до НАТО нічого не вирішить, тому що в країнах Західної Європи просто нема зброї і дієздатної боєготовної армії. Найкраща армія на сьогодні – українська. Таким чином, якщо не вжити швидких і рішучих кроків, на Україну, Європу і світ в цілому чекає катастрофа.

Список використаних джерел:

1. Гірник, Катерина. Байден відмовляється від своїх обіцянок щодо України, WSJ. УНІАН, 28.09.2024. URL: http://surl.li/whdddo (дата звернення 07.10.2024).
2. Biden Reneges on His Ukraine Promise WSJ. Sept. 27, 2024. URL: https://www.wsj.com/opinion/biden-administration-ukraine-strategy-classified-document-453cd67d?mod=world_trendingnow_opn_pos1(дата звернення 07.10.2024).
3. Завод зброї у США збільшив своє виробництво артснарядів для України. Mukachevo.net. URL: https://mukachevo.net/news/zavod-zbroyi-u-ssha-zbilshyv-svoye-vyrobnytstvo-artsnariadiv-dlia-ukrayiny_6267035.html (дата звернення 07.10. 2024).
4. CNN: Росія виробляє на рік майже 3 млн боєприпасів, тоді як США і Європа разом майже 1,2 млн. URL: https://lb.ua/society/2024/03/11/602807_cnn_rosiya_viroblyaie_rik_mayzhe_3_mln.html (дата звернення 07.10.2024).
5. Sky News: Росія виробляє снаряди в рази швидше і дешевше, ніж Захід. VoA. https://www.holosameryky.com/a/snarjady-vyrobnytstvo/7627427.html
6. Гулінчук, Дмитро. Після виходу з Вугледара 72-й ОМБр наказали знову займати позиції на фронті замість відновлення. 04.10. 2024 р. URL: https://tsn.ua/ato/pislya-vihodu-z-vugledara-72-y-ombr-nakazali-znovu-zaymati-poziciyi-na-fronti-zhurnalistka-2673534.html (дата звернення 07.10.2024).
7. Чому припинення вогню в Україні може принести більше шкоди, ніж користі, – Bloomberg. TEXTY.ORG.UA. 30.09.2024 р. URL: https://texty.org.ua/fragments/113521/chomu-prypynennya-vohnyu-v-ukrayini-mozhe-prynesty-bilshe-shkody-nizh-korysti-bloomberf/ (дата звернення 07.10. 2024)
8. A Ukraine Cease-Fire Might Do More Harm Than Good. Bloomberg. Sept. 30, 2024. URL: https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2024-09-30/ukraine-cease-fire-will-benefit-putin-not-end-the-war?embedded-checkout=true (дата звернення 07.10.2024).
9. Russia to raise defence budget by 25% to highest level on record. The Guardian. 30 Sep., 2024. URL: https://www.theguardian.com/world/2024/sep/30/russias-defence-spending-to-rise-by-25-next-year-the-highest-since-the-cold-war (дата звернення 07.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛАТВІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ ТАКОНТРЗАХОДИ

Палій Ганна,
к. політ. н, провідний науковий співробітник
центру внутрішньополітичних досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень, м. Київ, Україна
запрошений дослідник факультету економіки та суспільних наук
Латвійського університету, м. Рига, Латвійська Республіка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9725-5653

Після повномасштабного вторгнення рф в лютому 2022 року Латвія та інші країни Балтії здійснюють ефективну підтримку України, водночас, перебуваючи в зоні ризику з боку країни-агресора. Постійний тиск, втручання,гібридна політика щодо Балтійських країн спостерігалися до війни та не припиняються сьогодні. Рівень усвідомлення загроз в Латвії,Естонії, Литві є високим. Тому, очільники цих держав постійно наголошують на необхідності стрімкої підготовки до ймовірної агресії рф проти них і максимальної згуртованості країн НАТО [1]. Безперечно, саме вчасний вступ до НАТО та ЄС убезпечують ці невеликі за ресурсами держави від вторгнення.

Для Латвії, вище державно-політичне керівництво та громадянське суспільство якої послідовно та активно підтримують Україну, постійно зберігаються загрози, передусім через спільний кордон з рф. Цілісність державної політики забезпечується зокрема тим, що в системі органів влади проросійські сили не мають впливу. В результаті виборів до парламенту не пройшли проросійські партії, а також відбулись зміни президента та складу уряду. Окремі випадки присутності в парламенті та на місцевому рівні осіб з проросійською позицією та спробами сприяти деструктивним діям в Латвії, мають дуже обмежений ефект.

Варто враховувати, що в Латвії є значна російська етнічна спільнота (24%) та російськомовна частка населення (36%). І саме в цій частині населення зберігаються родинні та інші соціальні зв’язки з рф, а інтегрованість в латвійське суспільство, натомість, є недостатньою.

З одного боку, рівень підтримки України та необхідності гуманітарної підтримки українських громадян, які в умовах війни перебувають під захистом Латвії, є досить помітним. Так, в 2023 році, згідно опитувань [2], здійснених Центром ринкових та соціальних досліджень Latvijas Fakti серед жителів Латвії, 82% респондентів схвалювали боротьбу України, 73% висловлювались прихильно щодо допомоги українським біженцям, тоді як лише 4% підтримали вторгнення рф до України та В.Путіна. Крім того, 80% опитаних не довіряли ЗМІ рф, а довіряли лише 4%. Згідно інших соціологічних опитувань, проведених в Латвії у березні та червні 2024 року службою Rait Custom

Research Baltic [3], у березні 64% та у червні 59% респондентів висловили своє бажання перемоги України у війні,про готовність підтримувати Україну до перемоги заявляли 56% і 51% відповідно, а 54% у березні та 52% у червні вважали, що допомога Україні з боку Латвії захищає її від війни. Цим дослідженням зафіксовано також зростання довіри з 8% до 15% респондентів до російських мас-медіа в інформуванні війни в Україні.

Державна політика Латвії є прикладом динамічного реагування на політико-ідеологічні, інформаційні та інші гібридні загрози. Отже, запроваджено значні зміни застосування латиської мови в освітній та інших сферах, захисту національної ідентичності та політики пам'яті, заборони трансляції телеканалів і продаж друкованих ЗМІ рф, обмежено прикордонний рух. Крім того, посилено адміністративну та кримінальну відповідальність за публічне виправдання дій або підтримку рф та її збройним формуванням, поширення пропаганди. В цілому відбулось стрімке згортання відносин з рф в міждержавній, культурній, торговельно-економічній, енергетичній сферах тощо.

Втім, в латвійському суспільстві ставлення до таких швидких змін в 2022-2024 рр. може бути протилежним в різних соціальних групах, залежно від етнічної, мовно-культурної та регіональної приналежності. Наочною є поляризація у вимірі сприйняття рф як потенційного агресора у різних частинах латвійського суспільства та, у зв'язку з цим, готовність захищати Латвію в разі безпосередньої загрози.

Кампанії дезінформації, спрямовані проти Латвії та її інтересів відбуваються постійно. Інформаційне поле частково захищене та контролюється відповідними механізмами, водночас через соціальні мережі і канали, поширюється масив наративів, стереотипів, міфів та ін., що мають досить стійкий характер в охопленні груп населення Латвії. Причому нові наративи, що з'явились з 2022 року, також нашаровуються на старі,більшість яких є ідентичними з іншими країнами, що перебували в зоні впливу рф. Латвія – серед тих країн, щодо яких рф постійно транслює відверті ревізіоністські та неоімперські зазіхання та артикулює прямі погрози в політико-ідеологічному та пропагандистському дискурсах.

Так, загалом інформаційно-пропагандистську діяльність рф через свої ЗМІ, соціальні мережі та ін. спрямовує на розкол латвійського суспільства та його небезпечну поляризацію, деморалізацію через розмивання етичних, культурних орієнтирів, підрив довіри до усіх органів влади та державної політики в будь-якій сфері, поширення антагоністичних, ксенофобських, антиамериканських настроїв, євро-скептицизму тощо. Одним з прийомів є звинувачення України, як чинника змін політики в Латвії, перекладання відповідальності рф та її громадян за війну. Використовується маніпуляція прив'язування соціально-економічних проблем Латвії до війни та зайвої підтримки України та її громадян. Поширеним є застосування термінів

«націоналісти», «фашисти» щодо латишів, Латвії, мови та культури, коли йдеться про об'єктивний захист прав, інтересів, що реалізується в цивілізований та правовий спосіб.

Отже, в площині наскрізного проникнення в інформаційній сфері деструктивного впливу рф, Латвія, як і інші країни, не мають достатнього інструментарію та обмежено реагують відповідно до завдань захисту національної безпеки та лише напрацьовують ефективні контрзаходи.

В умовах воєнної агресії проти України для Латвії, країни потенційно вразливої до агресора, ключовими стали оборонна та безпекова політика, а саме: збільшення оборонного бюджету,модернізація захисного озброєння, закупівля військового озброєння та систем протиповітряної оборони, розширення власного виробництва БПЛА. Цьому максимально сприяє зміцнення двостороннього та багатостороннього співробітництва з країнами НАТО, передусім зі США, Канадою, Великою Британією, Німеччиною, а також Фінляндією, Швецією, Норвегією, Данією. Кооперація та синхронізована політика Латвії, Естонії та Литви також є високоефективними. В протидії загрозам поворотною стала зміна конфігурації в Балтійському морі із вступом Швеції та Фінляндії до НАТО, що дозволяє Латвії, як і іншим країнам регіону Балтійського моря, суттєво підвищити через колективні дії безпеку на морі, суші, повітрі. Міжнародні контингенти НАТО мають постійне базування в Латвії та проводять військові навчання, а також впроваджують нові формати захисту країн-партнерів в акваторії Балтійського моря. Усе це убезпечує Латвію з огляду на провокації біля її кордонів та в повітряному просторі, глушіння сигналів GPS навігації літаків, кібератаки з боку рф. Також Латвія активно укріплює свої кордони та інфраструктуру, посилює лінію оборони, відновлює призовна військову службу.

Зрештою, постійна допомога Україні, яку надає Латвія у військовій, фінансовій, гуманітарній сферах, її керівництвом та активною частиною латвійського суспільства розглядається як безпосередній внесок у власну безпеку та колективну безпеку в регіоні та загалом на європейському континенті.

Тісне співробітництво та спільні дії Латвії, як одного з надійних партнерів, та України,колективне злагоджене реагування на діапазон усіх гібридних загроз зберігають актуальність.

Список використаних джерел:

1. Our Baltic states are on Europe's new frontline. NATO and Britain must step up.The Telegraph. 2024. March 30. URL: https://www.visualcapitalist.com/ which-countries-meet-natos-spending-target/ (дата звернення 5.10.2024).

2. С марта число жителів Латвии, поддерживающих Путина и войну знизилась вдвое – опрос. LSM. 4 февраля 2024. URL:https://rus.lsm.lv/statja/

novosti/obschestvo/s-marta-cislo-zitelei-latvii-podderzivayushhix-putina-i-voinu-umensilos-vdvoe-opros (дата звернення 5.10.2024).

3. Снизилась поддержка жителями Латвии победы Украины над Россией, свидетельствует опрос. Delfi. 31 июля 2024. URL:https://rus.delfi.lv/57860/ latvia/120036759/snizilas-podderzhka-zhitelyami-latvii-pobedy-ukrainy-nad-rossiey-svidetelstvuet-opros (дата звернення 5.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА КРАЇНИ» В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Хаустова Вікторія,
д.е.н., професор, директор
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5895-9287
Губарєва Ірина,
д.е.н., професор, заступник директора з наукової роботи
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9002-5564
Трушкіна Наталія,
к.е.н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6741-7738
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, України

В останні десятиріччя проблеми забезпечення національної безпеки [1] у країнах світу стали вкрай гострими та актуальними унаслідок нестабільності й мінливості міжнародного безпекового середовища [2] через загострення збройних конфліктів, активних бойових дій, стихійних лих, природних катастроф тощо. І особливе значення це питання має в умовах введення воєнного стану в Україні у зв'язку з військовою агресією росії. У результаті цього розширюється спектр загроз національній безпеці, а також посилюються вже існуючі проблеми, які створюють небезпеку й потребують негайного й адекватного на них реагування, зокрема у сфері безпеки державного кордону, захисту суверенітету і територіальної цілісності країни.

У ході дослідження, проведеного компанією Economist Intelligence Unity травні 2022 р. [3], встановлено, що ризики, які породжує повномасштабна війна росії проти України, можуть спричинити дестабілізацію економічної та суспільно-політичної ситуації у світі (особливо у недостатньо розвинених країнах) через зростання рівня інфляції, формування дефіциту енергоресурсів, підвищення їх вартості, загроз енергетичній і продовольчій безпеці. У результаті експертного опитування, проведеного фахівцями Центру внутрішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень у лютому 2024 р. [4], виявлено Топ-3 найбільших загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики: корупційні скандали; падіння довіри до політичного керівництва; чинник «втоми від війни», соціальна апатія.

Все вищевказане підкреслює і підтверджує важливість і значення обраної тематики дослідження. І у першу чергу це стосується уточнення термінологічного апарату. На підставі теоретичного узагальнення існуючих

наукових розробок щодо понятійного апарату встановлено, що поняття «національна безпека» ототожнюється з такими термінами, як державна безпека, воєнна безпека, національна оборона країни, обороноздатність держави, національні інтереси, національні цінності, безпека держави, безпека суспільства. З використанням контент-аналізу та системного підходу існуючі трактування терміна «національна безпека» умовно систематизовано за такими класифікаційними характеристиками, як: здатність зберігання територіальної цілісності; захист державного суверенітету; безпека держави; безпека суспільства; безпека громадян; захищеність національних інтересів і цінностей; пріоритет розвитку країни; інтеграція зовнішньої та воєнної політики; ключовий елемент функціонування держави; ієрархічна структура; система взаємопов'язаних елементів; стан захищеності країни; категорія; розвиток; кількісний і якісний показник; процес; діяльність країни.

На основі дослідження поглядів науковців і практиків на сутність поняття «національна безпека» обґрунтовано необхідність відокремлювати три підходи до його тлумачення: 1 – національна безпека як система взаємопов'язаних елементів (об'єктів, суб'єктів, процесів тощо); 2 – національна безпека як стан (ступінь або рівень) захищеності держави; 3 – національна безпека як захищеність національних інтересів країни. Контент-аналіз наявних у фахових публікаціях тлумачень поняття «національна безпека» дозволив запропонувати його уточнене визначення: національна безпека – це рівень захищеності національних інтересів і цінностей держави від реальних або потенційних загроз, які можуть виникнути через збройні конфлікти, воєнних дій, кібератак і війн, природні катаклізми, екологічні та техногенні катастрофи, енергетичну, продовольчу, демографічну кризи.

Аналіз літературних джерел показує, що національна безпека складається з різних видів безпеки, тобто є множиною (сукупністю) різноманітних складових: правова, державна, воєнна, безпека державного кордону, безпека суспільства, зовнішньополітична, внутрішньополітична, громадська, економічна, фінансова, енергетична, соціальна, демографічна, кадрова, інформаційна, кібернетична, продовольча, екологічна, техногенна безпека. Водночас деякі дослідники складові національної безпеки називають не сферами, а видами національної безпеки. Але, у даному випадку це не є суттєвим. Розподіл національної безпеки на види, сфери чи якісь інші елементи є досить умовним. Це спричинено недостатнім науковим обґрунтуванням меж, які окреслюють ту чи іншу сферу діяльності (вид, складову тощо).

Отже, критичний аналіз наукових джерел свідчить, що на сьогоднішній день не існує єдиного теоретичного підходу до визначення суті, змісту та структури національної безпеки. Це обумовлено тим, що вчені є прихильниками різних теорій і концепцій безпекових досліджень, шкіл державного управління, ризик-менеджменту та економіки зі своїми науковими

підходами й особливостями, а також неоднозначністю, комплексністю й багатоаспектністю даного поняття.

З метою усунення гібридних загроз і небезпек, недопущення перетворення території країни на «сіру зону» необхідним є реалізація низки заходів як на внутрішньополітичному, так і на зовнішньополітичному рівнях, а саме: 1) розкриття у системі національної безпеки країни найбільш уразливих для загроз місць, визначення тенденцій їхнього негативного впливу на військово-політичне і соціально-економічне становище; 2) розроблення комплексної національної стратегії, яка відображатиме можливі ризики і загрози національній безпеці держави, за участю військових, урядових структур, наукових та освітніх установ та громадянського суспільства; 3) розроблення державних програм комплексного протистояння новим викликам і загрозам в умовах російської агресії; 4) деталізація законодавчої та нормативно-правової бази як усередині країни, так і на міждержавному рівні у рамках забезпечення національної безпеки у системі міжнародної безпеки; 5) визначення механізмів реагування на нетрадиційні (гібридні) загрози національній безпеці держави.

Слід зазначити, що ключовим завданням у перспективі має бути обґрунтування й розроблення Стратегії забезпечення національної безпеки України у повоєнний період, у якій варто визначити можливі загрози й ризики та необхідні напрями їх мінімізації задля формування системи нівелювання їх впливу на безпековий простір держави. Це може стати напрямом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Кизим М. О., Губарєва І. О., Хаустова В. Є., Манойленко О. В. Аналіз контекстуальних і часових закономірностей розвитку поглядів на пріоритети забезпечення обороноздатності країн світу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 4-12. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-4-12.

2. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Mechanism for ensuring international security in new geostrategic realities. Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic systems in the new geostrategic realities: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 222-246. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436679.

3. Global operational risk review. How war is fuelling geopolitical uncertainty. *Economist Intelligence Unit (EIU)*. 2022. May. URL: https://www.eiu.com/n/campaigns/operational-risk-review-2022.

4. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики:аналіт. доп. / В. Потапенко, І. Павленко, В.Нагірний, Є. Маляревський. Київ: Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2024. 31 с.

КРИЗОВА РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ І ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВІДПОВІДІ

Гуляєв Назар,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7901-0214
Гришко Світлана,
к.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

У сучасному світі виробничі підприємства змушені реагувати на численні виклики, які ставлять під загрозу їхню економічну безпеку. Одним із найскладніших явищ є гібридні загрози, що поєднують елементи кібератак, дезінформації, економічного тиску та соціально-політичних маніпуляцій з військовими операціями, створюючи сірі зони, де розмиваються межі миру та війни [1]. Такі загрози породжують специфічні виклики для бізнесу, зокрема викликаючи потребу в релокації підприємств у більш безпечні регіони. У даній статті досліджується зв'язок між гібридними загрозами та кризовою релокацією підприємств, а також вивчаються ключові аспекти цього процесу та виклики, що виникають під час адаптації до нових умов.

Гібридні загрози створюють суттєвий тиск на підприємства, змушуючи їх шукати рішення для забезпечення безпеки та стабільності діяльності. Зокрема, кібератаки можуть підірвати економічну стійкість компанії через витоки даних або порушення її операційних процесів. Дезінформаційні кампанії здатні вплинути на репутацію компанії та змінити споживацькі настрої, що ускладнює бізнесові операції. У цих умовах кризова релокація стає логічним відповідним заходом, який дозволяє уникнути найбільших ризиків.

Релокація підприємства в більш безпечні регіони може стати ефективною відповіддю на гібридні загрози. Однак, цей процес є складним і пов'язаний з численними новими ризиками [2]. Для багатьох компаній релокація є не лише фізичним переміщенням активів, але й стратегічною трансформацією, що вимагає переосмислення підходів до управління бізнесом, взаємодії з партнерами та захисту інформації.

Під час релокації підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, що можуть включати зміни в правовому полі, локальну конкуренцію та нові економічні умови. Наприклад, переміщення до регіону зі

слабкішими механізмами захисту інформації може створити нові вразливості до кібератак, що є однією з форм гібридних загроз.

Таким чином, можна зробити висновок, що природа зв'язку між гібридними загрозами та релокацією має двоїстий характер (рис.1). З одного боку, гібридні загрози стають тригером кризової релокації. Але з іншого боку можна розглядати кризову релокацію як стратегічний захід для протидії гібридним загрозам.

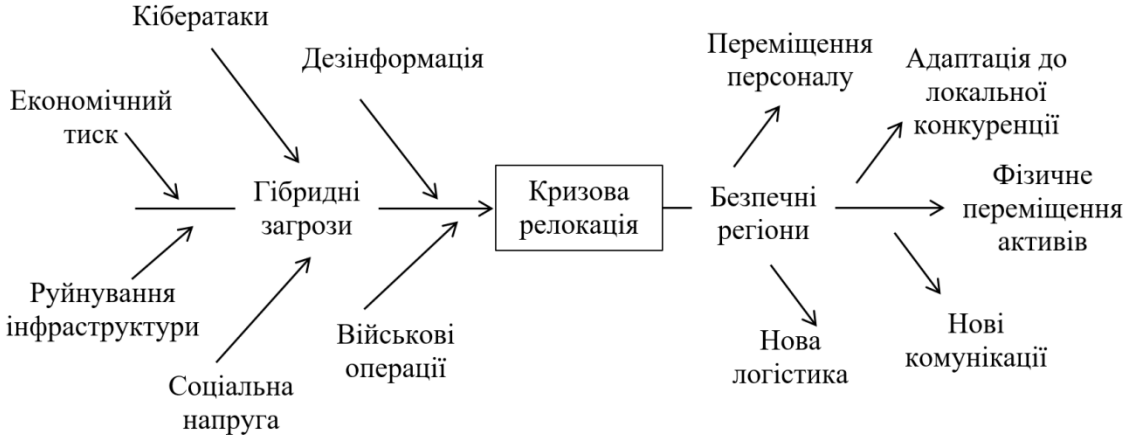

Рис.1 Причинно-наслідковий зв'язок між кризовою релокацією та гібридними загрозами

Джерело: узагальнено авторами

Захист підприємства в умовах кризової релокації має містити такі структурно-функціональні складові:

- адаптація бізнес-моделей з урахуванням особливості локального ринку;
- налагодження нових партнерств;
- збереження / реконфігурація кадрового потенціалу;
- зміна структурних елементів підприємства (технології, логістика),
- формування нових вимог до інформаційної безпеки.

Одним з головних викликів релокації є збереження безперервності бізнес-процесів у нових умовах. Кризова релокація може викликати порушення логістичних ланцюгів, що потребує швидкого відновлення та перебудови операцій. Зокрема, необхідність налагодження нових партнерських зв'язків після релокації може вплинути на можливості компанії швидко адаптуватися до нових умов. Також існує ризик погіршення інформаційної безпеки, особливо якщо нове місце розташування не має належного законодавчого чи технічного захисту від кібератак.

Ще однією проблемою є людський фактор. Під час релокації можуть змінюватися ключові члени команди, що призводить до втрати експертизи, зокрема в питаннях захисту від гібридних загроз. Підготовка нових працівників до захисту від цих загроз потребує значних ресурсів і часу.

Адаптація бізнес-моделей в умовах гібридних загроз передбачає, що підприємства, які релокуються через гібридні загрози, повинні розробляти нові стратегії реагування на змінені умови ринку. Наприклад, у разі релокації в регіони з вищими ризиками соціально-політичних маніпуляцій, компанія може потребувати нових підходів до моніторингу зовнішніх факторів і роботи з громадською думкою. Дезінформація може негативно впливати на репутацію компанії, тому важливо розробляти стратегії комунікації, які б допомагали протистояти фейковим новинам.

Крім того, кібербезпека стає одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якого підприємства, що здійснює релокацію. Регіональні відмінності в законодавстві можуть створити нові ризики для захисту даних, тому необхідно враховувати місцеві особливості при побудові систем захисту інформації.

Підприємства, які вирішують релокуватися, зазвичай змушені змінювати свою внутрішню структуру для адаптації до нових умов. Ці зміни можуть містити перехід на нові технологічні платформи, адаптацію логістичних процесів, або ж впровадження нових систем безпеки. Вразливість до гібридних загроз може підвищуватися через нестачу кваліфікованого персоналу або недостатньо відпрацьовані процедури захисту інформації.

Зміна структури підприємства може також включати реорганізацію ланцюгів постачання, що створює додаткові ризики для інформаційної безпеки. Нові постачальники можуть не мати належного рівня захисту від кіберзагроз, що робить компанію вразливішою до атак. Такі ситуації вимагають перегляду всієї системи управління ризиками.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Кризова релокація підприємств у відповідь на гібридні загрози є складним процесом, що вимагає всебічного аналізу ризиків і нових стратегічних підходів. Гібридні загрози можуть виступати як причиною релокації, так і фактором, що створює нові виклики після переміщення підприємства. Ефективна адаптація бізнес-моделей, посилення інформаційної безпеки та гнучкість у налагодженні нових партнерських зв'язків є ключовими для успішного подолання цих викликів.

Підприємства повинні розробляти комплексні стратегії, що враховують як зовнішні загрози, так і внутрішні адаптаційні процеси. Це дозволить їм не лише уникнути найбільших ризиків, але й зміцнити свою стійкість у довгостроковій перспективі, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку в умовах глобальної невизначеності та гібридних загроз.

Список використаних джерел:

1. Mazarr, M. J. (2015). Mastering the gray zone: understanding a changing era of conflict. US Army War College Carlisle. 158 p. URL: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1000186.pdf

2. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник* 86.1 (2024): 14-24. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Осипова Євгенія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164
Філіпенко Ігор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується стрімкою цифровізацією та наявністю гібридних загроз, ефективне управління споживчим капіталом стає критичним фактором успіху підприємств. Трансформаційні бізнес-процеси відіграють ключову роль у адаптації підприємств до нових реалій та забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. Метою дослідження є аналіз впливу трансформаційних бізнес-процесів на управління споживчим капіталом в умовах цифровізації та гібридних загроз.

Трансформаційні бізнес-процеси можна визначити як фундаментальні зміни в способах ведення бізнесу, які спрямовані на значне покращення ключових показників діяльності підприємства та перехід на новий рівень зрілості. Вони включають реінжиніринг, цифрову трансформацію, організаційні зміни та впровадження інноваційних підходів. У контексті управління споживчим капіталом, трансформаційні процеси набувають особливого значення, оскільки вони безпосередньо впливають на якість взаємодії з клієнтами та формування лояльності.

Аналіз наукової літератури [1, 2] та практичного досвіду авторів дозволяє виділити наступні ключові аспекти впливу трансформаційних бізнес-процесів на управління споживчим капіталом:

1. Цифровізація клієнтського досвіду: впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищуючи їхню задоволеність та лояльність.

2. Оптимізація каналів комунікації: трансформація бізнес-процесів сприяє створенню омніканальної системи взаємодії з клієнтами, забезпечуючи безперервність та узгодженість комунікацій.

3. Підвищення адаптивності: трансформаційні процеси дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни в споживчих перевагах та ринкових умовах, що є критичним в умовах гібридних загроз.

4. Інтеграція інновацій: трансформаційні бізнес-процеси створюють сприятливе середовище для впровадження інноваційних технологій, таких як машинне навчання та предиктивна аналітика, які можуть суттєво покращити управління споживчим капіталом.

Для візуалізації взаємозв'язку між трансформаційними бізнес-процесами, цифровізацією та управлінням споживчим капіталом пропонується наступна концептуальна модель:

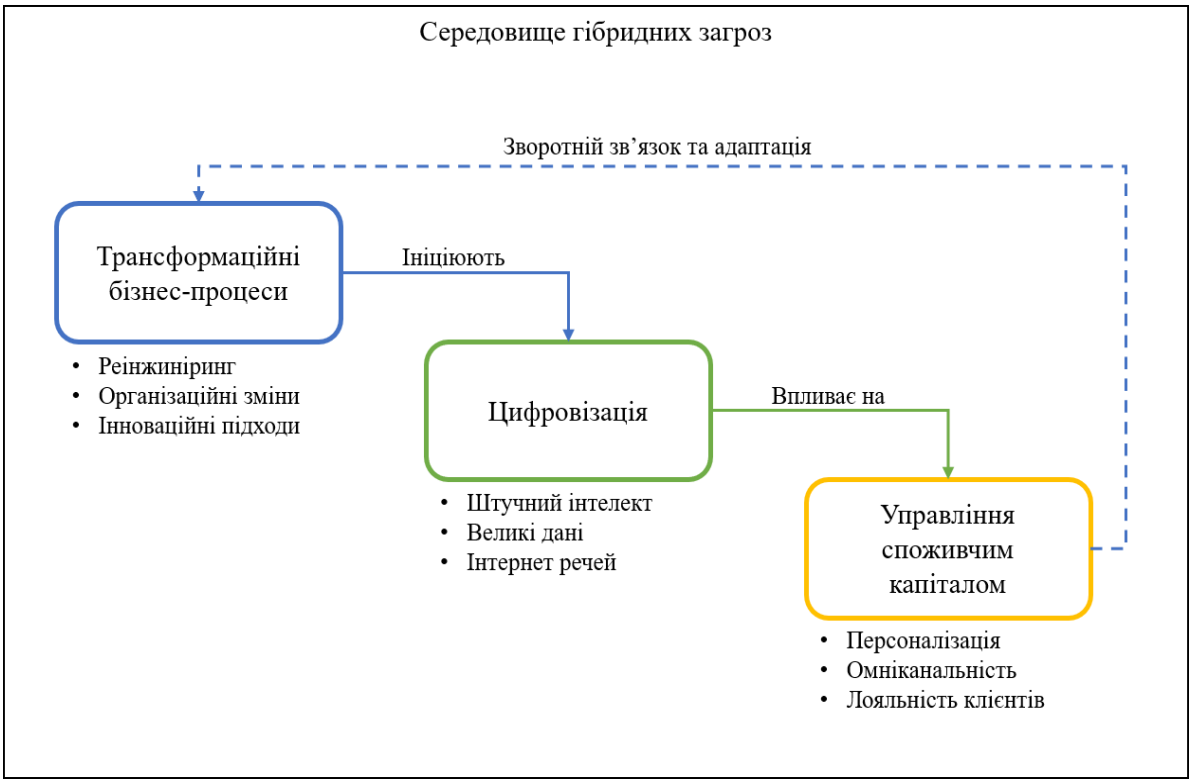

Рис.1. Концептуальна модель взаємозв'язку між трансформаційними бізнес-процесами, цифровізацією та управлінням споживчим капіталом

Джерело: розробка авторів

У контексті протидії гібридним загрозам, трансформаційні бізнес-процеси відіграють роль стратегічного інструменту. Вони дозволяють підприємствам:

1. Підвищити стійкість до кібератак шляхом впровадження передових систем безпеки.
2. Забезпечити гнучкість бізнес-моделі для адаптації до різких змін економічного середовища.
3. Розвинути здатність до швидкої мобілізації ресурсів у відповідь на нові виклики.
4. Створити культуру інновацій, яка є ключовою для виживання в умовах гібридних загроз.

Для ефективного впровадження трансформаційних бізнес-процесів у контексті управління споживчим капіталом рекомендується:

1. Розробити комплексну стратегію цифрової трансформації, орієнтовану на покращення клієнтського досвіду [3].
2. Інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу.
3. Впровадити сучасні CRM-системи з інтегрованими функціями машинного навчання для персоналізації взаємодії.
4. Впровадити системи аналітики даних для глибокого розуміння поведінки споживачів.
5. Створити гнучку організаційну структуру, здатну швидко адаптуватися до змін.
6. Регулярно проводити аудит бізнес-процесів для виявлення можливостей для оптимізації.

Компанія Accenture опитала 8 000 споживачів з Північної Америки та Європи про їхні вподобання та очікування щодо взаємодії з брендами, ритейлерами та постачальниками послуг та випустила звіт, згідно якого [4]:

1. 91% споживачів більш схильні робити покупки у брендів, які розпізнають, запам'ятовують і надають релевантні пропозиції та рекомендації.
2. 83% споживачів готові ділитися своїми даними, щоб отримати персоналізований досвід.
3. 74% респондентів заявили, що вважали б «живі профілі клієнтів» цінними, якби їх можна було використовувати для кураторства досвіду, пропозицій та продуктів, які вони отримують

Трансформаційні бізнес-процеси є не просто інструментом підвищення ефективності, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємств в умовах цифровізації та гібридних загроз. Їх вплив на управління споживчим капіталом є багатогранним і потребує подальшого дослідження, особливо в контексті довгострокових наслідків для стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Наталія Гуржій., Світлана Назарова, & Орися Василина (2024). Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333
2. Ханнуф К. (2024). Трансформації властивостей споживчого (клієнтського) капіталу через поведінкові механізми цифровізації. *Herald of Khmelnytsky iNational University*. *Economic Sciences*, 326(1), 166-173. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-28
3. Didier Bonnet (2022). 3 Stagesof a Successful Digital Transformation. *Harvard Business Review*, 2022, September. https://hbr.org/2022/09/3-stages-of-a-successful-digital-transformation
4. Звіт компанії Accenture «Making IT Personal Why brands must move from communication to conversation for greater personalization» https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-83/accenture-making-personal.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

Проноза Інна,
к.політ.н., доцент, доцент кафедри політичних наук і права
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2683-0630
Цимбал Сергій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 052 «Політологія»
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3649-0338

Інформаційна війна стала однією з найактуальніших загроз для національної та глобальної безпеки в сучасних умовах. Вона являє собою комплекс заходів, спрямованих на маніпуляцію інформаційним простором з метою дестабілізації держав, підриву суспільної згоди, ослаблення національних інституцій і впливу на громадську думку як всередині країни, так і за її межами. У контексті гібридних загроз, інформаційна війна виступає основним інструментом, за допомогою якого держави та недержавні актори намагаються досягти стратегічних цілей без використання прямої військової сили або на додаток до неї.

Значний внесок у дослідження феномену інформаційної війни зробили такі вчені, як Джозеф Най, який розробив концепцію "м'якої сили", що акцентує увагу на непрямих засобах впливу, зокрема через інформаційні технології. Марк Ґалеотті відомий своїми дослідженнями з гібридної війни та методів впливу Росії через інформаційні інструменти. Українські дослідники, зокрема В. Хорошко [4], О Литвиненко, Є. Магда [2] також активно вивчають інформаційні загрози, зокрема у контексті війни на Донбасі та гібридної агресії проти України. Їхні роботи поглиблюють розуміння того, як інформаційна війна використовується для досягнення політичних і військових цілей.

Інформаційна війна полягає в навмисній дезінформації, розповсюдженні фейкових новин, створенні та поширенні пропагандистських наративів, а також у викривленні фактів для досягнення політичних цілей [2]. Вона охоплює різні канали комунікації, включаючи традиційні ЗМІ, соціальні мережі, блоги, відеохостинги тощо. Інформаційна війна є особливо ефективною в сучасному світі, де технологічний прогрес сприяв масовому використанню цифрових платформ для отримання та поширення інформації.

Ключовою характеристикою інформаційної війни є її здатність впливати на широкі верстви населення, підриваючи віру громадян в урядові інституції, змінюючи політичну поведінку та створюючи умови для внутрішніх конфліктів. У порівнянні з традиційними військовими діями, інформаційна війна відбувається непомітно, однак її вплив може бути не менш руйнівним, оскільки вона проникає у свідомість людей та трансформує їхні уявлення про реальність.

Зазначимо, що однією з головних загроз інформаційної війни є її здатність дестабілізувати національну безпеку. Держава стає вразливою до зовнішніх впливів через створення фальшивих наративів, які можуть призводити до політичної кризи, зниження рівня довіри до урядових інституцій і загострення соціальних конфліктів. У цьому контексті, Україна є яскравим прикладом країни, яка стала мішенню інформаційної війни, зокрема з боку Російської Федерації.

З початку війни на Донбасі та анексії Криму у 2014 році, інформаційна війна стала невід'ємною частиною гібридної агресії росії. Пропагандистські кампанії та дезінформація були спрямовані на дискредитацію української влади, розпалювання внутрішньої політичної напруженості та посилення сепаратистських настроїв у різних регіонах. Особливу увагу росія приділяє медійному простору та соціальним мережам, що дозволяє маніпулювати думками великих груп населення в короткі строки.

Загрози інформаційної війни для національної безпеки полягають також у тому, що вона підриває критичну інфраструктуру держави, таку як інформаційні системи, фінансові установи, енергетичні мережі тощо. Напади на кіберпростір є частиною ширшої інформаційної війни, що робить країну вразливою не лише до військових, але й до економічних та політичних криз.

Констатуємо, що інформаційна війна є загрозою не лише для окремих держав, а й для глобальної безпеки. Вона сприяє поширенню дестабілізації на міжнародному рівні, загострює геополітичні конфлікти та посилює недовіру між країнами. Інформаційні атаки можуть бути спрямовані на руйнування міжнародних альянсів, розколювання міжнародних організацій, таких як ООН чи Європейський Союз, та посилення напруженості між державами.

Важливим аспектом глобальної загрози є зростаюча роль недержавних акторів в інформаційній війні. Хакерські групи, терористичні організації та інші актори використовують інформаційні технології для поширення своїх ідеологій, координації атак та впливу на суспільну думку в різних країнах. Це створює додаткові виклики для національних урядів та міжнародних структур, оскільки боротьба з такими загрозами вимагає нових підходів та інструментів [1, с. 209].

Відомо, що інформаційна війна також значно впливає на демократичні процеси у світі. Останні випадки втручання у вибори у США, Франції, Німеччині та інших державах свідчать про те, що інформаційні атаки

спрямовані на підрив легітимності демократичних інститутів. Маніпуляція інформацією під час виборів створює передумови для політичної поляризації, що, в свою чергу, може призвести до внутрішньої нестабільності та кризи демократії.

Зазначимо деякі механізми протидії інформаційній війні. Так, протидія інформаційній війні потребує системного підходу як на національному, так і на міжнародному рівні. Національні стратегії повинні включати розробку та впровадження заходів з інформаційної безпеки, зміцнення інституційної стійкості, підвищення рівня медіаосвіти громадян та розвиток стратегічних комунікацій [3, с. 125].

Важливим інструментом є розвиток законодавчої бази, яка б регулювала інформаційний простір і передбачала відповідальність за поширення дезінформації та маніпулятивного контенту. Наприклад, в Україні було прийнято законодавство, що посилює контроль за медіапростором та забезпечує захист національної інформаційної безпеки в умовах війни.

На міжнародному рівні необхідна координація зусиль між країнами для боротьби з глобальними інформаційними загрозами. Це включає обмін досвідом і технологіями, розвиток кібербезпекових альянсів, створення міжнародних правових механізмів для притягнення до відповідальності за інформаційні атаки. Інформаційна війна — це глобальний виклик, який потребує консолідованої відповіді з боку міжнародної спільноти.

Отже, інформаційна війна є ключовим інструментом гібридних загроз, що створює серйозні виклики як для національної, так і для глобальної безпеки. Вона має потенціал підривати політичну стабільність, дестабілізувати суспільства та загрожувати демократичним процесам. Для протидії цій загрозі необхідна комплексна система заходів, яка б включала як національні, так і міжнародні інструменти. Розуміння сутності інформаційної війни та розробка ефективних механізмів захисту є пріоритетними завданнями для сучасної політичної науки та безпекових стратегій.

Список використаних джерел:

1. Зубченко С. О. Сучасний гуманітарний інструментарій протидії гібридній війні РФ проти України. *Стратегічні пріоритети.* 2017. №4(45). С. 207–214.

2. Магда Є. Гібридна агресія Росії: уроки для Європи. Київ : Каламар, 2017. 268 с.

3. Проноза І. І. Інформаційна війна: сутність та особливості прояву. *Актуальні проблеми політики. Збірник наукових праць.* Одеса, 2018. Вип. 61. С. 121 -128.

4. Хорошко В. Інформаційна війна. ЗМІ як інструмент інформаційного впливу на суспільство. *Безпека інформації*. 2016. Т. 22, № 3. С. 283–288.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГЕОЕКОНОМІЦІ: БОРОТЬБА ЗА «МІКРОНАФТУ»

Макаренко Тетяна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4837-4522
Макаренко Анатолій,
доктор технічних наук,
професор кафедри Мобільних та відеоінформаційних технологій,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4081-328X

Вступ. Зростаюча нестача ресурсів у світовій геоекономіці для розвитку ІТ-технологій (зокрема для виробництва напівпровідників), неочікувано негативний результат глобалізації, відсутність культури виробництва, використання технологій для подвійного призначення, незаконний доступ до особистих даних користувачів формують для світової економіки нові геополітичні виклики [1].

В складний час геополітичних зрушень, Україна тримає економіку за рахунок фінансової підтримки партнерів, але в майбутньому може стати не тільки форпостом між Азією та Європою, а ще й надійним партнером у потоці реіндустріалізації, долучиться до нових ланцюгів постачань, акцентуючи розвиток на «зеленій» енергетиці та новітніх чистих технологіях, створенні мережі компаній автоматизованого проектування мікрочипів з перспективою на зовнішні ринки [2, 3].

Метою дослідження проблем світового ринку інноваційних цифрових технологій, які формуються під впливом реалій сьогодення, реакцію геоекономіки на них в цілому і економіки України зокрема. Розглянуто регуляторні механізми, які задіяні для вирішення проблем такого характеру, та прогноз шляху подальшого управління і розвитку. Для проведення дослідження використано аналітичний метод, методи узагальнення, прогнозування та порівняння.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економіка світу за останні 70 років орієнтувалася на глобалізацію, що сприяло розвитку логістики та зникненню торгівельних бар'єрів. Було створено СОТ із залученням 164 країн та організації МВФ і Світового банку для реформування економік. Однак глобалізація зіткнулася з викликами, такими як використання технологій для подвійного призначення, захист інтелектуальної власності, кібератаки, що стали загрозами для економіки.

Події 2022-23 років, зокрема російська агресія, виявили суперечності між авторитаризмом і демократією, що призвело до впливу цих протистоянь на глобальну політику та економіку. Світ зіткнувся з проблемами регулювання ринку мікросхем, важливих для технологічного прогресу, зокрема для виробництва смартфонів і комп'ютерів. Напівпровідники стали критичною ланкою сучасної економіки, а контроль над їхнім виробництвом набув геополітичного значення.

У глобальному світі ведеться «боротьба» за мікросхеми: виробництво мікрочипів є одним з технічно найскладніших - мільярди електронних компонентів на площі декілька квадратних міліметрів; найдорожчих виробничих процесів – потребують величезних фінансових інвестицій та державних субсидій; відсутні виробники повного циклу з ціллю збереження технологій від агресивного використання; йде постійний пошук оптимальних стійких логістичних схем постачань, тому що ланцюг постачання складається із сотні матеріалів та хімічних реактивів, більше 50 типів надточного високотехнологічного обладнання та тисячі постачальників у США, Європі та Азії. В цілому світовий ринок мікросхем це одна з найбільших економічних проблем в сучасному бізнесі, є регуляторним механізмом та політико-економічним важелем в геоекономіці. Виробники наночипів, які мають найсучасніші потужності, локалізовані у двох країнах – Тайвань (компанія TSMC - 92%) та Південна Корея (компанія Samsung - 8%). Щодо масштабних виробників мікросхем (станом на 2023 рік), то Тайвань займає 53% світового ринку виробництва, Китай 17% та Південна Корея 10%. Інші країни займають менше 10% ринку мікрочипів і їх компанії-чіпмейкери є, в основному, замовниками мікрочипів у виробників з Тайваню. Тож не дивно, що у світовій америко-китайській боротьбі за наночипи, Китай дуже зацікавлений в отриманні доступу до тайванських технологій і потужностей виробництва мікросхем та до висококваліфікованих спеціалістів для широкого спектру виробничих процесів, і тому так старанно відстоює позицію «політики одного Китаю», з дотриманням послідовного зовнішнього курсу із закликом поважати територіальну цілісність і суверенітет усіх країн [2, 4].

США вважають, що Китай надмірно використовував переваги глобалізації, отримавши доступ до новітніх технологій, що створило загрозу для національної безпеки. Це призвело до напруги між двома економічними гігантами, особливо в контексті конкуренції за контроль над технологіями, такими як 5G і штучний інтелект.

Зокрема, війна в Україні, підсилена загрозою нестачі критичних ресурсів, таких як неон для виробництва мікросхем, продемонструвала вразливість світової економіки. Ці фактори підкреслюють необхідність релокації високотехнологічних виробництв у країни Заходу для зменшення залежності від азіатських ринків [4].

Таким чином, світова економіка зіткнулася з новими викликами, зокрема необхідністю зниження впливу Китаю та розвитку незалежного технологічного сектору у США і ЄС, що сприятиме національній безпеці та сталому економічному розвитку. Україна, зі свого боку, може стати важливим гравцем у нових ланцюгах постачання, особливо у сфері «зеленої» енергетики та новітніх технологій.

Висновки та пропозиції. Підводячи підсумки, спробуємо спрогнозувати процеси, що відбуватимуться у світовій економіці найближчим часом: інтереси держав будуть спрямовані на підтримку внутрішнього виробництва та технологічного відокремлення (якщо це взагалі можливо); штучний інтелект на основі напівпровідників революціонізує військові операції; значно зросте виробництво передових технологій; зміняться правила промислового будівництва, особливо військового - в захисних цілях їх розташовуватимуть під землею і в менших масштабах; країни будуть змушені створювати запаси різного типу та призначення; буде посилений контроль на енергетичних ринках для запобігання шантажу енергоресурсами; Швидше за все, позитивний вплив на активний глобальний розвиток матимуть лише міжнародні продовольчі ринки (а Україна має хороші перспективи в цій сфері) та «зелена» енергетика. Сподіваємося, що кожна країна зробить свої висновки, переоцінить відносини, зможе адаптуватися до нових реалій, і світова економіка уникне кризи.

Список використаних джерел:

1. Miller C. Chip war. the fight for the world's most critical technology. NYC: Simon & Schuster Ltd, 2023. 464p.

2. Для високоточного озброєння в Україні запустять виробництво мікрочипів. *ГО «Український мілітарний центр»*. URL:https://mil.in.ua/uk/news/dlya-vysokotochnogo-ozbroyennya-v-ukrayini-zapustyat-vyrobnytstvo-mikrochypiv/(дата звернення: 12.09.2024).

3. Мельник В. П. Щодо відновлення напівпровідникової галузі в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник НАН України*. 2023. № 11. С. 81–87. URL: https://doi.org/10.15407/visn2023.11.081 (дата звернення: 30.09.2024).

4. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі: Наук. вид./ ред. В.Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103с. URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf(дата звернення: 30.09.2024).

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

THE ROLE OF THE MOTIVATION MECHANISM IN PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Shelest Oleksii,
Ph.D. economy of Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management
Educational and scientific institute "UIPA" KhNU V. N. Karazina,
Kharkiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8397-9397

The complex mechanism of employee motivation is a complex system that includes a number of components. The motivational mechanism should be built taking into account the characteristics of the personnel working in the organization, which include the needs, interests, attitudes and value orientations of employees. The motivational mechanism should take into account the existing structure of the organization's personnel management, factors affecting the organization internally and externally, as well as work experience.

The manager should organize the work process at the enterprise in such a way that the interests and needs of employees are balanced with the tasks and interests of the management, as well as the development of the enterprise as a whole [1].

The main requirements for the motivational mechanism, formed to date, taking into account the labor values determined by the market conditions of business:

- the motivational mechanism should be based on the motivational factors specific to each category of personnel and ensure the maximum coincidence of the main dominants of economic behavior and the motivations offered by the organization;
- the motivational mechanism should combine material and non-material components;
- there should be a clear dependence of remuneration on work results, as well as the fairness and transparency of the employee's remuneration system (reflection of the employee's work results in full in the salary);
- wages formed within the framework of the material component must be competitive on the labor market;
- the motivational mechanism as a system should be aimed at and stimulate the employee to the development of innovative activities, the continuity of the process of acquiring knowledge, professional development, and career growth;
- the intangible component of the motivational mechanism should include social motivation.

Influencing the work behavior of the employee, the manager needs to more carefully analyze and select the forms and methods of staff stimulation.

Work must be organized so that the employee can realize his capabilities, develop and apply all his professional qualities in practical activities. Without a doubt, direct motivation in the form of monetary incentives is very important for an employee, but the management should not forget about the effectiveness of non-material incentives [2].

In order to form a holistic mechanism of motivation, four main elements should be included in its structure:

1. The mechanism of motivation for the scientific and technical development of production includes the motivation of innovations and making a profit. The degree of implementation of this mechanism in organizations may vary depending on the level of competition in the markets of goods and technologies, demand for goods and technologies, the life cycle of technologies and products, the degree of wear and tear of equipment, etc.

2. Mechanism of motivation for the development of entrepreneurship. The term «entrepreneurship» is understood as the search by the management of the organization for new areas of application of production potential, the profitable realization of investment resources, an increase in market share, access to new sales markets, the creation of new competitive products and productions. The use of these components of entrepreneurship allows the organization to increase its profit due to more complete satisfaction of consumer needs as a result of product differentiation, active use of marketing policy.

3. Mechanism of personnel motivation. The target orientation of the motivation of the development of personnel management is seen in the rational use of internal resources of the organization, increasing labor productivity, increasing the competitiveness of the products produced, and, accordingly, the market value of the enterprise.

4. The mechanism of business motivation differs from the motivation of personnel management by its high social status, that is, this motivation is carried out in the organization's management apparatus. The main motives of management are the introduction of progressive market innovations, which increases the competitiveness of the enterprise and thereby increases the market price of this organization [3].

The material tools of the motivational mechanism include: salary increase; awarding; allowances, etc.

Intangible stimulation is classified into social, moral, socio-psychological. Social stimulation involves job prestige, the ability to make decisions independently, and other rights. Moral stimulation is related to the management's provision of an opportunity to realize the creative potential and recognition of the employee. On the basis of the social and psychological relations of the employee with the management and the work team, job satisfaction is also formed.

Social tools may include the following: free use of preschool institutions; meal supplement; free medical care; payment of transport costs; lending for education; lending for housing construction; discount on the purchase of goods, purchase on credit; allocation of interest-free loans, etc. Also, when forming a motivational mechanism in the organization, career growth tools should be used: election to management positions, expansion of the scope of authority; realization of creative potential; promotion. Effective tools of a moral character: receiving certificates and thanks; Awarding of titles.

Psychological tools include: creating a friendly microclimate in the team, helping colleagues at work. After determining the most significant factors of motivation, the most difficult and important stage follows. For its implementation, it is necessary, firstly, to evaluate the resources available in the organization, and secondly, to develop and implement actions that will be aimed at meeting the needs that form the most priority motivational factors of workers, using the organization's resources.

On the basis of the conducted analysis, it is necessary to review the formed motivational mechanism, make adjustments to it and reassess the prospects of achieving the organization's goals.

References:

1. Prudkyi V. V., Manaienko I. M. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. Prats molodykh vchenykh fak-tu menedzhmentu ta marketynhu KPI im I. Sikorskoho*. 2017. № 11. URL: http: //ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866. [In Ukrainian] (date of access: 05.09.2024).

2. Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia / O. A. Havrysh ta in. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 2017. 528 s. [In Ukrainian].

3. Shapoval O.A., Ivanii A.O., Halcheniuk A.O. Kadrova polityka pidpryiemstva yak instrument systemy upravlinnia personalom. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2018. №5 (17). S. 149-151. [In Ukrainian].

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MOTIVATIONAL METHODS OF PASSENGER TRANSPORTATION MANAGEMENT IN MEGACITIES

Porfirenko Volodymyr,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: orcid.org/0000-0003-0329-6217
Zhurenko Maksym,
applicant for the second (master's) level of higher education
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: orcid.org/0009-0000-3341-2464

Motivational methods of managing passenger transportation in megacities are an important tool for ensuring the efficient operation of public transport, especially in the face of challenges related to war, economic instability, and social change. Motivation is a process that encourages people to act in order to achieve certain goals. In the context of transportation management, motivation plays a key role in improving the quality of service and increasing the productivity of drivers and other transportation workers [1].

One of the most well-known concepts of motivation is Abraham Maslow's pyramid of needs, which divides human needs into five levels. The first level is physiological needs, such as food and sleep; the second is safety needs, which include protection and stability; the third is social needs, such as a sense of belonging and love; the fourth is recognition needs, which include self-esteem and respect from others; and the fifth is self-actualization, which is the desire for personal development and achievement.

For public transport drivers, as with other workers, meeting the needs for recognition and self-actualization is key to increasing their motivation. In addition to the basic needs for security and a stable income, opportunities for professional growth and support from the community are important. Drivers can be more motivated when they feel respected for their work and have opportunities for development, training and career advancement. This has a positive impact on the quality of their work, as well as the overall level of service [2].

For better visualization and understanding, I suggest that you familiarize yourself with the full image of Maslow's pyramid and see the essence of what has been described (Fig. 1).

Motivational management methods include tangible and intangible approaches. Tangible methods include salaries, bonuses, bonuses, and social guarantees such as insurance, pensions, and other benefits. Intangible methods include recognition, encouragement, providing opportunities for professional development and career growth, and creating a positive working climate [1].

Fig.1 Description of Abraham Maslow's pyramid [2]

Passenger transportation in Ukrainian megacities faces a number of serious challenges, especially in times of war. First, mobilization processes have led to a shortage of drivers, as many of them have been mobilized to serve in the armed forces. Secondly, a significant lack of rolling stock, including outdated vehicles, creates a reluctance of drivers to work under such conditions due to low safety and comfort. The technical condition of vehicle fleets is also a concern: outdated material and technical base, poor condition of vehicles and limited opportunities for their modernization exacerbate the problem [3].

In addition, drivers' financial problems, such as low wages and difficulties in obtaining them, reduce their motivation to work. Competition between public and private transport is another problem, as private transport operators often lack validators for cashless payments, which puts them at a disadvantage to passengers. Unequal competition between municipal and private transport is exacerbated by the lack of proper regulation of both sectors by the state.

To address these problems, several groups of measures can be identified. Organizational solutions include the introduction of validators in all modes of transport, which will level the playing field for all carriers. All carriers, both municipal and private, should provide preferential transportation, which will ensure equality for passengers. An important step is to modernize the material and technical base: all vehicle fleets must be updated and meet modern safety and comfort standards. In addition, the city of Kyiv and other megacities can gradually transfer all passenger transport to a communal basis to ensure control over the quality of services and their uniform development.

Technical solutions include replenishing the rolling stock with new and modern vehicles that meet environmental standards and provide comfortable conditions for

drivers and passengers. Attention should also be paid to the creation of innovative solutions in the field of vehicle management, for example, the development of intelligent traffic and route management systems [3].

Socio-economic measures include motivational approaches to increasing driver productivity. Raising salaries, providing social guarantees such as life and health insurance, and creating training programs can all help motivate employees. In addition, it is important to ensure that drivers receive regular salaries and rewards for their hard work, which will increase their satisfaction and motivation to work for the benefit of society.

To increase the motivation of employees in the field of passenger transportation, it is necessary to apply both tangible and intangible incentives.

Material methods include raising wages, which will ensure a stable income and reduce financial stress for employees. In addition to salaries, you can offer a social package that includes health insurance, pension programs, reimbursement of transportation costs, and free lunches for employees. Another effective measure is to provide preferential or free vacation vouchers, which helps to restore health and improve morale.

Intangible incentives include creating a favorable working environment, recognizing employees' achievements, and providing opportunities for professional development. Bonuses for high productivity, flexible working hours, additional days off, and regular training will increase job satisfaction. Particular attention should be paid to maintaining a work-life balance for employees.

By the way, a combination of tangible and intangible incentives, such as improved working conditions, social benefits, decent wages, and support for personal development, will help to increase employee motivation and, as a result, improve the quality of passenger transportation in megacities. [3].

Thus, motivational methods of passenger transportation management in megacities play an important role in ensuring the stable operation of public transport. Effective management that takes into account the material and non-material needs of employees will help to overcome current challenges and provide quality transportation services in today's crisis.

References:

1. What is motivation and how is it characterized? URL: https://marta.mva.gov.ua/articles/shcho-take-motivatsiia-ta-chim-vona-kharakterizuietsia [In Ukrainian] (date of access: 25.09.2024)

2. Theory of Human Motivation – Abraham Maslow. URL: https://link. springer. com/ chapter/10.1007/978-3-030-43620-9_2 (date of access: 25.09.2024)

3. Not by mobilization alone: why public transportis degrading in Kyiv. URL: https://delo.ua/transport/ne-mobilizacijeyu-jedinoyu-comu-v-kijevi-degraduje-gromadskii-transport-433684/ [In Ukrainian] (date of access: 25.09.2024)

THEORETICAL ASPECTS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Obydiennova Tetiana,
PhD of Economics, Associate Professor,
Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5548-3906

The modern economy is characterized by a high level of dynamism of factors of the external and internal environment of enterprises that affect the possibility of their stable development. According to statistics, many enterprises have been close to bankruptcy in the last 5 years. Assessment, monitoring of indicators characterizing the level of economic security, and their operational management, if necessary, is an urgent task for modern enterprises.

Assessment of the economic security of an enterprise can be carried out according to indicators, the sources of information for the calculation of which are easily accessible. These are indicators of production efficiency: production profitability, labor productivity, staff turnover, overall economic profitability, economic growth rate, the ratio of labor productivity growth rates and wage growth rates, etc.

Maintaining the economic security of an enterprise requires constant monitoring of the factors of its formation and risk factors of activity. The need for a prompt response by management to the deterioration of the financial and economic situation of the enterprise is obvious, for which purpose an assessment of the level of economic security of the enterprise on a certain date and an analysis of its dynamics will be the basis for the development and adoption of appropriate management decisions. The main objective of managing the financial and economic security of an enterprise is to ensure its stable and efficient functioning at present and in the future. The main functional objectives of ensuring the financial and economic security of an enterprise are: ensuring high economic efficiency of work (profitability of all types of enterprises), as well as ensuring high business activity, and, accordingly, ensuring the financial stability and independence of the enterprise.

The economic security of an enterprise is a state of the most effective use of resources to prevent threats and ensure the stable functioning of the enterprise. It is characterized by a set of qualitative and quantitative indicators, the most important of which is the level of economic security.

In order to achieve the highest level of economic security, an enterprise must ensure maximum security of the main functional components of the enterprise economic security system.

The functional components of the economic security of an enterprise are a set of the main areas of its economic security, significantly different from each other in their content.

The following functional components of the economic security of an enterprise are distinguished: financial, intellectual, personnel, technical and technological, political and legal, environmental, information, power, etc. To ensure economic security, an enterprise uses a set of corporate resources.

Corporate resources are business factors used by owners and managers of an enterprise to achieve business goals, including:

– a capital resource that allows acquiring and maintaining other corporate resources that are initially absent from the enterprise;

– a personnel resource that is formed by enterprise managers, the staff of engineering personnel, production workers and employees with their knowledge, experience and skills are the main conducting and connecting link that connects all business factors together, ensuring the implementation of the organization's mission, as well as the achievement of business goals;

– a resource of information and technology, which are currently the most valuable and expensive of the enterprise's resources. It is information about changes in the political, social, economic and environmental situation, enterprise markets, scientific, technical and technological information, know-how concerning any aspects of this business, new methods of organizing and managing a business that allow an enterprise to adequately respond to any changes in the external business environment, effectively plan and carry out its business activities;

– a resource of machinery and equipment that an enterprise acquires based on its existing financial, information technology and personnel capabilities, which is necessary (in the opinion of enterprise managers) and accessible (based on available resources);

– a resource of rights, which includes the rights to use patents, licenses and quotas for the use of natural resources, as well as export quotas, land use rights, etc. Using this resource allows an enterprise to join advanced technological developments without conducting its own expensive scientific research, as well as to gain access to non-public opportunities for business development.

Ensuring the economic security of an enterprise is the process of implementing the functional components of economic security in order to prevent possible damage and achieve the maximum level of economic security. Ensuring financial and economic security and opportunities for its improvement is the most important task of the management of modern enterprises.

References:

1. Leonid Mohilevskyi, Viktoryia Fursa & Iryna Sievidova and oth. Ensuring the economic security of Ukraine in the aspect of the association agreement between the EU. *European Journal of Sustainable Development.* 2021. Vol. 10, Issue 2. P. 171-186. DOI:10.14207/ejsd.2021.v10n2p171.

2. Andruseac, G. (2015). Economic security – new approaches in the context of globalization. *CES Working Papers. Centre for European Studies*, Alexandru Ioan Cuza University. vol. 7(2). p. 232-240.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ELECTRIC TRANSPORT: RETROSPECTIVE AND FORECASTS

Porfirenko Volodymyr,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0329-6217
Kudin Yevheniia,
applicant for the second (master's) level of higher education
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6740-8789

Currently, electric transport in Ukraine is gradually gaining popularity and gaining momentum in development. The emergence of more affordable and widely used models of electric vehicles contributes to an increase in their number on the country's roads. Electric buses, intentions to replace traditional cars with more environmentally friendly and efficient alternatives - all this indicates a gradual solution to the problem of environmental and raw material resources in the field of transport.

However, the infrastructure for electric vehicles in Ukraine still needs significant improvements and development. Shortcomings in the network of charging stations, a limited number of convenient places for charging electric vehicles, and the lack of appropriate legislation to encourage the use of electric vehicles by the public are just some of the challenges facing the development of this industry in Ukraine today.

Taking into account the trends in the development of electric transport in the world, Ukraine can expect an active expansion of this industry in the coming years. Attracting investments, improving technologies, creating favorable conditions for electric transport users, and government support are the key factors that will help Ukraine reach new heights in the development of this promising sector.

Electric transport, as an alternative to traditional modes of transportation, is experiencing dynamic development. Its evolution is taking place against the backdrop of growing environmental requirements, technological innovations, and changing consumer needs. When studying the development of electric transport, it is important to consider both retrospective and future forecasts.

1. First electric vehicles (late XIX - early XX century)

– Electric vehicles appeared in the 1880s, when the first electric motor was created (Fig. 1). In the 1890s, electric vehicles began to be actively used in the United States, Europe, and other regions. Their popularity was due to a number of factors:

– Ease of operation: electric vehicles were quiet, easy to operate, and did not require complex maintenance.

Fuel economy: Compared to steam and gasoline engines, electric vehicles did not require time to warm up and were more environmentally friendly, which attracted urban consumers.

Fig. 1 The first Benz Patent Motor-Wagen, manufactured on January 29, 1886

2. 70s - 80s of the XX century: revival of interest

After the oil crises of the 1970s, interest in alternative fuels and, in particular, in electric transport, grew again. This period saw the first attempts to develop urban compact electric vehicles. However, their limitations were significant:

– Short range: old types of batteries (lead-acid) did not allow driving more than 60-80 km on a single charge.

– Long charging time: it took hours to fully charge.

– Insufficiently developed infrastructure: there were practically no charging station systems, which limited the practical use of such vehicles.

3. 90s - early 2000s: the rise of innovation

At this stage, electric transport received a new impetus from environmental movements that called for a reduction in carbon dioxide emissions. An influential event was the emergence of Tesla Motors in 2003. Its first model, the Tesla Roadster (2008), became a symbol of modern electric transport:

– High range: thanks to lithium-ion batteries, the car could travel more than 300 km on a single charge.

– Power and performance: Tesla has positioned electric cars as high-performance, stylish and modern cars, which has changed their perception from a niche product to a product for the mass consumer.

– Innovations in software: Tesla also emphasized autonomous driving and constant updating of car software, which has become a trend for the entire market.

4. 2010s - 2020s: active growth of the electric vehicle market

The last decade was a period of active development of the electric vehicle market:

– Large investments in infrastructure: governments of different countries began to actively stimulate the development of charging stations and provide subsidies for the purchase of electric vehicles.

– Increased competition: major manufacturers such as Volkswagen, BMW, Ford, Nissan, and General Motors have entered the electric vehicle market, making electric vehicles more affordable for the general consumer.

– Reduced battery costs: The cost of lithium-ion batteries has dropped by almost 90% since 2010, making electric vehicles more affordable.

Trends in electric transportation demonstrate rapid advances in technology and growing support from governments and businesses. The main area of focus is the improvement of battery technology: new types of batteries, including solid oxide batteries, promise to significantly increase the range, reduce charging time and improve safety. This will allow electric vehicles to become more competitive with traditional cars with internal combustion engines. By 2030, mass adoption of such technologies is expected. In addition, there is a growing trend to expand the use of electric buses in urban transport, which helps to reduce emissions in cities and reduce operating costs for municipalities.

The development of charging infrastructure is an important factor in accelerating the transition to electric transport. Government initiatives and investments in the construction of a network of fast charging stations will facilitate the use of electric vehicles. New charging systems will have intelligent capabilities, such as adjusting charging times depending on electricity tariffs or selling energy back to the grid. Electric two-wheelers, such as electric bicycles and electric scooters, are also growing in popularity, especially in the context of urban mobility.

The integration of green energy is becoming an integral part of the development of electric transport. To reduce the environmental impact, it is important that electric vehicles are charged using renewable energy sources, such as solar or wind power plants. This will make electric transportation even more environmentally friendly, reducing the carbon footprint.

References:

1. The future of electric transport in Ukraine: trends and forecasts. URL: https://electroukraine.com.ua/majbutnye-elektrotransportu-v-ukrayini-tendencziyi-ta-prognozy/

2. Birthday of the car: 135 years since the first car appeared. URL: https://goldcars.com.ua/den-narodzhennya-avtomobilya-135-rokiv-z-poyavy-pershogo-avtomobilyu/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Тарасюк Михайло,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу
Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7081-7217

Актуальність досліджуваної теми походить з того, що організаційні структури є об'єктами гібридних загроз через їх центральну роль у забезпеченні стійкості та ефективності функціонування державних і приватних інституцій. Порушення цих структур через гібридні атаки може мати значні негативні наслідки для національної безпеки, економічної стабільності та соціальної гармонії.

Організаційні структури є важливими об'єктами гібридних загроз з кількох причин. Передусім, вони представляють собою системи управління, які забезпечують функціонування та стійкість як державних, так і приватних інституцій. Гібридні загрози спрямовані на дестабілізацію цих структур, що може призвести до порушення їх діяльності, втрати контролю та, зрештою, до руйнування організаційної цілісності.

Крім того, організаційні структури часто є ключовими вузлами в інформаційних, економічних і соціальних мережах, які забезпечують обмін даними, ресурсами та впливом. Гібридні атаки, такі як дезінформація, кіберзагрози або економічний тиск, спричиняють розриви в цих мережах, порушуючи їхню функціональність та стійкість.

Гібридні загрози можуть бути також спрямовані на послаблення управлінських функцій організаційних структур, що призведе до неефективного прийняття рішень, втрати довіри з боку співробітників і клієнтів, а також зниження конкурентоспроможності. Зокрема, атаки на керівництво організацій або на їх інформаційні системи можуть порушити процеси планування, контролю та комунікації, що є критичними для ефективного управління.

Забезпечення стійкості організаційних структур до гібридних загроз є стратегічно важливим завданням, яке має безпосередній вплив на національну безпеку, економічну стабільність та соціальну гармонію. У стратегічній перспективі стійкість організаційних структур забезпечує довготривалу функціональність та адаптивність інституцій до змінних умов зовнішнього середовища, включаючи загрози гібридного характеру.

Організаційні структури є системоутворюючими елементами в суспільстві, від яких залежить ефективне функціонування державних і приватних інституцій. Їх стійкість до гібридних загроз, таких як кібератаки, дезінформація або економічний тиск, є запорукою збереження критичних

функцій управління, що забезпечує неперервність і надійність управлінських процесів в умовах криз.

Стійкість організаційних структур сприяє підвищенню їх адаптивності до нових викликів та загроз. Організації, здатні до швидкого реагування на гібридні атаки, можуть не тільки ефективно протидіяти негативним впливам, але й використовувати виникаючі можливості для зміцнення своїх позицій. Це особливо важливо в умовах сучасного світу, де загрози стають все більш комплексними і взаємопов'язаними.

Стійкі організаційні структури є основою для розвитку національної стійкості в цілому. Вони забезпечують стабільне функціонування ключових секторів економіки, підтримують соціальну стабільність та сприяють зміцненню міжнародних позицій держави. У довгостроковій перспективі це дозволяє країні ефективно протидіяти не лише поточним загрозам, але й готуватись до майбутніх викликів, зберігаючи стратегічні переваги.

Забезпечення стійкості організаційних структур до гібридних загроз є необхідною умовою для підтримання стійкості суспільства в цілому. Стратегічний підхід до цього питання передбачає впровадження заходів, що зміцнюють адаптивні можливості та підвищують ефективність управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, стійкість організаційних структур є критичним фактором для довготривалої стабільності та безпеки національної системи управління.

Інструменти стратегічного менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості організаційних структур до гібридних загроз[1, 2 та ін.]. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із гібридними загрозами, ці інструменти дозволяють організаціям адаптуватися до змінного середовища, прогнозувати можливі ризики та ефективно протидіяти негативним впливам.

До таких інструментів можливо віднести такі: SWOT-аналіз, сценарне планування, управління ризиками, балансування інтересів стейкхолдерів, планування безперервності бізнесу (Business Continuity Planning), розробка та впровадження корпоративної стратегії кібербезпеки, організаційне навчання та підвищення кваліфікації.

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. У контексті гібридних загроз, SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати вразливості організаційної структури та визначити стратегії для зміцнення її стійкості. Це дозволяє організаціям проактивно реагувати на загрози та використовувати свої сильні сторони для їх нейтралізації.

Сценарне планування є інструментом, що дозволяє організаціям моделювати різні варіанти розвитку подій і оцінювати можливі наслідки гібридних загроз. Цей підхід сприяє розробці гнучких стратегій реагування, що можуть бути адаптовані залежно від конкретних умов. Використання

сценарного планування дозволяє підготувати організаційні структури до різних сценаріїв розвитку подій і забезпечити їхню готовність до швидких змін.

Інструменти управління ризиками, такі як ідентифікація ризиків, оцінка ймовірності їх виникнення та впливу, а також розробка планів реагування, є важливими для забезпечення стійкості організаційних структур. У контексті гібридних загроз, управління ризиками допомагає передбачити потенційні загрози, розробити превентивні заходи та мінімізувати негативні наслідки для організації.

Гібридні загрози можуть мати різний вплив на різні групи стейкхолдерів. Використання інструментів балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін, що сприяє збереженню стабільності організаційної структури. Це допомагає уникнути конфліктів та зберегти підтримку з боку ключових стейкхолдерів в умовах кризи.

Планування безперервності бізнесу є критично важливим інструментом стратегічного менеджменту для забезпечення стійкості організаційних структур до гібридних загроз. Воно включає розробку планів, що забезпечують продовження критичних функцій організації навіть в умовах кризи. Це дозволяє знизити ризики втрати контролю над процесами та зберегти операційну стійкість організації.

Оскільки гібридні загрози часто включають кібернетичні атаки, важливим інструментом є розробка корпоративної стратегії кібербезпеки. Ця стратегія повинна включати заходи з захисту інформаційних систем, підвищення обізнаності персоналу про кіберзагрози та впровадження технологічних рішень для виявлення та нейтралізації загроз.

Розвиток компетенцій персоналу в контексті протидії гібридним загрозам є важливим аспектом забезпечення стійкості організаційних структур. Використання інструментів організаційного навчання дозволяє підвищити рівень готовності персоналу до реагування на нові загрози, а також забезпечує постійне вдосконалення управлінських практик.

Дані інструменти стратегічного менеджменту є взаємодоповнювальними і в комплексі забезпечують високий рівень стійкості організаційних структур до гібридних загроз. Їх використання сприяє підвищенню адаптивності, ефективності управління та здатності організацій успішно протистояти сучасним викликам, зберігаючи свою функціональність і стабільність в умовах волатильності.

Список використаних джерел:

1. Bachmann S.-D., Gunneriusson H. Hybrid Wars: The 21st-Century's New Threats to Global Security. Scientia Militaria, South African Journal of Military Studies, Vol 43, No. 1, 2015, pp. 77 – 98. doi : 10.5787/43-1-1110.

2. Giegerich B. Hybrid Warfare and the Changing Character of Conflict. Connections, Vol. 15, No. 2 (Spring 2016), pp. 65-72.

МЕТОДОЛОГІЯ УКЛАДАННЯ І СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Петров Вадим,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1693-2545
Навроцький Ярослав,
к.е.н., старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4677-5306
Мигаль Володимир,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Складність становлення в економіці України ринкового механізму господарювання обумовлюється не тільки недосконалістю нормативно-правової бази та повільними темпами її реформування. Ще й сьогодні дуже часто керівники (перш за все середніх і великих виробничих підприємств) надають перевагу власне виробництву, а не споживачу. У той же час ринкові реалії передбачають інше бачення взаємозв'язку сфери виробництва і споживання. Ринкова економіка ґрунтується на виробництві продукції та послуг, які будуть обов'язково спожиті. У такій ситуації однім з дієвих інструментів опрацювання ефективних управлінських рішень є відносно нова для вітчизняної менеджерської практики прогресивна форма планування – бізнес-планування [1-3].

Незалежно від сфери (галузі) діяльності та особливостей підприємства (фірми), що готує бізнес-план, можна виокремити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно виконати перед його розробкою.

1. Визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мету бізнес-плану обумовлює перелік проблем, для вирішення яких його розробляють.

2. Чітке визначення осіб, яким буде надано бізнес-план для користування. Розробник повинен чітко уявляти, для чого готує бізнес-план – для внутрішнього використання менеджерами підприємства чи для потенційних кредиторів, інвесторів, партнерів тощо.

3. Виявлення джерел та формування інформаційного поля, необхідного для написання бізнес-плану.

4. Вибір структури бізнес-плану та безпосередньо його розробка.

Зміст та обсяг бізнес-плану залежать від мети його складання, обраної сфери господарської та комерційної діяльності й потенційних користувачів. Сьогодні чинна нормативно-правова база ведення господарської (бізнесової) діяльності не надає суб'єктам господарювання стандартизовані форми для

складання бізнес-планів як, наприклад, у сфері державної статистичної або податкової звітності, адже напрями бізнесу в різних галузях економіки є надзвичайно різноманітними, мають свої специфічні особливості, що об'єктивно унеможливлює уніфікацію. Тому будь-яка запропонована у відповідних методичних фахових рекомендаціях універсальна форма бізнес-плану має, як правило, лише певний загальний (рамковий) рекомендаційний характер.

Аналіз досвіду складання бізнес-планів у різних сферах (галузях) господарської та комерційної діяльності довів, що за обсягом бізнес-плани умовно можна поділити на три основні категорії: стислий, повний та операційний. Обсяг бізнес-плану залежить головним чином від мети його укладання – для внутрішнього використання менеджментом підприємства (фірми) або для залучення інвесторів, кредиторів, надавачів лізингових послуг.

Останнім часом набувають популярності стислі бізнес-плани, які за обсягом є меншими, ніж традиційні (до 20 с.). Вони потребують менше вихідної інформації та менше розгорнутих досліджень, що у підсумку значно скорочує час на їх укладання. Стислий бізнес-план доцільно складати, наприклад, для невеликого за рівнем концентрації виробництва фермерського господарства, яке характеризується вузькою спеціалізацією (два-три види товарної продукції). Сьогодні комерційні банки вимагають від суб'єктів господарювання надання стислих бізнес-планів разом з іншими документами під час подання заявки на отримання кредиту. Крім того, стислий бізнес-план дає змогу зацікавити потенційних інвесторів щодо вкладання коштів у підприємство й отримати від них попередні коментарі, які згодом можуть бути корисні у процесі складання розгорнутого плану.

Повний бізнес-план відносять до традиційних, він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності підприємства. Для отримання невеликих та середніх за обсягом інвестицій такий бізнес-план складають на 20-25 с., а бізнес-план, мета якого – залучити великий інвестиційний капітал, може досягати 50-60 с. без урахування додатків. Він також може стати у нагоді під час пошуку стратегічного партнера (наприклад, у ході реорганізації підприємства шляхом злиття або для створення спільного підприємства).

Операційний бізнес-план. Бізнес-плани, які за обсягом перевищують 60 с., розробляти не рекомендують. Однак бувають ситуації, коли підприємству потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Звичайно це є план внутрішнього розвитку підприємства. Обсяг внутрішніх операційних планів підприємства не регламентують взагалі. Такі плани повинні дуже детально висвітлювати усі аспекти й подробиці стратегії виробничої та комерційної політики підприємства, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Взагалі якісний бізнес-план – це ефективний інструмент загальної планової системи підприємства, який дозволяє своєчасно визначати ринкову кон'юнктуру й успішно провадити діяльність на ринку.

Кожне підприємство має свої традиції та підходи до проведення планової роботи, проте існує загальновизнаний перелік відомостей, які слід викладати у бізнес-плані, незалежно від його призначення і сфери діяльності.

Важливе значення під час складання бізнес-плану розвитку виробничого підприємства має ретельне опрацювання його структури, яка повинна включати докладний опис господарської та комерційної діяльності, їх потенціал, достовірну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, конкретні дані щодо перспектив подальшого розвитку тощо.

Загальна структура бізнес-плану є досить стандартною і не залежить від його мети, а також від того, яке підприємство його складає – невелике фермерське господарство, що тільки розпочинає свою діяльність, або великий за обсягами концентрації аграрного потенціалу агрохолдинг, який давно відомий на вітчизняному і світовому ринку. Назва бізнес-плану та його належне оформлення із самого початку повинні викликати зацікавленість потенційних партнерів, а змістовне наповнення кожного розділу має відображати й розкривати його назву.

Класичний варіант бізнес-плану розвитку виробничого підприємства (фірми), як правило, складається з таких розділів: титульний аркуш; резюме; характеристика підприємства; ринкова діяльність; план маркетингу; план виробництва; організаційний план; фінансовий план; інвестиційний план; ризики і страхування; додатки. Проте наведена структура являє собою орієнтовну схему бізнес-плану. Залежно від мети його складання він може бути й не таким докладним або навпаки, до нього включають додаткові розділи: юридичний план; опис продукції (робіт, послуг); аналіз галузі; дослідження ринку і конкурентів; патенти, товарні знаки, інші права власності тощо. Наведений перелік є найбільш поширеним для бізнес-плану, орієнтованого на залучення кредитів або інвестицій у виробничу та комерційну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Петров В. Види бізнес-планів та цілі їх розробки. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах цифрової економіки:* зб. наук. праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Кам’янець-Подільський, 26 квітня 2024 р.). Кам’янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 90-94.

2. Петров В.М. Бізнес-планування в системі управління підприємством. *Теоретичні та практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 20 травня 2021 р.). Харків : ХНАУ, 2021. С. 150-153.

3. Петров В.М. Організаційні і методологічні проблеми бізнес-планування в Україні. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності:* зб. наук. праць II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам’янець-Подільський, 17 квітня 2024 р.). Кам’янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 293-297.

ОРГАНІЗАЦІЯ ГІБРИДНОЇ МОДЕЛІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Мірошниченко Інга,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8193-5403
Балацька Єлизавета,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна

Запроваджений воєнний стан в Україні докорінно змінив всі сфери життя, включаючи ринок праці та підходи до управління персоналом. Підприємства вимушені адаптуватися до нових реалій, що включають як фізичну загрозу для працівників, так і економічну нестабільність. У цій ситуації виникає необхідність у пошуку гнучких та ефективних моделей організації праці, які дозволять не лише зберегти робочі місця, але й підтримувати продуктивність підприємств. Одним із рішень, яке набуло популярності під час війни, є гібридна модель роботи, яка поєднує елементи віддаленої роботи та роботи в офісі підприємства.

Гібридна модель роботи дає змогу працівникам розподіляти свій час між корпоративною штаб-квартирою, домом і місцем поблизу дому. Співробітники можуть іноді працювати з дому, а в інших випадках приходити в офіс [1].

Організація гібридної моделі роботи персоналу в умовах дії воєнного стану є складним, але необхідним завданням для підтримки діяльності підприємств та забезпечення безпеки працівників. Така модель поєднує віддалену роботу та роботу на місці, дозволяючи підприємствам адаптуватися до нестабільних умов.

Гібридна організація робочого місця поєднує елементи традиційних організаційних структур з більш сучасними підходами, такими як віддалена робота і гнучкий графік роботи. Такий тип організації роботи працівників підприємств дозволяє мати більшу автономію та свободу персоналу. Гібридна модель має більше шансів на успіх, якщо особлива увага приділяється співпраці та комунікації між структурними підрозділами підприємства, а також якщо підхід до організації праці є гнучким та сприйнятливим до змін. Крім того, гібридна організація роботи повинна надавати співробітникам необхідні ресурси та підтримку, щоб вони могли ефективно працювати. Вчиняючи таким чином, підприємства можуть забезпечити успішність та ефективність своєї гібридної моделі праці та підприємства в цілому [2].

Застосування гібридної моделі роботи персоналу дозволяє вітчизняним підприємствам підлаштовуватися під динамічні зміни, які відбуваються на території країни. Працівники отримують можливість вибору безпечнішого

місця для виконання своїх обов'язків, зберігаючи водночас зв'язок із підприємством. В умовах постійної загрози для життя та непередбачуваних обставин, гібридна модель організації праці сприяє забезпеченню безперервності бізнесу та мінімізації ризиків для працівників [3].

У контексті гібридної роботи існує кілька типів моделей, які поєднують елементи віддаленої та офісної роботи. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від специфіки підприємства, його культури, а також зовнішніх умов, таких як війна або економічні обмеження. Гібридні моделі організації праці дозволяють адаптувати робочі процеси до мінливих умов, зберігаючи ефективність і безпеку працівників.

В умовах війни в Україні гібридна модель роботи стає важливим інструментом адаптації підприємств до нових викликів. Вона дозволяє забезпечити безперервність робочих процесів, захист працівників та гнучкість у виборі формату роботи. Разом із цим, гібридна модель створює низку викликів для управління персоналом, зокрема у сфері контролю продуктивності, збереження командного духу та організації ефективної комунікації між працівниками.

Вивчення переваг і недоліків гібридної моделі роботи дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть максимально використовувати її потенціал в умовах кризи, зберігаючи при цьому стабільність та ефективність своєї діяльності. З огляду на це, сучасні керівники повинні розробляти нові підходи до управління командами, впроваджувати цифрові інструменти та звертати увагу на емоційний стан своїх працівників, щоб адаптуватися до мінливих умов сучасної війни.

Таким чином, організація гібридної моделі роботи під час дії воєнного стану вимагає комплексного підходу, орієнтованого на безпеку, гнучкість та підтримку працівників. Це дозволяє підприємству продовжувати функціонувати навіть у надзвичайних умовах, забезпечуючи стабільність і захист своїм співробітникам.

Список використаних джерел:

1. Hybrid shift builds momentum as economic recovery begins. International *Workplace Group*. 02 September 2021. URL: https://work.iwgplc.com/MediaCentre/Article/hybrid-shift-builds-momentum-as-economic-recovery-begins (дата звернення: 11.09.2024).
2. Що таке гібридна робота та як її організовувати. Сайт міжнародної компанії HURMA. 23 липня 2024. URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hybrid-workplace-organization (дата звернення 11.09.2024).
3. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08), 2023. С. 29-36. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/222/208 (дата звернення: 11.09.2024).

РОЛЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сагачко Юлія,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0168-266X
Кускова Світлана,
к.е.н., доцент, доценткафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4725-3537
Леонідов Євген,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами, глобалізацією та економічною нестабільністю, здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів стає вирішальним фактором його успіху та виживання. Роль керівника в цьому процесі є ключовою, оскільки саме він формує стратегії розвитку, приймає важливі управлінські рішення та визначає напрямки змін.

Вивчаючи різні визначення поняття «адаптації», «адаптивного управління», ми схиляємося до визначення, яке дав Буняк Н.М., адаптивне управління – це сукупність принципів, методів та інструментів розробки й реалізації управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності об’єкту управління шляхом коригування діяльності відповідно до змін, що відбуваються у його внутрішній структурі та зовнішньому оточенні [1]. Суб'єктами адаптивного управління виступають окремі особи та команди, які працюють на підприємстві та відповідають за виконання завдань і функцій, спрямованих на забезпечення його ефективної діяльності та стабільного розвитку. Ці працівники відіграють ключову роль у впровадженні управлінських рішень, реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі та адаптації підприємства до нових умов, що сприяє його конкурентоспроможності й довготривалому успіху на ринку. Лише наявність необхідних повноважень, які дають право приймати управлінські рішення є визначальним фактором результативності цієї діяльності, а також поведінка людей, які працюють на підприємстві, тобто ми говоримо про керівника і його роль в процесі адаптації підприємства.

Процес прийняття рішень є складним і багатогранним, охоплюючи низку етапів і дій. Його ефективність та кількість ухвалених рішень залежать від керівника, конкретної ситуації, стилю управління та організаційної культури підприємства. Для того, щоб керівники могли ефективно управляти успішними командами, їм необхідно володіти навичками, які дозволяють працювати в

умовах, що вимагають гнучкості, стійкості та швидкої адаптації до змін. Гнучка робоча сила зрештою забезпечить вищу продуктивність і кращі результати для організації. Найважливіші питання, які пов'язані з професійними і особистісними навичками керівника досліджували такі вчені А. Гаврилюк [2], Берсін Дж. [3], Лагунова М.[4], Фрейдж Дж. [5]. Т. Хайман вперше виділив три аспекти адаптації, як властивості ефективної організації:

- соціальна адаптація, здатність враховувати зміни зовнішнього середовища та зміни внутрішнього соціального середовища при плануванні та прийнятті управлінських рішень;
- науково-технічна адаптація, вимоги та використання досягнень науково-технічного прогресу в сфері нових технологій, організації та методів управління, підготовки кадрів тощо;
- адміністративна адаптація, відповідність організаційних форм та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності [6].

З огляду на це, навички і лідерські якості, які вважалися важливими раніше, змінилися у відповідь на нові стандарти сучасного управління. Тепер керівники повинні не лише приймати рішення швидко та ефективно, але й адаптуватися до змін, використовувати нові технології та розвивати команду, яка здатна оперативно реагувати на виклики.

Ключові навички керівника сьогодення включають:

1. Спритність та гнучкість**.** Керівники повинні вміти адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підтримувати свої команди у швидкій перебудові процесів. В умовах цифрової трансформації важливо бути відкритим до нових підходів і технологій, а також змінювати стратегії в залежності від обставин.
2. Емоційний інтелект та комунікація**.** Встановлення та підтримка міцних стосунків усередині організації має вирішальне значення для адаптації до змін. Керівники повинні розуміти потреби та емоції своїх працівників, особливо в умовах дистанційної або гнучкої роботи. Ефективна комунікація та здатність створювати комфортну атмосферу в колективі допомагають мотивувати працівників і сприяють їх продуктивності.
3. Технічна компетентність**.** У світі цифровізації лідери мають добре орієнтуватися в технологіях, які застосовуються у їхній галузі, і бути готовими впроваджувати нові інструменти для автоматизації процесів і покращення продуктивності.
4. Інноваційне мислення**.** Сучасні керівники повинні бути здатними постійно шукати нові рішення для оптимізації бізнес-процесів і покращення продуктів чи послуг. Уміння генерувати ідеї та заохочувати інновації в команді стає вирішальним чинником успіху.
5. Вміння працювати з різноманітністю**.** Глобалізація означає роботу в мультикультурних командах і середовищах. Керівники мають вміти керувати

різноманітними колективами, де враховуються різні культурні, гендерні та професійні особливості.

6. Стратегічне мислення**.** Важливо не тільки вміти реагувати на поточні виклики, але й бачити перспективи розвитку. Керівники повинні передбачати майбутні тренди, оцінювати ризики та забезпечувати стабільний розвиток команди та бізнесу в довгостроковій перспективі.

7. Безперервне навчання. Адаптація до динамічного середовища вимагає постійного навчання та розвитку. Нові керівники повинні заохочувати та сприяти постійному навчанню та розвитку навичок для себе та своїх команд.

В умовах швидких змін у бізнес-середовищі саме ці навички дозволять керівникам підтримувати високу продуктивність та ефективність своєї команди, створюючи умови для стійкого розвитку підприємства.

Отже, у сучасному стрімкому бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, нові керівники стикаються з викликом швидкого пристосування до змін. Важливими складовими успішної адаптації є прийняття мислення зростання, глибоке розуміння тенденцій, здатність будувати міцні професійні відносини, проявляти гнучкість у керівництві, використовувати аналітичні рішення на основі даних, забезпечувати ефективну комунікацію та активно сприяти безперервному розвитку і навчанню персоналу.

Ці принципи дають керівникам інструменти для управління в умовах невизначеності та швидких змін. Застосовуючи їх на практиці та вчитися на реальних прикладах, нові керівники можуть не тільки досягти особистого успіху на своїх посадах, але й забезпечити стабільне та ефективне функціонування своєї організації. Зокрема, важливим є здатність до прийняття інновацій, швидке реагування на нові виклики та вміння підтримувати позитивний клімат в команді. Усе це сприяє довготривалому успіху компанії в умовах постійної трансформації світу.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного управління в економіці*. Випуск №2(88). 2022. С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7

2. Гаврилюк А. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm

3. Bersin, J. (2021). Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. JOSH BERSIN. URL: https://joshbersin.com/page/7/

4. Лагунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інстит. розв. держ. служби, 2006. 196 с.

5. Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 25, 41–49.

6. Скалюк Р. В. Економічний механізм управління фінансовими результатами промислових підприємств: теоретичні основи забезпечення, функціонування. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. No 2(24). С. 86–93.

ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Третініченко Микола,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, Київ, Україна,
ORCID:https// orcid.org 0009-0002-4658-0496
Ложачевська Олена,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, Київ, Україна,
ORCID:https//orcid.org/0000-0001-8462-925X

Вторгнення та окупація агресора спричинила негативне явище в всіх сферах економіки України. Так проведене в жовтні 2022 року Європейською Бізнес Асоціацією опитування показало, що 66% підприємств транспортної галузі зазнали прямих збитків внаслідок бойових дій, з них 55% оцінюють рівень завданої шкоди як значний**,** 42% – як незначний, і 3%вважають відновлення неможливим або недоцільним [1]. Тобто враховуючі ці показники стає за необхідне зберегти та поновити ті ресурси які, можуть ще бути в нагоді для надані якісних транспортних послуг.

Високі вимоги примушують автотранспортні підприємств вести свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів, що регулюють використання природних ресурсів. Необхідно підтримувати нові екотехнології, що дозволяють розробляти власні методи безпечного та безвідходного виробництва. Важливе значення в сучасному розвитку автотранспортних підприємств відіграють інноваційні технології, направлені на екологізацію надання послуг. Зокрема, йдеться про спонсорську та інформаційну підтримку громадських ініціатив та стартапів, спрямованих на захист довкілля[2].

Якість транспортних послуг залежить від різноманітних факторів, які включають у себе як технічні, так і організаційні аспекти. Тим паче наразі виходячи з ситуацією, що перебуває Україна аспект цих факторів збільшився. Ми відокремили головні детермінанти, які впливають на якість транспортних послуг в сучасних умовах:

Надійність та безпека**:**стан транспортних засобів; застосування сучасних технологій для підвищення безпеки; здатність системи управління ризиками.

Ефективність: швидкість перевезення та своєчасність доставки; мінімізація затримок та пробігу; використання оптимальних маршрутів та транспортних засобів.

Собівартість: раціональне використання ресурсів (пального, енергії, матеріалів); ефективність управління транспортним флотом та інфраструктурою.

Комфорт та обслуговування пасажирів: стан транспортних засобів для пасажирських перевезень; рівень сервісу та зручності для пасажирів.

Комфорт та обслуговування пасажирів: стан транспортних засобів для пасажирських перевезень; рівень сервісу та зручності для пасажирів.

Екологічна придатність: вплив транспортних послуг на навколишнє середовище; використання екологічно чистих технологій та транспортних засобів.

Інфраструктура та логістика: розвиток та ефективність транспортної інфраструктури; логістична організація транспортних процесів.

Технологічні інновації: використання сучасних технологій для вдосконалення транспортних послуг; інновації в електронних системах керування та моніторингу.

Законодавче регулювання: відповідність транспортних послуг нормативам та вимогам законодавства; захист прав та інтересів користувачів.

Ці фактори можуть змінюватися залежно від типу транспортних послуг (вантажні або пасажирські перевезення, вантажна логістика тощо) та регіональних особливостей. Загальна мета - забезпечити ефективні, безпечні, екологічно чисті та зручні транспортні послуги для користувачів.

Висновки. Тобто якість транспортних послуг є важливою складовою для підняття конкурентоспроможності транспортної галузі. Транспортні послуги також повинні бути ефективними використанням ресурсів, таких як час, пальне, інфраструктура. Ефективне управління ресурсами може позитивно вплинути на вартість та якість послуг.

Список використаних джерел:

1. Інвестувати в транспортну інфраструктуру варто. URL:https://cabinet.trans-atlas.com.ua/ua/article/257
2. Компанець К. А., Шаповалова І. В., Ільченко В. Ю., Городецький М. Я. Реалізація бізнес-моделі екологічного маркетингу в автотранспортних підприємствах. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2023. (2(75). URL: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-75-2-19-26

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2943-1982
Шевцов Олег,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни, глобалізація та мінливі потреби споживачів створюють серйозні виклики для організацій, від компаній вимагається не лише постійний розвиток, а й гнучка адаптація до нових умов. У цьому контексті управління людськими ресурсами (HR) виступає критичним фактором для успіху. Системи управління персоналом повинна оперативно реагувати на технологічні нововведення, глобальні тенденції та зміни ринку праці. Це передбачає необхідність адаптації моделей управління, перегляд методів підбору, навчання і розвитку кадрів, а також створення корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та інновації.

Метою дослідження є аналіз сучасних трендів в управлінні людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [1].

Нині перед людством стоїть велика кількість глобальних викликів: інтеграція національних ринків, міграційні процеси, політична нестабільність, деформація ринку праці, інформатизація всіх сфер життя[2].

Пошук нових підходів до управління розвитком персоналу як необхідна умова успішного функціонування організації неможливий без переходу до інновацій [3].

На основі проведеного дослідження виявлені сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами:

1. Фокус на розвитку талантів. Один із найважливіших трендів полягає в зростаючій увазі до розвитку талантів та професійного зростання працівників. Організації все більше інвестують у навчання, розвиток компетенцій і кар'єрне зростання співробітників для підвищення їхньої мотивації та залученості. Це

стає важливим не тільки для утримання кадрів, але й для адаптації до нових технологічних змін та викликів ринку. Системи управління талантами дозволяють розкрити потенціал працівників, що в результаті позитивно впливає на інноваційність і продуктивність організації.

2. Створення гнучкої організаційної культури. Гнучкість в організаційній культурі стає життєво необхідною умовою успіху. Це включає як гнучкі умови праці (дистанційна робота, гнучкі графіки), так і здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Пандемія та війна показали, що організації, які змогли адаптуватися до нових умов і запропонували гнучкі рішення для своїх працівників, виявилися більш стійкими та конкурентоспроможними. Гнучкість також вимагає нового підходу до управління, де важливим стає відкритий діалог між керівниками і персоналом, а також розвиток адаптивних навичок.

3. Використання технологій для управління персоналом**.** Цифровізація та використання нових технологій, радикально змінюють підходи до управління людськими ресурсами. Технології дозволяють ефективніше управляти процесами підбору персоналу, розвитку кадрів і оцінки продуктивності. Вони також забезпечують покращену комунікацію всередині організації та сприяють прозорості у взаємовідносинах між роботодавцем і співробітниками. Системи HR Tech дозволяють оптимізувати рутинні процеси і звільняють час для стратегічних завдань.

4. Посилення ролі емоційного інтелекту лідерів**.** В умовах змін, невизначеності та складних робочих ситуацій емоційний інтелект стає ключовою навичкою для лідерів. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють емоційні потреби своїх команд, сприяють створенню довірчих відносин та підтримують високий рівень мотивації. Емоційний інтелект також допомагає лідерам ефективно управляти змінами, підтримувати ментальне здоров'я своїх працівників і формувати позитивну робочу атмосферу.

Сучасне управління людськими ресурсами фокусується на створенні умов, які дозволяють працівникам реалізувати свій потенціал, а також сприяють розвитку організації. У центрі уваги HR-процесів сьогодні знаходиться комплексний підхід до розвитку персоналу на основі нових інноваційних технологій, забезпечення добробуту працівників, формування сприятливої робочої атмосфери та підвищення гнучкості організації для швидкої адаптації до змін.

Список використаних джерел:

1. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

2. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство.* 2018. № 19. С. 867–873.

3. Щьокіна Є.Ю. Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал.* Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса. 2020. Вип. №43/2020. С. 338-342.

РОЛЬ БІЗНЕС-ІНТУЇЦІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Макаров Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Для успішного розвитку і процвітання бізнесу за умов невизначеності та ризику, багатьом суб'єктам господарської діяльності, приходиться приймати управлінські рішення на основі нестандартного мислення та інтуїції, використовуючи силу бізнес-інтуїції. Роль інтуїції в бізнесі дозволяє прискорювати прийняття рішень, заповнювати прогалини при відсутності чіткої інформації, сприяє креативному вирішенню проблем, допомагає орієнтуватися в складних умовах і сприяє зміцненню зв'язків з клієнтами. Завдяки розумінню важливості інтуїції, суб'єкти бізнес-діяльності зможуть усвідомити її потенціал для формування розвитку майбутнього підприємництва.

Підприємцям і менеджерам необхідно приймати швидкі ефективні рішення. Дослідження показують, що власники компаній, в тому числі і транспортних, можуть спиратися на інтуїцію або особисті уподобання, замість об'єктивного аналізу даних і потреб цільової аудиторії. Це призводить до більш точних рішень, забезпечуючи конкурентну перевагу в ситуаціях з високими ставками.

Невміння довіряти інтуїції уповільнює прийняття рішень та знижує їх точність. Коли ми йдемо проти внутрішнього відчуття, ми порушуємо природний плин речей, що уповільнює процес ухвалення рішень.

Бізнес-інтуїція заповнює розрив між перенасиченням даними та отриманням практичних інсайтів. Попри те, що цифрова революція надала величезну кількість даних, перетворити їх у конкретні дії непросто. Бізнес-інтуїція виступає містком, що дозволяє підприємцям відфільтровувати зайву інформацію і зосереджуватися на найважливішому.

Ілон Маск розпочав свою кар'єру, інтуїтивно визначивши для себе виклики, що є найважливішими для розвитку людства. На основі інтуїтивного підходу, ризикуючи своїм капіталом, він прагне змінити спосіб життя людей. Для цього створює космічні подорожі, розвиває виробництво ракет та електромобілів, прагне підключити розум людини до комп'ютерів, береться відправити людину в космос тощо.

У своїй книзі «Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future», американський бізнесмен і співзасновник PayPal Пітер Тіль, зазначає, що

«краще ризикувати сміливістю і вірити у власні сили, створювати нове, а не копіювати відпрацьовані шаблони, реалізовувати нові бізнес-ідеї, які змінять світ і його майбутнє». Він стверджує, що для створення нових технологій, їх переваги мають бути в 10 разів кращими за конкурентів. Проривні інновації залежать від інтуїції, адже саме вона прискорює процес ухвалення рішень та поєднує дані з дією [1].

Бізнес-інтуїцію можна використовувати і для креативного вирішення проблем. Адже, інтуїція є джерелом творчості. Успішні лідери бізнесу постійно повинні бути у курсі тенденцій ринку та інновацій, щоб вчасно реагувати та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Інтуїція допомагає відчути зміни в середовищі, а стратегічне лідерство дозволяє ефективно реагувати та розвивати стратегії для досягнення мети. Ключовою точкою є усвідомлення, що інтуїція – це не випадкове відчуття, а підсумок досвіду та знань. Керівництво компаній повинно створити умови для розвитку цих навичок серед своєї команди [2].

Так, у 1999 році творча інтуїція засновника JetBlue Девіда Нілмана підказала йому, що він може вдосконалити наявні моделі дешевих авіаперевезень. У перший рік роботи авіакомпанія JetBlue перевезла понад мільйон пасажирів.

Вчені досліджували один із методів творчої інтуїції Томаса Едісона. Коли Едісон намагався створити новий продукт, він робив короткий сон, сидячи в кріслі та тримаючи сталеву кулю. Коли куля падала, він прокидався з новою ідеєю. Дослідження 100 людей, які робили подібні речі, підтвердило, що метод Едісона працює. Спробуйте: дрімайте, тримаючи в руках сталеву кулю, і запитайте себе про рішення нагальної або здавалось би нерозв’язної проблеми. Які ідеї виникають після того, як куля впаде?

Також, бізнес-інтуїція допоможе процвітати в умовах VUCA. Глобальне бізнес-середовище характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (VUCA). У світі VUCA традиційні аналітичні моделі не завжди ефективні. Бізнес-інтуїція відіграє ключову роль, адже вона дозволяє підприємцям приймати обґрунтовані рішення, навіть коли інформація неповна або суперечлива.

У 1979 році Лі Якокка врятував компанію Chrysler, демонструючи концепцію «занадто великий, щоб збанкрутувати», отримавши федеральні гарантії кредиту на суму $1,5 млрд в обмін на обов’язкове скорочення витрат компанії на $2 млрд. Об’єднана профспілка автомобілебудівників вимагала $20 на годину, тоді як план Якокки передбачав лише $17. Його інтуїція підказала тактику «гри на межі ризику». Він повідомив профспілці, що якщо вони не погодяться на його умови до ранку, він здасться і оголосить про банкрутство компанії того ж дня і, на диво, профспілка погодилася на його умови.

Дуже важливо, що бізнес-інтуїція зміцнює зв'язки з клієнтами. Розуміння та передбачення потреб клієнтів важливі як ніколи. Створення відносин на основі бізнес-інтуїції дедалі більше стає конкурентною перевагою.

У книзі «Made in America» Сем Волтон та співавтор Джон Х'юї описують легендарну відданість Волтона клієнтам. Джефф Безос значною мірою базував своє управлінське мислення на цій книзі, і неодноразово згадував про свою одержимість увагою до клієнта. Коли Енді Джессі став генеральним директором Amazon, він поновив «маніакальний» фокус на досвіді клієнтів. Такий фокус вимагає не лише показників і аналізу, але ще більшою мірою - креативного та інтуїтивного мислення [3].

А.Ейнштейн вірив у важливість інтуїції, і говорив, що розробив свою теорію гравітації, коли інтуїтивно зрозумів, що людина, яка падає, не відчуває власної ваги. У віці 16 років він створив свою спеціальну теорію відносності на основі інтуїтивного уявлення, що він їде на промені світла.

Одним з основних шляхів розвитку бізнес-інтуїції є її цілеспрямоване моделювання, тому власникам бізнесу і топ-менеджерам потрібно інтуїтивно відчути себе такими ж, хто «подорожує на промені світла». Використовуючи інтуїцію як основний принцип, підприємці можуть орієнтуватися в умовах невизначеності, стимулювати впровадження інновацій та зміцнювати зв'язки з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Тіль Пітер. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. 2023. С. 112-115.
2. Литвишко Л.О., Макаров А.В. Інтуїтивний менеджмент та стратегічне лідерство: злагода для організаційного успіху. *Відбудова транспортної інфраструктури України : матер. II Всеукр. наук. конф. здобувач. освіти і молодих учених*, 20.06.2024 р., НТУ, Київ. С. 113-114. URL: http://surl.li/oitzcz
3. Сем Волтон. Історія Walmart. Зроблено в Америці. 2020. С. 85-90.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Грідін Олександр,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7236-2954
Гурнова Олена,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Безумовно, досягнення ефективного управління персоналом, у сучасних надскладних умовах, є базовою передумовою, надважливим напрямком та запорукою забезпечення економічного процвітання та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, потребуючи від них особливої уваги.

Мотивування персоналу є ключовою функцією менеджменту, однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети розвитку підприємств у сучасних умовах [4].

По-суті, мотивацію праці можна розглядати як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які спонукають працівника чи колектив у цілому до виконання своїх функціональних (посадових) обов'язків із певним рівнем продуктивності, якості та ефективності. У той же час, це також і психологічний процес, який зорієнтований на формування бажання у конкретного працівника досягти поставлених цілей, задовольнивши особистісні та професійні потреби через працю.

Ефективна мотивація працівників базується на низці надважливих аспектів, що створюють сприятливі передумови для залучення висококваліфікованого персоналу, стимулювання його до продуктивної роботи та досягнення високих результатів.

Основними передумовами ефективної мотивації є[2]:

– чітко окреслені цілі та завдання;
– справедлива та конкурентоспроможна система оплати праці;
– збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
– реальні перспективи професійного та особистісного розвитку;
– можливості кар'єрного зростання;
– сприятливий морально-психологічний клімат в колективі і належна підтримка з боку керівництва;
– наявність балансу між роботою та особистим життям;
– періодичність, відкритість та прозорість оцінювання результатів роботи;
– реальна участь працівників у прийнятті рішень;
– забезпечення безпеки праці та соціальний захист тощо.

Таким чином, ефективна мотивація працівників вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні потреби, так і нематеріальні чинники, що сприяють професійному зростанню та особистісному розвитку персоналу [1].

У сучасних умовах для кожного підприємства вкрай важливо розробити дієвий механізм мотивації персоналу з урахуванням особливостей діяльності, підходів до мотивації, інструментів мотиваційного впливу тощо, що дозволить регулювати мотиваційний процес, оцінювати ефективність управлінського впливу на персонал, використовувати наявні можливості нарощування трудового потенціалу кожного працівника і підприємства в цілому [5].

Мотиваційний механізм можна охарактеризувати як систему управлінських інструментів, методів та прийомів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення ними високих результатів праці. Він ґрунтується на створенні умов, за яких працівники відчувають внутрішню потребу у виконанні функціональних обов’язків та спроможні досягати встановлених цілей.

Формування ефективного мотиваційного механізму залежить від багатьох чинників. До основних з них, що впливають на побудову та ефективне застосування мотиваційного механізму, можна віднести:

– суспільно-політичну ситуацію та рівень економічного розвитку країни;
– ситуацію на ринку праці; трудове законодавство;
– соціальні норми та цінності;
– цілі та стратегію підприємства, його фінансові можливості;
– організаційно-управлінську та виробничу структури підприємства;
– рівень корпоративної культури;
– наявні потреби та мотиви працівників, їх кваліфікацію та досвід;
– рівень задоволеності працею та її кінцевими результатами тощо.

При цьому, мотиваційний механізм підприємства має формуватися на базі ключових принципів, зокрема[2-3]:

– механізм має бути зорієнтованим на досягнення стратегічних цілей підприємства;
– механізм має враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника;
– співробітники мають відчувати, що їхня праця оцінюється об’єктивно й адекватно, відповідно до індивідуального внеску;
– мотиваційні підходи мають бути зрозумілими та прозорими для всіх;
– механізм повинен включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули у їх оптимальному поєднанні та взаємодоповненні;
– механізм має бути достатньо гнучким, щоб максимально швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, з урахуванням внутрішніх процесів підприємства та потреб працівників;
– цілі, які ставляться перед працівниками, мають бути реалістичними й досяжними;

– механізм має відповідати загальній системі управління підприємством, його культурі та корпоративним цінностям;

– для успішної реалізації мотиваційного механізму необхідний постійний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками;

– мотиваційна система повинна не лише забезпечувати досягнення короткострокових цілей, але й стимулювати працівників до довгострокової відданості підприємству тощо.

Висновки. Отже, формування мотиваційного механізму є ключовим чинником, що визначає рівень продуктивності праці на підприємстві та його успішний розвиток. Мотивація працівників тісно пов'язана з їхнім бажанням і здатністю досягати поставлених цілей,а правильно сформований мотиваційний механізм здатен суттєво підвищити ефективність цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

3. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.* 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26

4. Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57

5. Холодницька А.В., Борисенко Л.І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2015. № 2. С. 128-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_2_19

АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

Товма Вікторія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Компанець Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7189-2355

Востаннє десятиліття спостерігається чітка тенденція до посилення іміджевої складової місцевої індустрії гостинності. Сьогодні позиціонування готелів базується не на суто матеріальних факторах, таких як інтер'єр номерів та ціни, а на міжособистісних характеристиках, таких як рівень обслуговування, персоналізований підхід до клієнта та максимальний комфорт і зручність. Сучасна світова тенденція полягає в прискоренні процесів, пов'язаних з обслуговуванням гостей, таких як бронювання, швидке заселення та виселення. Системи автоматизації готелів відіграють ключову роль у наданні таких «складних» послуг, бо використання IT-технологій дозволяє в найкоротші терміни полегшити основні робочі процеси готелю, а також автоматизувати всі етапи роботи з гостями і більшість сфер його бізнесу. Ці системи стають одним з факторів, що визначають репутацію і престиж готелю.

Сучасний готель являє собою складну систему функціональних підрозділів, ефективна взаємодія яких є ключем до успішної діяльності компанії на ринку. У зв'язку з актуальними тенденціями та зростанням конкуренції в сфері гостинності, збільшується потреба в підвищенні ефективності та точності роботи як персоналу, так і готелю загалом. Одним із рішень цієї проблеми є впровадження систем автоматизації управління готелями, відомих як Property Management Systems (PMS) [4с.78]. PMS для готелів – це інтегрована система, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, гостями та бізнес-партнерами (такими як туристичні агентства, корпоративні клієнти і туроператори). Хоча такі системи мають високу вартість, дослідження Microsoft показують, що більшість готелів у Європі та США (особливо мережеві) постійно впроваджують нові системи управління. Це зумовлено зростаючою конкуренцією та швидким розвитком технологій: готелі, які раніше оновлювали своє обладнання кожні 7-9 років, тепер роблять це кожні 3-5 років, продовжуючи тенденцію до скорочення цих термінів.

Найбільш популярними системами на ринку готельного програмного забезпечення є західні розробки, такі як "Micros Fidelio", "Cenium", Amadeus PMS, OPERA. Більшість західних постачальників пропонують версії своїх PMS для віддаленого використання, розроблені з використанням Інтернет-

технологій. Автоматизація в українських готелях почалася в середині 90-х років, але поступається західним аналогам. Наприклад, корпорація Маріотт має близько 350 програмістів, які розробляють програмні продукти, витрати на які становлять близько 150 мільйонів доларів щорічно.

Бізнес-процеси, що можуть бути автоматизовані в готелях, можна розділити на два блоки: зовнішні бізнес-процеси та внутрішні бізнес-процеси. Під зовнішніми бізнес-процесами готелю можна розуміти структурні підрозділи та співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтом, такі як маркетинг, рецепція та розміщення, бронювання та продаж, підтримка та обслуговування. Інтегруючись з різними каналами продажів, готелі можуть ефективніше управляти рейтингами на онлайн-платформах, аналізувати відгуки гостей і розробляти персоналізовані маркетингові кампанії. Системи дозволяють створювати детальні профілі клієнтів, відстежувати їхні вподобання та надавати персоналізовані пропозиції, що не лише підвищує лояльність клієнтів, але й збільшує середній час заселення та кількість повторних звернень [2]. Крім того, автоматизовані системи дозволяють готелям оптимізувати свої рекламні кампанії та вимірювати їхню ефективність, що дає змогу ефективніше витрачати маркетингові бюджети. Однак бізнес завжди покладається на внутрішні процеси, тобто структурні підрозділи та працівників готелю, які зазвичай не взаємодіють безпосередньо з клієнтами, такі як готельне виробництво, фінанси, управління персоналом, закупівлі та логістика.

Система бізнес-аналітики застосовує основні показники результативності, що застосовуються в готельному бізнесі, такі як середня ціна за номер (RevPAR), середня кількість гостей на номер (RecPAC) і середньодобовий тариф (ADR) для оцінки ефективності роботи готелю. Крім того, гнучка функція відображення детальної інформації в системі дозволяє відображати показники ефективності готелю в різних розрізах [1]. Таким чином, сучасна, інтегрована та автоматизована система управління, яка об'єднує всі ключові елементи готельного бізнесу в єдиний цикл, допомагає мінімізувати втрати прибутку, ефективно управляти роботою персоналу та підвищувати якість обслуговування на всіх етапах.

Перспективний напрямок розвитку автоматизації в готельній індустрії – це концепція «розумного будинку», яка передбачає ще тіснішу інтеграцію систем управління готелем з автоматизованими інженерними мережами та енергозберігаючими технологіями. Сучасні українські готелі вже оснащені автоматизованими системами, що відповідають новітнім стандартам. Основні функції різних систем часто схожі, а відмінності полягають у підходах до вирішення тих самих завдань [5с. 155]. Важливим аспектом автоматизованих систем управління (АСУ) є їх інтеграція з глобальними системами бронювання (GDS). Основними з них є Galileo, Amadeus, Worldspan та Sabre, які об'єднують близько півмільйона терміналів у готелях по всьому світу і охоплюють приблизно 95% ринку [3].

Автоматизовані системи значно прискорюють і полегшують виконання багатьох завдань, що має особливе значення для готельного бізнесу, який повинен оперативно реагувати на запити гостей. Впровадження таких систем допомагає зменшити кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних і проведенням розрахунків. Це забезпечує точність обліку та підвищує надійність даних. Для гостей автоматизовані системи надають зручності у вигляді швидкої реєстрації, легкого доступу до потрібної інформації та покращеного обслуговування. Також вони гарантують високий рівень захисту даних і управління різними аспектами роботи готелю. Використання таких систем дозволяє оптимізувати ресурси і максимально ефективно використовувати потенціал готелю. Автоматизація спрощує адміністративні процеси, зменшує час виконання рутинних завдань і підвищує загальну продуктивність.

Список використаних джерел:

1. Автоматизовані системи управління готелями. *Tourlib*. 2018. URL: https://tourlib.net/statti_hotel/automatized_systems.htm

2. Кучер Д. Б., Замятіна Н. В. Автоматизовані системи управління як інструмент підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств готельного господарства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2012. Вип. 3. С. 194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_36.

3. Старостіна А., Каніщенко О. Суперечливі шляхи економічної глобалізації. *Економіка України*. 2008. №5. С.58–65.

4. Теоретико-методичні засади та прикладні механізми регулювання розвитку сфери обслуговування: монографія / за ред. П. О. Куцика, Т. Г. Васильціва. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. 426 с.

5. Федосова К. С., Тележенко Л. М. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі. О.: ТЕС, 2010. 264 с.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ ПЕРСОНАЛУ

Харчук Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Колотвін Роман,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0003-2481-4009

Національна економіка України продовжує стикатися з численними викликами в умовах геополітичної нестабільності та внутрішніх криз. Одним із таких викликів є дефіцит трудових ресурсів, зокрема у сфері логістики, що загострився після 2022 року. Військові дії, трудова міграція та зміна структури зайнятості призвели до скорочення чисельності працівників у багатьох секторах, включно з логістикою. У таких умовах модернізація управління логістичними процесами стає критично важливою для забезпечення ефективної роботи підприємств [1].

Трудові ресурси є однією з ключових складових ефективної роботи будь-якого логістичного підприємства, де людський фактор залишається вирішальним. За даними дослідження Громадянської мережі ОПОРА, з 2022 року спостерігається відтік кваліфікованих кадрів до Європи, а також значне скорочення робочої сили через мобілізацію [2].

Зокрема, дефіцит водіїв вантажного транспорту та працівників складів негативно впливає на швидкість і надійність ланцюгів постачання. Ця проблема загострюється через те, що підприємства не готові впроваджувати новітні технології та автоматизацію, оскільки це вимагає значних фінансових вкладень і часу, хоча такі рішення могли б частково компенсувати нестачу персоналу.

З огляду на брак трудових ресурсів, підприємства України змушені переглядати свої підходи до управління логістикою.

Одним із найважливіших напрямів модернізації є впровадження автоматизованих систем управління логістикою, які станом на сьогодні є вже достатньо розвиненими та дозволяють зменшити залежність від людського фактору. Системи управління ланцюгами постачання (SCM), системи автоматизації складів (WMS) та ERP-системи допомагають автоматизувати процеси обробки замовлень, перевезень і складування[3,4]. Автоматизація логістичних процесів та їх вплив на трудові потреби наведені в табл.1.

Таблиця 1

Автоматизація логістичних процесів та їх вплив на трудові потреби

Логістичний процес	Автоматизоване рішення	Зменшення потреби у трудових ресурсах, %
Обробка замовлень	ERP-системи, CRM	30%
Складування	Системи управління складами (WMS)	30% [4]
Інвентаризація	Використання роботів та дронів	приблизно 50%

Автоматизація дає змогу не лише зменшити потребу в людських ресурсах, а й підвищити точність виконання завдань, знизити рівень помилок та оптимізувати операційні витрати. Впровадження автоматизованих рішень дозволяє знизити навантаження на співробітників і компенсувати нестачу робочої сили, зокрема у великих логістичних хабах.

Успішний досвід міжнародних компаній, таких як Amazon та Alibaba, демонструє ефективність використання роботів у логістичних процесах. На складах застосовуються роботи для переміщення товарів, а також дрони для проведення інвентаризації, що дозволяє суттєво скоротити кількість персоналу на складах. У 2024 році цей напрямок стає особливо актуальним для підприємств України через нестачу кваліфікованих складників та пакувальників. Такі компанії як Нова Пошта успішно використовують деякі з таких автоматизованих систем.

Штучний інтелект (AI) може бути корисним для оптимізації маршрутів доставки та прогнозування попиту. Наприклад, AI-алгоритми здатні обробляти великі масиви даних у реальному часі, що дозволяє оперативне коригування маршрутів на основі трафіку або погодних умов, а також покращувати процеси планування запасів.

AI-системи також здатні допомогти в управлінні кадровими ресурсами, прогнозуючи піки навантаження і необхідність залучення додаткового персоналу, що дозволяє уникнути переплат за надурочний час.

Одним із шляхів розв'язання проблеми дефіциту кадрів є розвиток програм перекваліфікації наявних працівників. Наприклад, працівники зі складів можуть навчатися новим спеціальностям у сфері управління системами автоматизації, що дозволяє знизити навантаження на ринок праці.

Підприємства можуть розробляти внутрішні освітні програми, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій і управління логістикою. Це не лише знижує дефіцит кадрів, а й підвищує конкурентоспроможність компанії.

Гнучкі графіки роботи та дистанційне управління логістичними процесами дозволяють залучати більше людей до роботи в сфері логістики. Наприклад, диспетчери можуть працювати дистанційно, що знижує необхідність у фізичній присутності працівників на місці. Це сприяє збільшенню кількості потенційних кандидатів на вакансії.

Аутсорсинг логістичних послуг також є ефективним рішенням у разі дефіциту власних ресурсів. Українські підприємства можуть залучати сторонніх постачальників логістичних послуг, що дозволяє оптимізувати витрати на утримання логістичних підрозділів і зосередитися на основній діяльності. За спостереженнями доволі суттєва частина українських логістичних підприємств уже використовують послуги 3PL-провайдерів для зменшення впливу дефіциту кадрів[5].

Отже, модернізація управління логістичними процесами в Україні в умовах дефіциту трудових ресурсів потребує комплексного підходу. Більшість описаних методів є доволі прогресивними на сьогодні для українських реалій, проте, технологічні процеси розвиваються з кожним днем. Звісно велика кількість підприємств використовують застарілі методи і що важливо, в умовах «виживання», не завжди мають фінансову можливість для впровадження дорогих автоматизованих систем. Тому автоматизація, роботизація, впровадження штучного інтелекту та оптимізація кадрових процесів можуть стати ключовими факторами для забезпечення ефективної роботи логістичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
2. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну - дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL:https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791
3. ERP системи для великого бізнесу. Як розрахувати термін окупності впровадження. URL:https://investor-ua.com/market/erp-systemy-dlia-velykoho-biznesu-iak-rozrakhuvaty-termin-okupnosti-vprovadzhennia.html
4. Що таке WMS система. URL:https://uislab.com/uk/chto-takoe-wms-sistema/
5. *Що таке 3PL? Основи логістики третьої сторони – визначення, значення, процес і переваги.* URL:https://fulfillment-box.com/uk/shcho-take-3pl/

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Овчарик Станіслав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6846-7451
Пахота Наталія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085

Корпоративна культура є важливим елементом функціонування підприємства. Наявність ефективної корпоративної культури може суттєво впливати на здатність підприємства досягати стратегічних цілей та підвищувати продуктивність своїх працівників. Вона впливає на всі аспекти діяльності, включно з маркетинговою політикою підприємства. В умовах глобалізаційних процесів, впливу сучасних викликів та гібридних загроз на діяльність та розвиток підприємств, підвищення ринкової конкуренції, роль корпоративної культури в формуванні та реалізації маркетингової стратегії набуває суттєвого значення.

Серед вітчизняних досліджень корпоративної культури та її ролі в маркетинговій політиці підприємств необхідно відзначити роботи В.О. Аніщенко, Т.О. Башук, А.Є. Воронкової, О.А. Грішнової, Я.В. Кудрі, Н.М. Могутнової, М.І. Овчаренко, Є.С. Пантєлєєвої, О.В. Тарасової, С.О. Топалової та ін., в яких сформовано основні положення сучасної теорії управління корпоративною культурою як маркетингового ресурсу підприємств та відзначено важливість і складність цієї проблеми [1, с.177-178].

Корпоративна культура включає в себе цінності, норми, традиції та стандарти поведінки, які поділяють всі працівники підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації та впливає на її зовнішнє сприйняття. Від того, якою буде корпоративна культура залежить залученість працівників, імідж компанії. В сучасних умовах успішним є лише клієнтоорієнтований, відкритий та впізнаваний бізнес.

Корпоративна культура має надзвичайний вплив на маркетингову політику підприємства і є ключовим ресурсом для:

- формування бренду;
- створення мотивації для працівників;
- залучення клієнтів;
- інновацій та адаптивності.

Формування бренду. Корпоративна культура визначає унікальність бренду, його цінності та місію, що відображується у маркетингових комунікаціях. Організації, яка має корпоративну культуру, більше довіряють інвестори та клієнти [2]. Створюються репутація та імідж надійного партнера.

Створення мотивації для працівників. Завдання кожного підприємства – створювати корпоративну культуру, яка дозволяє працівникам відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Задоволений працівник – це безплатна реклама, яка приваблює нових працівників і клієнтів [3].

Залучення клієнтів. Позитивна корпоративна культура сприяє створенню довірчих відносин з клієнтом, що підвищує їх лояльність до підприємства. Корпоративна культура розглядається як засіб формування необхідної поведінки споживачів шляхом створення і презентації для них цінностей з метою забезпечення бажаних результатів бізнесу [4, с.160]. Елемент унікальності в корпоративній культурі є конкурентною маркетинговою перевагою та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Інновації та адаптивність. Культура, яка підтримує інновації, дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринку та впроваджувати нові маркетингові стратегії. Клієнтоорієнтована корпоративна культура є вирішальним фактором, що впливає на ефективність бізнесу. У свою чергу, вона стимулює інновації, визначає, наскільки необхідно їх забезпечити, щоб продукт або послуга максимально повно відповідали потребам споживача. Тому частка клієнтоорієнтованості в структурі корпоративної культури має зростати [4, с.162]. Сильна й транспарентна корпоративна культура також має необхідну гнучкість для розпізнання та реагування на гібридні загрози в сучасному бізнес-середовищі з подальшою адаптацією до нових умов, використовуючи для цього інноваційні інструменти.

Одним з найкращих прикладів ролі корпоративної культури як потужного маркетингового ресурсу є компанія Google LLC (США). Це публічна транснаціональна корпорація, найвідомішими продуктами якої є пошуковий сервіс Google, відеохостинг YouTubeта багато інших веб-сервісів.

Особливості корпоративної культури Google зосереджені на підвищенні продуктивності співробітників. Компанія використовує цю культуру для ефективної мотивації своїх людських ресурсів. Наприклад, розробляючи рішення для повсякденних проблем клієнтів, робоча культура Google спонукає працівників мислити нестандартно та прагнути до нових ідей. Таким чином, корпоративна культура сприяє підтримці людських ресурсів для різних стратегій, таких як загальна конкурентна стратегія Google (Alphabet) і стратегії інтенсивного зростання. Ця стратегічна підтримка культури компанії є фактором успіху на міжнародному ринку інтернет-послуг, цифрової реклами, послуг хмарних обчислень, апаратного та програмного забезпечення та споживчої електроніки.

Корпоративну культуру Google визначають такі характеристики:

- відкритість;
- інновації (особливо, технологічні);
- розумний підхід із досконалістю;
- практичний підхід;
- взаєморозуміння компанія-родина[5].

Google має корпоративну культуру, яка є ефективною для інновацій, особливо технологічних. Компанія наголошує на важливості відкритості серед працівників як способу просування інноваційного мислення, що відповідає технологічній природі бізнесу. Культура компанії веде до інновацій, які застосовуються в підходах Google до конкуренції в різних галузях. Така культура допомагає компанії створювати інновації в своїх технологічних активах та послугах, які вона надає клієнтам в індустрії онлайн-реклами.

Серед українських компаній слід відзначити лідера на ринку логістики та експрес-доставки – компанію Нова Пошта. Вона відома своєю інноваційною культурою, яка сприяє впровадженню нових послуг та технологій. Це робить компанію прикладом адаптивності до сучасних викликів та гібридних загроз через технологічні інновації, що дає змогу не тільки утримувати існуючих клієнтів, але й активно залучати нових, а також розширювати бізнес і за межами України.

Як зазначено в Кодексі корпоративної етики компанії: «Дисципліна та виконання зобов'язань є частиною нашої культури: вчасно, без винятків. «Нова Пошта» - це і місце самореалізації для професіоналів, і компанія для початку кар'єри. Ефективність. Тільки синергія трьох цінностей - Клієнт, Співробітники та Технології - забезпечує прибуток. Саме ця синергія спонукає нас інвестувати та розвиватися далі» [6].

Отже, корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона впливає на бренд, залучення клієнтів та здатність до інновацій. Підприємства, які активно розвивають свою корпоративну культуру, мають конкурентні переваги на ринку і можуть ефективно протидіяти викликам та гібридним загрозам у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Потапюк І.П., Андрущенко Т.П., Мороз Ю.В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. №4. С. 176-182.DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-20

2. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. *Indigo Tech Recruites.* URL:https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi (дата звернення: 28.09.2024).

3. Створення корпоративної культури. *Hurma*. URL: https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/ (дата звернення: 28.09.2024).

4. Топалова С.О. Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 38. С. 158-163.DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24

5. Google's (Alphabet's) Organizational Culture & Its Traits. *Panmore Institute*. URL: Google's (Alphabet's) Organizational Culture & Its Traits - Panmore Institute (дата звернення: 29.09.2024).

6. Кодекс корпоративної етики. *Nova Poshta*. URL: Кодекс корпоративної етики - «Нова Пошта»| Доставка майбутнього (novaposhta.ua) (дата звернення: 29.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙКЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Євченко Вероніка,
к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2011-5070

Сучасне суспільство прагне до максимізації продуктивності робітників, постійно перебуває в пошуку чинників, що впливають на ефективність роботи організацій.

На сьогодні сформувалася єдина думка, що успішна робота будь-якої організації безпосередньо залежить від особистості самого керівника − особи, яка офіційно несе відповідальність за управління колективом та організацію його діяльності. Зрозуміло, керівник повинен мати теоретичні та практичні знання і вміння в його сфері діяльності. Але які особистісні якості дадуть змогу керівнику грамотно й ефективно організувати робочий колектив і процес.

Насамперед, варто зазначити, що керівник виступає суб'єктом-організатором у системі міжособистісних відносин робочого колективу. Здійснювати функції управління він може за допомогою формальних (офіційних) і неформальних (особистісних) ділових міжособистісних відносин. При цьому, якщо формальні відносини закріплені у вигляді стандартів і обов'язків, то неформальні залежать від самих людей, вони засновані на їхніх взаєминах і симпатіях. Відповідно, така риса керівника, як товариськість, сприятиме спільній трудовій діяльності зі співробітниками, а це своєю чергою дасть змогу йому налагодити міцні міжособистісні стосунки з ними.

Комунікативні навички можна і потрібно розвивати керівнику, оскільки вони є основою взаємодії з оточуючими людьми, зокрема зі співробітниками. І тут також варто звернути увагу на необхідність вміти контролювати свої емоції, все таки керівнику необхідно перебувати в стабільних ділових взаєминах з усіма співробітниками, не дозволяючи втручатися в них особистим вподобанням, оскільки в управлінні часто виникають непередбачувані ситуації та обставини, під які необхідно підлаштовуватися [1]

Керівник, звісно, має формальну владу над підлеглими, але без неформального впливу його діяльність виявиться малоефективною. Тільки маючи авторитет серед співробітників, він буде здатний отримати максимум їхніх можливостей. Не можна забувати, що керівник несе відповідальність не тільки за себе, а й за людей, якими керує. Відповідно, надійність і вірність керівника зміцнять його позиції лідера в робочому колективі, підвищать його авторитет. Також для встановлення міцних робочих зв'язків, а отже, й

ефективної управлінської діяльності, керівнику необхідно бути впевненим у самому собі, оскільки підлеглі хочуть бути впевнені у своєму керівнику, довіряти йому і розраховувати на його підтримку і захист у складній ситуації. Керівник має бути готовий сам ухвалювати рішення і бути відповідальним за них [2].

Важко уявити непідприємливого керівника, напевно тому, що таких немає. Керівники прагнуть задовольнити свою потребу в самореалізації через прагнення до досягнень поставлених цілей. Вони незалежні, чітко ставлять перед собою посильні завдання і передбачають ризики. Також успішному керівнику важливо вміти творчо підійти до вирішення завдань. Він також завжди готовий прийняти і підтримати креативні ідеї співробітників,можливо, надихнути їх на це.

Звісно, особистісні якості − лише один із чинників успішної управлінської діяльності керівника. І, зрозуміло, не кожен керівник володіє всіма вищеназваними особистісними якостями. Але, як то кажуть, досконалості немає меж, і більшість із цих якостей можна виробляти в себе і розвивати, і, отже,підвищувати ефективність управління робочим процесом.

Список використаних джерел:

1. Гурман, О., & Власюк, Ю. (2023). Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*, (4 (04), 29-33. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6

2. Дороніна М.С., Лугова В.М., Сєріков Д.О., Доронін С.А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М. 2019. 182 с.

УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Третяк Денис,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-7547-3945
Пахота Наталія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085

Тема управління стійким розвитком підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема, повномасштабної агресії Росії проти України, актуальна як ніколи. Військові дії, що відбуваються на території України, дуже негативно впливають на економічну ситуацію, створюють нестабільність та підвищуючи ризики для бізнесу. В умовах зростаючої невизначеності, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Необхідність у таких змінах стала особливо очевидною через вплив обстрілів енергетичної інфраструктури, які призводять до регулярних відключень електроенергії. За даними, станом на квітень 2023 року, атаки на енергетичну інфраструктуру України завдали збитків на понад 10 мільярдів доларів, залишивши понад 12 мільйонів людей без електрики або з її обмеженим доступом [1].

Крім того, мобілізація чоловіків, яка триває з початку війни, призводить до суттєвого дефіциту робочої сили. Багато підприємств втрачають кваліфікованих працівників, що негативно впливає на виробничі процеси та загальну ефективність управління. В умовах такої ситуації підприємства стикаються з багатьма викликами, які можуть загрожувати їхньому розвитку та навіть виживанню.

Як зазначає Л. А. Квятковська, реалізація принципів сталого розвитку може допомогти в подоланні цих викликів, впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі [2]. Важливо досліджувати, як підприємства можуть адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентності.

Сьогодні є багато прикладів успішного розвитку підприємств в умовах турбулентного середовища і я пропоную розглянути декілька таких прикладів.

В умовах війни та частих відключень електроенергії, підприємства аграрного сектору, такі як «Миронівський хлібопродукт» (МХП), зіткнулися з серйозними викликами у забезпеченні безперервності виробництва. Відключення електроенергії призводять до зупинки технологічних процесів, що може загрожувати якості продукції та фінансовим результатам компанії.

Для того щоб зменшити залежність від централізованого електропостачання, МХП інвестувала і продовжує інвестувати в альтернативні джерела енергії. Компанія запустила кілька сонячних електростанцій, які забезпечують частину енергетичних потреб підприємства. Це рішення не лише підвищує енергетичну незалежність, а й сприяє екологічній стійкості компанії, оскільки виробництво електроенергії з сонця є більш екологічним. МХП також впровадила енергозберігаючі технології на своїх підприємствах, що дозволило зменшити загальне споживання енергії [3].

Інший приклад компанія «Інтерпайп», у зв'язку з війною в Україні та мобілізацією значна частина працівників компанії була призвана до армії, що призвело до дефіциту кадрів на підприємствах. Ця ситуація створила серйозні труднощі для забезпечення безперервності виробництва та виконання замовлень, адже компанії потрібні кваліфіковані фахівці для підтримки всіх виробничих процесів.

У відповідь на ці виклики «Інтерпайп» впровадила програми навчання та адаптації для нових працівників. Зокрема, компанія активно залучає жінок та пропонує їм можливість пройти спеціалізоване навчання. Програми включають теоретичні заняття та практичні тренінги, що дозволяє новим працівникам швидше освоїти необхідні навички для роботи на виробництві. Компанія робить більший акцент на залучення жінок на виробничі позиції, де немає великих фізичних навантажень. Наприклад, вони можуть бути машиністками кранів, контролерами якості, дефектоскопістами тощо. Уже зараз у штаті компанії 40% жінок.

Окрім того, «Інтерпайп» співпрацює з навчальними закладами для підготовки нових фахівців у галузі металургії та машинобудування, що забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами на довгострокову перспективу. Компанія також реалізує внутрішні ініціативи з підвищення кваліфікації існуючих працівників, щоб адаптувати їх до нових технологій і вимог ринку.

Ці кроки не лише допомагають заповнити вакантні позиції, але й сприяють зміцненню корпоративної культури, заохочуючи працівників до професійного розвитку. Таким чином, компанія успішно справляється з викликами, що постають перед компанією в умовах мобілізації, забезпечуючи стабільність виробництва і підтримуючи економічну активність у складні часи [4].

Отже, підприємства, які швидко реагують на виклики турбулентного середовища, виявляються більш стійкими та конкурентоспроможними. Використання автономних джерел енергії, перекваліфікація персоналу стали ключовими аспектами для збереження стабільності підприємств під час війни. Управління стійким розвитком підприємств вимагає гнучкого підходу та швидкої адаптації для мінімізації негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. United Nations Development Programme, 2023 URL:. https://ukraine.un.org/uk (дата звернення: 30.09.2024).

2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf

3. МХП Еко Енерджи відкрили 9 сонячний проєкт. URL:. https://100re.org.ua/mhp-eko-enerdzhy-vidkryly-9-sonyachnyj-proyekt/ (дата звернення: 30.09.2024).

4. «Інтерпайп» бореться із системним дефіцитом персоналу. URL: https://gmk.center/ua/interview/interpajp-boretsia-iz-systemnym-defitsytom-personalu-vitalij-pakhomov/(дата звернення: 30.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ

Сагачко Юлія,
к.е.н., доцент, завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0168-266X
Ільченко Аріна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах гібридні конфлікти стали одним із найсерйозніших викликів як для держав, так і для підприємств різних видів. Такі конфлікти об'єднують у собі військові дії, кібернапади, економічний тиск та інформаційні операції, створюючи багатовимірну загрозу для функціонування будь-якої системи. Гібридні конфлікти характеризуються використанням нетрадиційних методів ведення війни, що ускладнює їх виявлення та протидію. В Україні ця проблема стала особливо актуальною в контексті агресії росії, яка застосовує різноманітні форми гібридної війни для досягнення своїх стратегічних цілей. Актуальність теми стратегічного управління підприємствами в умовах гібридних конфліктів обумовлена не лише загрозами для державної безпеки, але й серйозними викликами, які постають перед господарюючими суб’єктами. Питання гібридних конфліктів активно досліджується українськими та міжнародними науковцями. Зокрема, О. Литвиненко, Т.Кузьо, М. Гончар, А. Корбут та Ю. Бойко, які вивчають різні аспекти управління в умовах криз та гібридних загроз.

Стратегічне управління є однією з ключових функцій будь-якої організації. Саєнко М.Г. трактує дане поняття таким чином, «Стратегічне управління – це вид діяльності, пов’язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентностійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства» [1].

Водночас, сучасні умови ринку відзначаються швидкими та динамічними змінами в усіх сферах: економічних, соціальних і політичних процесах, особливо в період війни. Війна завжди мала потужний вплив на управління підприємствами. Під час військових конфліктів значно змінюється не лише економічне середовище, але й безпекові умови, що суттєво ускладнює прийняття стратегічних рішень. У сучасних конфліктах військові дії вже не обмежуються класичними бойовими діями. Сьогодні активно використовується

новий тип загроз — гібридні конфлікти, які включають не тільки фізичні військові дії, але й інші методи впливу, такі як інформаційні операції, кібернапади, економічний тиск та політичні маніпуляції. Гібридні загрози є набагато складнішими для виявлення та протидії, оскільки вони діють на різних рівнях і часто поєднуються між собою [2].

Гібридна війна стала сучасною реальністю, особливо для таких країн, як Україна, яка стикається з агресією з боку росії. На думку Олександра Литвиненка: «Гібридна війна являє собою комплекс традиційних та нетрадиційних засобів впливу, що значно ускладнює управління як державними, так і недержавними організаціями» [3]. У результаті цього, організації повинні впроваджувати гнучкі та адаптивні підходи до управління, які можуть швидко реагувати на змінні зовнішні умови.

Серед головних викликів, які постають перед підприємствами в умовах гібридних конфліктів, можна виокремити рис. 1.

Рис. 1. Головні виклики для підприємств в умовах гібридних конфліктів

Як зазначає Т. Кузьо: «Організації, що працюють у регіонах з підвищеним ризиком гібридних конфліктів, повинні розробляти стратегії мінімізації ризиків та впроваджувати механізми оперативного реагування на загрози» [4]. Це включає не тільки економічні та технологічні заходи, але й роботу з людським капіталом – навчання персоналу, розробку планів кризового управління та інші заходи.

Для ефективної протидії гібридним загрозам для забезпечення стабільної діяльності підприємств необхідно переглянути існуючі підходи до стратегічного управління. Гібридні конфлікти створюють нові виклики, що потребують адаптивних та інноваційних рішень, здатних забезпечити стійкість підприємств до різноманітних загроз. У зв’язку з цим постає необхідність

впровадження низки удосконалень, які дозволять підприємствам не лише захищати свої інтереси, але й бути готовими до швидкої та ефективної відповіді на потенційні загрози. Такими рекомендаціями може бути:створення адаптивних стратегічних планів, здатних швидко коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища; впровадження системи аналізу ризиків, зокрема пов'язаних із кіберзагрозами, які є частими в умовах гібридних конфліктів,це дозволить виявляти потенційні загрози на ранніх етапах і швидко на них реагувати, підвищуючи стійкість до деструктивних впливів. Також ефективне стратегічне управління в умовах гібридних конфліктів потребує тісної співпраці між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством, що дозволить більш комплексно підходити до розв'язання проблем і обміну інформацією. Створення механізмів для моніторингу ефективності стратегічного управління дасть змогу вчасно реагувати на нові виклики, характерні для гібридних конфліктів.

Отже,стратегічне управління організаціями в умовах гібридних конфліктів є складним, але необхідним процесом для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Гібридні загрози вимагають від організацій розробки нових підходів до управління ризиками, кіберзахисту та адаптації до невизначених умов. Впровадження інновацій та інтеграція нових технологій допомагає організаціям не лише вижити в умовах гібридних конфліктів, але й досягати конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

2. Гончар М. Аналіз сучасних гібридних загроз: випадок України. *Журнал «Національна безпека і оборона»*, 2016.

3. Литвиненко, О. Тотальна війна по-путінські: «гібридна» війна рф проти України. Гібридна" війна росії – виклик і загроза для Європи. 2016. с. 45-48. URL: https://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2016_12_14/GIBRID-WAR-FINAL-1-1.pdf.(дата звернення: 01.10.2024).

4. Кузьо Тарас. Війна Путіна проти України. Революція, націоналізмі криміналітет / Пер. з англ. Андрія Павлишина. К.: ДУХ І ЛІТЕРА. 2018. 560с.

ДОСЛІДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Сагачко Юлія,
к.е.н., доцент, завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0168-266X
Онокієнко Тетяна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків. Україна

У сучасному світі організації стикаються з численними викликами, що виникають внаслідок швидких технологічних змін, зростаючої конкуренції та динамічних загроз для безпеки. Підприємствам важко наймати й утримувати таланти, підвищувати кваліфікацію співробітників і боротися з виснаженням. В умовах глобалізації та інтеграції нових технологій традиційний універсальний підхід до організаційної структури більше не діє, тому ефективний організаційний дизайн стає ключовим елементом для підвищення не тільки ефективності бізнес-процесів, але й забезпечення безпеки інформації, фізичних активів та репутації підприємства. Актуальність дослідження нових підходів до організаційного дизайну обумовлена необхідністю створення безпечного середовища для функціонування організацій у умовах постійних загроз. Сучасні методи управління, такі як гнучкі та адаптивні моделі, мають потенціал для поліпшення безпекових можливостей.

Для успішної реалізації стратегічних рішень і забезпечення стійкості організацій в умовах сучасних викликів, важливо не лише розробляти ефективні управлінські стратегії, але й належним чином структурувати саму організацію. Дж. Гелбрейт відзначав, що «організаційне проєктування – це постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінка співробітників» [1]. Але творцем теорії організаційного дизайну вважають Генрі Мінцберга, який виділив дев’ять параметрів дизайну при організаційному проєктуванні:

- визначення кількості робочих завдань щодо посадових позицій;
- визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
- визначення вимог до навичок і знань по кожній посаді;
- визначення принципу групування посадових позицій у малі і більші організаційні одиниці;
- визначення розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній;
- визначення рівня стандартизації випуску кожного працівника (посади) або кожного підрозділу;

- визначення механізмів взаємодії між посадами і підрозділами;
- визначення міри відповідальності і делегування права ухвалення рішення;
- визначення міри права делегування завдань між функціональними і лінійними підрозділами [2].

Інноваційні підходи до організаційного дизайну для посилення безпеки включають низку стратегій та технологій, спрямованих на підвищення стійкості організацій до загроз, покращення управління ризиками та захист важливих ресурсів. Серед них можнавиділити3 наступні підходи рис. 1.

Рис.1. Інноваційні підходи до організаційного дизайну

В умовах постійних змін та нових загроз важливо будувати організацію так, щоб вона була адаптивною. Децентралізація управління дозволяє прискорити прийняття рішень на місцевому рівні та швидше реагувати на інциденти без необхідності чекати схвалення зверху. Крос-функціональні команди, які об'єднують спеціалістів із різних сфер, можуть ефективно розв'язувати проблеми безпеки завдяки різносторонньому досвіду та знанням.

Інноваційний підхід також включає розвиток культури безпеки в організації. Це означає, що питання безпеки повинні стати частиною щоденної роботи кожного співробітника. Регулярні тренінги, симуляції інцидентів та усвідомленість співробітників щодо загроз можуть значно знизити ризики. Важливо, щоб усі члени організації розуміли свою відповідальність за безпеку і діяли відповідно до встановлених протоколів.

Важливо, щоб безпекові заходи були інтегровані в загальні бізнес-процеси організації. Це дозволяє уникати конфліктів між бізнес-цілями та вимогами безпеки. Наприклад, під час проєктування нових продуктів або сервісів кібербезпека повинна бути врахована ще на етапі планування [3].

Впровадження нових підходів до організаційного дизайну для підвищення безпекових можливостей потребує ретельного планування та адаптації до конкретних умов кожної організації. Головним аспектом є аналіз поточної безпекової ситуації в організації. Важливо провести всебічну оцінку існуючих систем захисту та безпекових практик, щоб визначити слабкі місця та потенційні загрози. Це може включати оцінку кібербезпеки, фізичних заходів захисту, процедур управління ризиками та рівня готовності персоналу до кризових ситуацій. Отримані результати допоможуть зрозуміти, де саме необхідні зміни та які нові підходи можуть бути ефективними [4].

Сучасні загрози швидко змінюються, і організація повинна бути готова адаптуватися до нових умов. Постійний моніторинг безпекової ситуації та регулярні оцінки ефективності впроваджених рішень дозволять швидко виявляти недоліки та вносити необхідні корективи. Це забезпечує динамічність та гнучкість організаційного дизайну в умовах змінного середовища.

Отже, організаційний дизайн є важливою складовою безпеки організації, що визначає її здатність ефективно протидіяти сучасним загрозам. Інтеграція інноваційних підходів, таких як кросфункціональні команди, створення гнучких організаційних структур, дозволяє значно підвищити безпекові можливості підприємства. Успіх цих заходів залежить від залучення всіх рівнів організації та постійного моніторингу ефективності впроваджених рішень.

Список використаних джерел:

1. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проєктування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451

2. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.

3. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

4.Мельник, І. І. Інноваційні підходи до організаційного дизайну в умовах сучасних викликів. *Журнал «Менеджмент і бізнес»*, 12(2). 2020. 45-53.

CRM ЯК МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ РОБОТИ З КЛІЄНТОМ

Харчук Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Олінеченко Ярослав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Стрімкі зміни навколишнього середовища відбилися на плануванні й проведенні маркетингових досліджень кампаній. Організаціям була потрібна оперативна інформація про реакцію клієнтів на ті або інші заходи й про ефективність каналів ведення продажів. Виникла необхідність відслідковувати «шлях» клієнта починаючи з моменту першого контакту з ним.

Ще задовго до того, як з'явився термін CRM, багато організацій почали використовувати програмне забезпечення для керування контактами, за допомогою якого можна було не тільки реєструвати всю історію взаємин із клієнтом (переговори, зустрічі й т.д.), але також планувати майбутні контакти, вести кореспонденцію й готовити комерційні пропозиції. Це дозволяло вчасно з'ясувати, які заходи «притягають» замовників, а які, навпаки, «відштовхують», і негайно внести необхідні зміни в проведену кампанію по залученню клієнтів.

Орієнтація на клієнта вимагала не тільки «персональних» маркетингових кампаній, але й «персональних» товарів і послуг. Прийшов час, коли виробники змушені були координувати свою діяльність із запитами клієнтів. Це знайшло своє відбиття в розвитку автоматизованих систем управління підприємством (АСУП).

Компанія Symix запропонувала новий підхід до керування ресурсами – планування ресурсів, синхронізоване із клієнтами (Customer Synchronized Resource Planning, CSRP). Нова концепція припускала всебічний облік потреб покупця при плануванні ресурсів підприємства.

Для роботи в такому режимі компаніям були потрібні налагоджені канали поставок, щоб можна було з високою точністю визначити можливість виконання такого замовлення, розрахувати строки й прибутковість. Модель бізнес-процесу роботи з клієнтом приведена на рис. 1.

Почалася інтеграція систем для планування ресурсів із системами для керування ланцюжками поставок. Це дозволило відслідковувати стан замовлення й оперативно вносити в нього корективи. Більше того, у цій же базі повинні зберігатися дані про проблеми споживачів і можливі шляхи їх вирішення, які, у міру нагромадження всієї інформації дозволить зменшити час

на винайдення альтернативних шляхів їх вирішення та прийняття правильного управлінського рішення в діяльності організації [1].

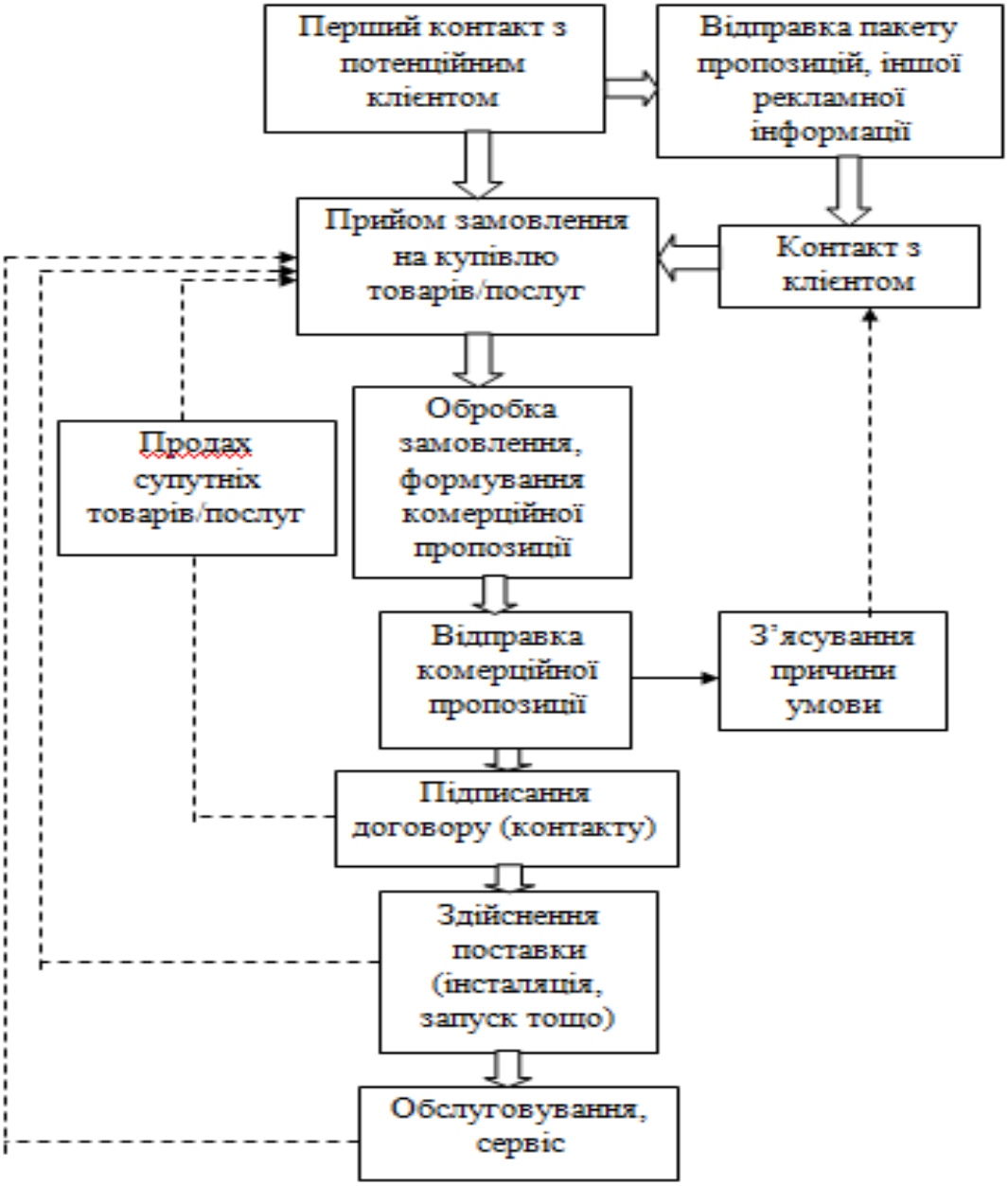

Рис. 1. Модель бізнес-процесу роботи з клієнтом

Виробничі підрозділи, маючи інформацію про переваги клієнтів і проблеми в збуті продукції, самі оперативно вносять в неї зміни. Маркетологи підприємства можуть прогнозувати взаємодію з клієнтами, використовуючи особливості продукції й реакцію потенційних замовників на ті або інші маркетингові заходи [2,3]. Фахівці із продажів можуть більш гнучко варіювати ціновою політикою, орієнтуючись у часу виконання та вартості замовлень.

Отже, CRM-система як модель бізнес-процесу роботи з клієнтом являється одним із сучасних напрямків розвитку організації, що дасть можливість підвищити якість обслуговування клієнтів та зменшувати трудовитрати співробітників підприємства. За допомогою CRM-системи автоматизується процес спілкування з клієнтом, що покращує результати діяльності підприємства при реалізації клієнтоорієнтованої стратегії та сприяє зростанню його прибутків.

Список використаних джерел:

1. CRM - система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку. URL: http://pidruchniki.com/12991010/bankivska_sprava/srm_- sistema_formuvanni_ kliyentoriyentovanoyi_strategiyi_banku (дата звернення: 01.10.2024).
2. Васєлевскі М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №640.
3. Горбенко О.В. Бех О.Ю. CRM-рішення в Україні: ефективний інструмент маркетингу або «популярна» тема. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2009. № 6.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Ступак Олександра,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5590-8341
Гришко Світлана,
к.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

Через пандемію COVID-19 підприємства по всьому світу перебудували свої бізнес-процеси та перейшли на віддалену роботу, що дозволило зберегти безперервність діяльності, захистити здоров'я співробітників та знизити фізичні ризики. В Україні, у зв'язку з війною, компанії були змушені ще більш оперативно переходити на дистанційний формат роботи, щоб забезпечити безпеку персоналу і продовжити свою діяльність. Однак, разом із цими змінами з'явилися нові виклики, які стосуються, перш за все, інформаційної безпеки.

Віддалена робота, що стала основною стратегією виживання для багатьох організацій, вимагає переосмислення традиційних методів управління системою інформаційної безпеки. Війна підкреслила необхідність перегляду існуючих методів захисту, оскільки в умовах гібридних загроз, зловмисники намагаються вивести з ладу інформаційні системи підприємств, викрасти конфіденційні дані, або дестабілізувати роботу організацій шляхом дезінформаційних кампаній і атак на комунікаційні мережі.

Для досягнення ефективного управління безпекою у віддаленому режимі необхідно враховувати нові виклики, що виникають в умовах роботи поза офісом, та впроваджувати нові підходи до управління ризиками.

Управління системою інформаційної безпеки – це комплексний процес, який включає планування, впровадження, моніторинг та вдосконалення заходів, спрямованих на захист інформаційних активів організації від різних загроз. Цей процес охоплює технічні, фізичні та адміністративні засоби контролю, що забезпечують конфіденційність, цілісність та доступність інформації.

Кожен з вищезазначених видів контролю є важливим елементом управління системою інформаційної безпеки підприємства та спрямований на забезпечення захисту інформаційних активів у нових умовах гібридних загроз.

Адміністративні засоби контролю стосуються організаційних заходів, спрямованих на забезпечення правильного функціонування системи

інформаційної безпеки. В умовах віддаленої роботи ці заходи стають критично важливими через зміну способів управління доступом, обробки даних та виконання обов'язків працівниками.

Технічні засоби контролю використовують різні технологічні рішення для захисту інформаційних систем, даних та мереж від загроз, що виникають при віддаленій роботі. В умовах роботи поза офісом ризики збільшуються через підключення до мережі через інтернет і використання незахищених пристроїв.

Фізичні засоби контролю втрачають значну частину своєї актуальності, ресурси, які витрачалися на їх підтримку, можуть бути розподілені на більш пріоритетні напрямки для забезпечення інформаційної безпеки в умовах віддаленої роботи.

Види контролю, що фактично реалізуються, повинні відповідати загрозам, з якими стикається компанія, а кількість впроваджених рівнів має відповідати чутливості активу. Загальне правило полягає в тому, що чим чутливіший актив, тим більше рівнів захисту необхідно застосувати:

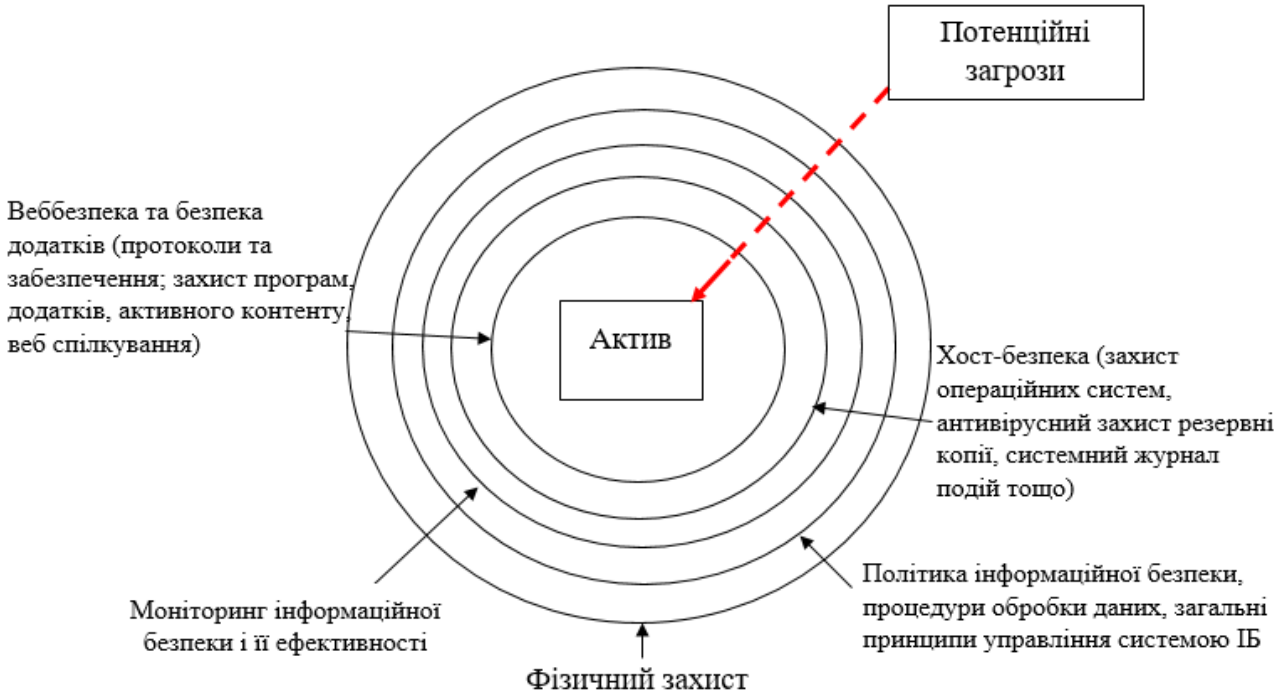

Рис. 1 Зображення правила глибинного захисту активу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, с.28-34: 2, с.271-279]

Інформацію слід захищати на всіх етапах її життєвого циклу, починаючи від створення даних і до їх повного видалення. Відповідно, кожен елемент багаторівневої системи захисту повинен мати свої методи захисту, щоб гарантувати збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних на всіх етапах. Принцип правила у віддаленій роботі означає впровадження кількох шарів захисних заходів на кожному рівні системи.

Ця концепція також забезпечує підвищену стійкість до атак: навіть якщо один із рівнів захисту зазнає збою, інші рівні продовжуватимуть виконувати свої функції, забезпечуючи необхідний рівень безпеки. Така багаторівнева структура дозволяє створити ефективну систему захисту, яка відповідає вимогам сучасних умов, зокрема, в умовах роботи поза офісом, де виникає багато нових викликів для інформаційної безпеки. Хоча в управлінні системою інформаційної безпеки в умовах віддаленої роботи передбачено створення та реалізацію всебічного плану захисту, важливо зазначити, що для досягнення ефективних результатів із мінімальними ресурсами доцільно застосовувати покроковий підхід впровадження.

Існують різні категорії контролю, які можна використовувати: адміністративні, технічні та фізичні. Важливо розуміти, яку функціональність кожен тип контролю може забезпечити для захисту нашого інформаційного середовища.

Повне розуміння цих функцій дозволяє оптимально використовувати засоби контролю залежно від загроз, з якими стикається підприємство, що працює в умовах віддаленої роботи. Превентивні заходи повинні бути першочерговими для зупинки потенційних атак ще до їхнього початку. Однак необхідно також впроваджувати засоби виявлення, відновлення та корекції для швидкої реакції у разі порушення інформаційної безпеки. Неможливо повністю запобігти всім загрозам, тому що не можна передбачити все, але те, що не вдалося попередити, повинно бути швидко виявлено та нейтралізовано.

Отже, управління системою інформаційної безпеки підприємства в умовах віддаленої роботи є складним, багатоетапним процесом, що потребує інтеграції різних типів контролю – адміністративного, технічного та фізичного. Перехід на віддалену роботу створює нові виклики для підприємств, що вимагають модернізації підходів до захисту інформації. Оптимальне використання функцій контролю дозволить ефективно реагувати на інциденти та мінімізувати ризики втрати або компрометації даних.

Список використаних джерел:

1. Harris S. CISSP: Exam Guide. 6th ed. San Francisco : McGraw-Hill Companies, 2013. 1430 p

2. Дячков Д. В. Управлінські аспекти інформаційної безпеки: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : «Інтр-М», 2019. 424 с.

3. Носок С. О., Фаль О. М., Ткач В. М. Управління інформаційною безпекою : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 258 с.

4. Чубаєвський В. Корпоративна інформаційна безпека : монографія. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 272 с.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ РИЗИКАМИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Пестовська Зоя,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9536-8008
Вернигора Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна

Ризики є невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства і безпосередньо впливають на його результативність. Управління ризиками – це систематичний процес ідентифікації, аналізу, моніторингу та мінімізації небажаних наслідків для компанії, що дозволяє забезпечити стабільність і зростання в умовах невизначеності та конкуренції. Основною метою управління ризиками є підтримка стійкості організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Фінансові ризики є одними з найбільш критичних для підприємств, оскільки вони безпосередньо пов'язані з результативністю бізнесу. Недостатнє управління фінансовими ризиками може призвести до зниження ліквідності, погіршення платоспроможності та навіть банкрутства [1]. Наприклад, кредитні ризики виникають у разі неспроможності контрагентів виконати свої фінансові зобов'язання, що може викликати касові розриви та збільшити боргове навантаження.

Згідно з дослідженнями Петрова І. [2], управління фінансовими ризиками повинно включати диверсифікацію джерел фінансування, страхування, хеджування та використання інструментів фінансового прогнозування для мінімізації негативного впливу на прибуток.

Операційні ризики включають внутрішні процеси, такі як виробничі збитки, помилки у плануванні або відмови у ланцюгах постачання, які можуть зменшити результативність організації. Операційні ризики можуть знижувати ефективність виробництва та підвищувати витрати на реалізацію продукції.

Ефективне управління операційними ризиками дозволяє підвищити загальну операційну результативність компанії, що підтверджується сучасними дослідженнями [3]. Вони зазначають, що організації, які розробляють ефективні стратегії управління операційними ризиками, можуть досягти більшої гнучкості у своїх операційних процесах, що веде до підвищення їх конкурентоспроможності.

Стратегічні ризики пов'язані з прийняттям важливих рішень, що стосуються напрямків розвитку бізнесу, нових інвестицій або ринків збуту. Невірні стратегічні рішення можуть призвести до значних втрат або навіть краху компанії [4]. Однак, своєчасна оцінка стратегічних ризиків та правильний вибір стратегії можуть стати ключем до тривалого успіху на ринку.

Коваль В. [5] стверджує, що стратегічне управління ризиками повинно поєднувати аналітичні методи оцінки, моніторинг ринкових тенденцій і оцінку конкурентів, щоб мінімізувати можливі загрози для довгострокового розвитку компанії. Своєчасна корекція стратегії та інноваційні підходи можуть забезпечити стабільність навіть у кризові періоди.

Результативність підприємства визначається багатьма показниками, серед яких можна виокремити фінансові, операційні та стратегічні аспекти. Результативність залежить від здатності підприємства ефективно використовувати ресурси, максимізувати прибутковість і підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

1. Фінансова результативність включає такі показники, як рентабельність, маржинальний прибуток, оборотність активів та ліквідність. Наприклад, висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів та здатність підприємства генерувати значний прибуток. Водночас, низька ліквідність може свідчити про проблеми з управлінням грошовими потоками та підвищений ризик неплатоспроможності.

2. Операційна ефективність включає показники швидкості та якості виробничих процесів, рівень автоматизації бізнес-процесів, продуктивність працівників. Операційна результативність напряму залежить від здатності менеджменту забезпечувати ефективність кожного етапу виробництва або надання послуг.

3. Стратегічна результативність передбачає досягнення підприємством довгострокових цілей, таких як розширення ринкової частки, впровадження інноваційних продуктів та технологій, завоювання нових ринків. Стратегічні рішення вимагають ретельної оцінки ризиків, оскільки інвестиції в нові продукти або ринки можуть як підвищити результат

4. Соціальна результативність. З огляду на зростаючий вплив сталого розвитку, підприємства також повинні враховувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Ризики, пов'язані з порушенням екологічних норм або трудового законодавства, можуть призвести до суттєвих штрафів та втрати репутації.

Ризик-менеджмент є системою управління ризиками, яка допомагає ідентифікувати, оцінювати і контролювати ризики, а також мінімізувати їхній вплив на діяльність підприємства. Відповідно до сучасних досліджень, інтегрований ризик-менеджмент сприяє підвищенню результативності підприємств через наступні аспекти:

1. Проактивний підхід до ризиків: підприємства, які активно впроваджують стратегії попередження ризиків, мають змогу знизити втрати та скоротити витрати, що підвищує загальну ефективність діяльності.

2. Зниження вартості капіталу: підприємства, які ефективно управляють ризиками, можуть отримати вигідніші умови фінансування від інвесторів та кредиторів, оскільки знижують ймовірність втрат.

3. Підвищення конкурентоспроможності: управління ризиками дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, адаптувати свої стратегії і пропонувати більш інноваційні продукти та послуги.

4. Залучення інвесторів: ефективне управління ризиками та прозора комунікація з потенційними інвесторами сприяє підвищенню довіри до компанії, що полегшує пошук додаткового фінансування для реалізації стратегічних ініціатив.

Таким чином, ефективне управління ризиками є одним із ключових факторів підвищення результативності підприємства. Взаємозв'язок між ризиками та результативністю проявляється через фінансові показники, операційну ефективність і здатність підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегію підприємства не тільки допомагає уникнути можливих втрат, але й створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності та залучення інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Jones, M. (2022). Financial Risk Management for Small Enterprises. *International Journal of Finance and Economics*, 29(1), 85-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/344438998_Risk_management_in_small_family_firms_Insights_into_a_paradox

2. Petrov, I. (2021). The Role of Risk Management in Enhancing Corporate Performance. *Ukrainian Journal of Management and Innovation*, 14(3), 60-78. URL: https://www.researchgate.net/publication/374906820_The_impact_of_financial_risk_management_on_firm_performance_a_study_in_financial_management_practices

3. Gorbachev, S., Smith, A., &Lee, J. (2020). Risk Management in Modern Business Practices. *Journal of Business Strategy*, 35(4), 101-120. URL: https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p18.pdf

4. Porter, M., &Kramer, M. (2019). Competitive Strategy in a Volatile Environment. *Harvard Business Review*, 98(7), 66-82. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195

5. Koval, V. (2020). Strategic Risk Management in the Context of Uncertainty. *Economics and Business Review*, 7(2), 134-148. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_6/16.pdf

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ

Пестовська Зоя,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9536-8008
Надточий Денис,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидкоплинних змін на ринку праці, питання мотивації працівників і залучення талантів стають ключовими для забезпечення сталого розвитку організацій. Пошук, залучення та утримання талановитих працівників, а також ефективна система мотивації є одними з найважливіших чинників, що визначають конкурентоспроможність і стійкість підприємств на глобальному ринку. Відповідно, сучасні компанії мають удосконалювати свої методи управління людськими ресурсами з урахуванням змін у вимогах до мотивації та потреб працівників. Залучення талантів та створення умов для їх ефективної роботи стало важливим інструментом стратегічного розвитку будь-якої організації.

Мотивація працівників є однією з центральних задач менеджменту, яка напряму впливає на продуктивність та задоволеність роботою. Згідно з результатами досліджень, мотивація сприяє підвищенню рівня залученості працівників та поліпшенню їхніх результатів. Відповідно до теорії Маслоу, працівники мають кілька рівнів потреб, починаючи з базових фізіологічних і завершуючи потребою у самореалізації. Успішні компанії намагаються забезпечити можливості для задоволення цих потреб на всіх рівнях, створюючи для працівників комфортне середовище, можливості для професійного розвитку та досягнення індивідуальних цілей.

Крім класичних мотиваційних підходів, важливими є і новіші моделі, такі як теорія самооцінки (Self-DeterminationTheory), що передбачає стимулювання внутрішньої мотивації через створення умов для автономії, компетентності та взаємодії [1]. Це дозволяє організаціям краще задовольняти потреби працівників і підвищувати їхню залученість у робочий процес.

Залучення талановитих працівників потребує розробки ефективних стратегій, які дозволяють компаніям вийти на глобальний ринок праці. Однією з ключових стратегій є брендинг роботодавця, що сприяє створенню позитивного образу компанії та приваблює перспективних кандидатів [2]. Успішні компанії інвестують у створення привабливих умов праці, прозорих

систем винагород і розвитку корпоративної культури, що залучає фахівців високого рівня.

Окрім того, важливими є гнучкість у формуванні робочого графіку, можливість дистанційної роботи та баланс між роботою і особистим життям [3]. Все більше талантів цінують можливість самостійно керувати своїм часом і працювати за гнучким графіком, що дозволяє поєднувати професійне життя з особистими потребами.

Глобалізація значно змінила ринок праці, розширивши доступ до талантів по всьому світу. Однак це створює нові виклики для компаній у контексті управління працівниками, які можуть мати різні культурні, соціальні та економічні передумови. Наприклад, дослідження показують, що ефективність мотиваційних програм може варіюватися залежно від національних особливостей [4]. Відтак, компаніям слід адаптувати свої методи мотивації під конкретні потреби та очікування працівників з різних регіонів.

У зв'язку з пандемією COVID-19 і переходом багатьох компаній на дистанційну роботу, особливо гостро постало питання підтримки залученості та мотивації працівників у віддаленому форматі. За даними досліджень, компанії, які активно інвестували у розвиток цифрових інструментів для комунікації та управління проектами, змогли зберегти високу продуктивність і задоволеність своїх працівників [5].

Окрім залучення талантів, важливим аспектом є їх розвиток і довгострокове утримання в компанії. Одним з найефективніших методів є забезпечення безперервного навчання та професійного зростання, що дозволяє працівникам розвивати свої компетенції та досягати нових висот у своїй кар'єрі [6]. Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, можуть не лише утримувати найкращі кадри, а й забезпечувати їхню максимальну продуктивність.

Крім того, важливою є організація програм наставництва та коучингу, які сприяють передачі досвіду від більш досвідчених працівників до молодших кадрів. Такий підхід дозволяє компаніям зберігати знання всередині організації та сприяє формуванню корпоративної культури взаємодії та підтримки.

Інноваційні технології змінюють підходи до управління людськими ресурсами, дозволяючи впроваджувати нові інструменти для залучення, навчання та мотивації працівників. Зокрема, штучний інтелект і великі дані допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх працівників і передбачати їхні майбутні потреби у навчанні та розвитку. Це дозволяє організаціям не лише зберігати конкурентоспроможність на ринку праці, але й створювати інноваційні рішення для управління персоналом.

Мотивація працівників і залучення талантів є критично важливими елементами успішного функціонування сучасних організацій. Компанії, які ефективно розвивають системи мотивації та управління талантами, отримують конкурентні переваги на ринку. Сучасні підходи до управління працівниками

повинні враховувати глобальні тенденції, розвиток цифрових технологій, а також потреби працівників у професійному та особистісному розвитку. Тільки комплексний підхід до мотивації та залучення талантів може забезпечити сталий розвиток організації в умовах глобалізації та швидкоплинних змін.

Список використаних джерел:

1. Deci, E. L., &Ryan, R. M. (2019). Self-determination theory: A review of human motivation. *Annual Review of Psychology*, 70, 265-288. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2023/01/2022_RyanDeci_SDT_Encyclopedia.pdf

2. Ambler, T., &Barrow, S. (2020). Employer branding: The secret to attracting top talent. *Strategic HR Review*, 19(1), 42-53. URL: https://jbrmr.com/details&cid=251

3. Warren, C. (2019). Flexible Work Arrangements and Employee Satisfaction. *HR Journal*, 61(1), 88-95. URL: https://psico-smart.com/en/blogs/blog-flexible-work-arrangements-and-employee-satisfaction-12348

4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., &Minkov, M. (2021). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *McGraw-Hill Education*. URL: https://www.researchgate.net/publication/40123221_Cultures_and_Organizations_Software_of_the_Mind_Third_Millennium_Edition

5. Deloitte. (2020). Remote Work and Employee Engagement: The New Normal. *Deloitte Insights*. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf

6. Garavan, T. N., Carbery, R., &Rock, A. (2020). Talent Development: A Multi-level Perspective. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100705. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80262-685-820241007/full/html

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ ДО СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Гречан Павло,
доктор філософії з менеджменту, викладач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юлія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: orcid org/ 0000-0003-4878-9744
Гречан Алла,
д.е.н., професор кафедри економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: orcid.org/0000-0003-3984-9952

Військова агресія росії проти України створює нові виклики для підприємств транспортного комплексу, зокрема через руйнування інфраструктури, блокування маршрутів, підвищену загрозу кібератак та необхідність швидкої евакуації людей і вантажів з небезпечних зон. Зважаючи на те, що транспортний комплекс відіграє ключову роль в економічній та соціальній інфраструктурі держави, забезпечуючи мобільність населення та вантажів, а також підтримуючи стратегічні й торговельні ланцюги, сучасні загрози вимагають кардинальної зміни системи управління, орієнтованої на впровадження кризових планів, оперативну зміну маршрутів, підвищення рівня безпеки, цифровізацію процесів та тісну співпрацю з державними структурами для забезпечення безперервності перевезень у надзвичайних умовах. Крім того, сучасний світ зіткнувся з новими викликами, які впливають на всі аспекти транспортної галузі: загрози безпеці, пов'язані з політичними конфліктами, тероризмом, кіберзлочинністю та кліматичними змінами, вимагають перегляду традиційних методів управління підприємствами транспортного комплексу. Отже, розуміння та забезпечення безпеки критичної інфраструктури є ключовим елементом стратегії національної безпеки багатьох країн [1].

У контексті основних загроз, з якими стикаються підприємства транспортного сектору, можна виділити такі сучасні безпекові виклики:

- політична нестабільність і збройні конфлікти: військові дії та політичні кризи можуть значно впливати на роботу транспортних систем, створюючи ризики для перевезень вантажів, зупинку транспортних маршрутів та пошкодження інфраструктури;
- тероризм: аеропорти, залізничні вокзали, порти й інші об'єкти транспортної інфраструктури часто стають мішенями для терористичних атак, що підвищує необхідність забезпечення високих стандартів фізичної безпеки;
- кіберзагрози: зростання кількості автоматизованих систем управління транспортом та логістикою робить їх вразливими до хакерських атак, також

злом систем призводить до серйозних порушень роботи або навіть катастрофічних наслідків, таких як зіткнення транспортних засобів або аварії;

- екологічні та кліматичні ризики: зміна клімату призводить до збільшення кількості природних катастроф, таких як повені, шторми та пожежі, що безпосередньо впливають на роботу транспортної інфраструктури, спричиняючи її руйнування або тимчасове припинення.

Сучасні теорії управління (теорія управління ризиками, теорія антикризового управління, стійкості організацій, сценарного планування, системний підхід в управлінні) активно враховують необхідність готовності до загроз та ефективної протидії їм, особливо в умовах нестабільності та криз. Їх ефективне використання дозволяє транспортним компаніям діяти більш проактивно, розробляти адаптивні стратегії, забезпечувати безпеку операцій та швидке відновлення після криз. Це критично важливо для збереження стабільності транспортного сектору та забезпечення безперервності життєво важливих перевезень навіть в умовах загроз. Можна виділити такі основні напрями адаптації управління:

- впровадження інтегрованих систем безпеки;
- розробка кризових планів та систем управління ризиками;
- автоматизація та цифровізація процесів;
- підвищення рівня кібербезпеки;
- інновації у логістичних рішеннях;
- міжнародний досвід управління безпекою на транспорті.

Для зменшення ризиків фізичних і кіберзагроз, підприємства все активніше зацікавлені у впровадженні комплексні системи безпеки, які охоплюють фізичні, інформаційні та організаційні заходи. Зокрема, до таких заходів належить використання відеоспостереження, системи контролю доступу, шифрування даних та моніторинг кіберзагроз в режимі реального часу.

Наявність кризових планів та систем управління ризиками на випадок надзвичайних ситуацій включають евакуацію, організацію альтернативних маршрутів та відновлення операційної діяльності після аварій чи атак. Важливо, щоб ці плани регулярно переглядалися й оновлювалися відповідно до поточних загроз.

Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління, підприємства підвищують ефективність моніторингу та контролю всіх етапів транспортного процесу, що дозволяє швидше реагувати на потенційні загрози. Сюди відносяться використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для передбачення ризиків та ухвалення обґрунтованих рішень.

В умовах зростання цифровізації, питання кібербезпеки набуває пріоритетного значення. Підприємства мають забезпечувати захист своїх інформаційних систем через регулярні оновлення програмного забезпечення,

навчання персоналу методам захисту від фішинг-атак та запровадження багатофакторної автентифікації.

Сучасні безпекові виклики вимагають нових підходів до організації логістичних процесів. З використанням інноваційних технологій у наданні транспортних послуг та модернізації інфраструктури окремі процеси стають більш енерго- і ресурсоефективними, логістично впорядкованими, інтегрованими та цифровізаційно інтелектуалізованішими [2].

Використання дронів для доставки вантажів, автономних транспортних засобів та автоматизованих складів значно зменшує залежність від традиційної інфраструктури та підвищити гнучкість у реагуванні на загрози.

Багато країн світу вже впроваджують новітні підходи до управління транспортною безпекою. Так, у Європейському Союзі діє комплексна система моніторингу кібербезпекових загроз на транспорті, яка включає співпрацю між державними органами, приватними компаніями та науковими установами. У Сполучених Штатах особлива увага приділяється забезпеченню фізичної безпеки пасажирів через впровадження технологій сканування та аналізу поведінки у великих транспортних вузлах.

Отже, сучасні безпекові виклики вимагають гнучкості та швидкої адаптації управлінських підходів у транспортному секторі. Інтеграція новітніх технологій, розробка кризових планів, підвищення рівня кібербезпеки та впровадження інноваційних логістичних рішень є ключовими кроками для забезпечення стабільної та безпечної роботи підприємств транспортного комплексу в умовах постійно змінюваних загроз.

Список використаних джерел:

1. Саврацький О.О. Адаптація системи управління об’єктами критичної інфраструктури до сучасних безпекових викликів. *Трансформаційна економіка*, № 1 (06), 2024. С.53-57.

2. Ареф’єва О.В., Вовк О.М., Дмитрик Х.Ю. Стратегічні орієнтири реалізації інноваційного потенціалу транспортних підприємств при відбудові економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 3 (36) 2022. С.40-44.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АКТУАЛЬНІСТЬ КОМПЛАЄНС ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дуднєва Юлія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІ УІПА Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4786-7213

Глобалізаційні процеси, які охопили сучасний світ, та інтеграція національного бізнесу у світову економіку зумовлюють актуалізацію комплаєнс підходів до управління українськими підприємствами.

Складні умови економіки воєнного часу та необхідність накопичення потенціалу для повоєнної відбудови України висувають підвищенні вимоги до ефективності ведення бізнесу та дотримання низки вимог, актуальність яких вже доведена, зокрема, європейською практикою. Досягнення цієї мети може забезпечити широке впровадження комплаєнсу в управління вітчизняними компаніями.

Комплаєнс (від англ. «compliance» – дотримання) передбачає встановлення та забезпечення виконання внутрішніх процедур, політик та норм, які дозволяють організації відповідати як внутрішнім вимогам, так і вимогам зовнішнього середовища (правовим, регуляторним, етичним) [1].

Комплаєнс-технології позитивно впливають на мінімізацію правових, економічних та репутаційних ризиків і сприятимуть формуванню міцних партнерських відносин як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному рівні співпраці. Розвиток комплаєнсу в українських реаліях почався паралельно з відкриттям національних представництв міжнародних корпорацій [2]. Ці корпорації, накопичивши значний досвід комплаєнс менеджменту, демонстрували вітчизняним бізнес-партнерам практики ефективного використання комплаєнс-інструментів для зменшення різноманітних ризиків.

Головна мета комплаєнс підходу в менеджменті як інструментарію покращення ефективності управління в умовах невизначеності полягає в мінімізації ризиків, що виникають через можливі порушення законодавства або нормативів, а також у підтриманні етичної поведінки в організації, що є особливо важливим для закладів вищої освіти. Важливі елементи комплаєнс-менеджменту включають розробку політики комплаєнсу, яка охоплює визначення цілей, цінностей та принципів організації, а також впровадження механізмів для їх реалізації. У контексті невизначеності, комплаєнс допомагає підвищити стійкість бізнесу, зберігаючи його репутацію та економічну стабільність. Особливу увагу приділяють дотриманню норм і стандартів, таких як антикорупційне законодавство, правила щодо захисту даних (наприклад, GDPR), а також екологічні стандарти. Одним із ключових аспектів є оцінка

ризиків, яка базується на аналізі потенційних порушень норм та стандартів, що можуть виникнути в процесі діяльності організації. Постійний моніторинг та запровадження внутрішніх контрольних процедур дозволяють зменшити ризики порушень, а контроль за виконанням політики комплаєнсу та виявлення порушень сприяють ефективному управлінню персоналом.

Спрямованість комплаєнсу на відповідність законодавчим нормам (включаючи трудове, податкове та фінансове законодавство)та міжнародним, регіональним та галузевим стандартам(якості, безпеки, екологічним та іншим) формує своєрідну зовнішню орієнтацію. Внутрішня орієнтація передбачає дотримання низки регламентів, норм та положень, які мають бути розроблені в компанії та слугувати орієнтиром для доброчесної та етичної діяльності та поведінки, впровадження системи внутрішнього контролю для захисту бізнесу від зловживань та підвищення ефективності роботи співробітників; дотримання етичних норм і принципів (наприклад, кодекс корпоративної етики, політики регулювання конфлікту інтересів, політика захисту майна підприємства, політика захисту інформації,відповідальне ставлення до ресурсів, прав людини, запобігання дискримінації та корупції [2, 3]). Для реалізації цих та подібних політик мають бути налагоджені та впорядковані робочі процеси, спрямовані на перманентний контроль потенційних проблем. Моніторинг контрагентів, з якими здійснюються ділові контакти, серед іншого включає оцінку ступеню їх схильності до корупційних проявів, рівня розвитку в компанії-контрагенті системи протидії корупції [3].

Отже, у сучасних умовах глобальної невизначеності, яка зумовлена економічними, політичними та соціальними кризами, зокрема спровокованими наслідками широкомасштабного вторгнення, комплаєнс стає критично важливим елементом не тільки ефективного управління стабільним бізнесом, але і допомогою для «виживання» в кризових умовах. Інтеграція комплаєнсу в корпоративну стратегію забезпечує прозорість, відповідальність та стійкість бізнесу, що дозволяє компанії працювати відповідно до законодавчих норм, одночасно досягаючи своїх стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Маковоз, О., & Коваль, Д. (2023). Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, *17*(34). https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14

2. Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б.Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (9), 2023. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf.

3. Dudnieva I. Compliance policies in the enterprise management system. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 07-09 травня 2024 року) : УІПА. 2024. С. 345-346. URL:http://econmgmt.uipa.edu.ua/?page_id=1856.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ І ТЕХНОЛОГІЯМИ В УКРАЇНІ

Кушнір Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4737-005X

Постановка проблеми. Багато чого залежить від стійкості психіки та типу особистості людини, її захисних механізмів. Але є загальні тенденції, які менеджерам варто брати до уваги під час прийняття тактичних і стратегічних рішень щодо роботи всередині організації [1].

Основні матеріали дослідження. Криза, регрес, свобода, ризики доповнені широкомасштабною агресією росії проти України створили реальність з невизначеним, турбулентним майбутнім.

За даними опитування DOU у жовтні 2022 року, майже 58% з 15 000 IT-спеціалістів відмічали зниження продуктивності з початку повномасштабної війни в Україні. За даними дослідження впливу війни на населення в Ізраїлі, люди, які пережили активні воєнні дії, гірше пригадують інформацію, повільно формують і виражають свої думки. При цьому у людей із міцними соціальними стосунками когнітивні функції через вплив воєнних подій не погіршувалися [1]. Щоб врахувати нові норми продуктивності, потрібно розвивати або долучати до компанії human-centric лідерів, які вибудують автентичне, емпатичне та адаптивне лідерство зі своїми командами [1]. Дослідження Gartner демонструють: співробітники, які повідомляють про високу довіру в команді, у 2,6 рази краще переносять постійні зміни та зберігають лояльність до компанії, співробітники із сильною згуртованістю команди переживають зміни у 1,8 рази краще [1]. За даними ВООЗ, одна з п’яти (22%) осіб, які пережили війну чи інший конфлікт за останні 10 років, страждає від депресії, тривожності, посттравматичного стресового розладу чи іншого психічного розладу [2].

Стратегії корпоративного добробуту Wellbeing, направлені на збереження людей і бізнесу, мають бути інтегрованими у бізнес-процеси, мали глибинні інструменти та тривати щонайменше два роки, з періодичними замірами прогресу досягнення поставлених KPI. 100 компаній з найвищими показниками добробуту серед співробітників у 2021 році були на 20% дохідніші, ніж решта зі списку S&P та Dow Jones [3].

За даними Глобального інституту МакКінсі, зміни в суспільстві під впливом ШІ в десять разів швидші та в 300 разів сильніші, ніж промислова революція кінця 18 - початку 19 століть. Це означає приблизно в 3000 разів потужніший вплив [4].

82% керівників очікують, що вже у найближчі п’ять років люди та машини будуть поєднуватися в інтегровані команди та співпрацювати в межах

компанії. А 26% кажуть, що це вже відбувається в їхніх організаціях. Institute for the Future прогнозує, що 85% робочих місць, які існуватимуть у 2030-му, сьогодні ще не створені [5].

Очікується, що до 2028 року 70% об'ємів роботи буде перенесено з локальних систем на хмарні сервіси, Стратегія 7R (Rehost, Refactor, Replatform, Retain, Retire, Repurchase, Relocate) дає можливість зробити це з максимальною ефективністю. Хмарні сервіси дозволять компаніям оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність та надійність роботи [6].

Компанія «Дарниця», активно використовує рішення Microsoft Big Data і Synapse для аналітики даних та отримує цінні інсайти щодо великих обсягів інформації, як результат – рішення ухвалюються більш ефективно [6].

МХП зазначає, що фінансовий ефект від впровадження ШІ нелінійний: AI не є чарівною пігулкою, яка миттєво починає діяти та економити мільйони. Окупність досягається поступово за рахунок автоматизації, підвищення ефективності процесів, кращого прийняття рішень [6].

Після завершення процесу роботизації Укрпошти, всі посилки будуть оброблятись автоматично. Це дасть змогу обробляти 8000 посилок на годину, замість 600 [7].

Платформа хмарних обчислень Amazon Web Services допомогла українським міністерствам та приватним компаніям перенести понад десять петабайтів (десять мільйонів гігабайтів) даних на безпечні сервери після вторгнення Росії в Україну [8].

Від початку повномасштабної війни на Єдиному порталі державних послуг «Дія» запущено 70 нових сервісів [9].

Мобілізація стала фактором, якого бізнес не може не брати до уваги. У щорічному опитуванні Європейської Бізнес Асоціації, яке проводилося у вересні 2023-го, 84% опитаних вказали мобілізацію серед основних кризових ситуацій [10], механізм бронювання працівників критично важливих підприємств сформований за принципом експонентного падіння і потребує вдосконалення [11].

Компанії змінюють бізнес-процеси, щоб менше відчувати мобілізацію власних працівників, активно працюють із плануванням наступності, фокус на створення групи тренованих наступників для всіх топових позицій разом. Для оцінки ефективності співробітників використовуються методологія «9 BOX», «360 градусів», делегування щодо участі в розвитку нових проектів [12].

У вересні 2023 року в Україні налічувалось 3 мільйони людей з інвалідністю, за півтора року приріст людей з інвалідністю становить приблизно 300 тисяч [13], бізнесом реалізовуються програми адаптації ветеранів війни до активного суспільного життя й зайнятості «Ветеран плюс», ДТЕК, «Програма «МХП поруч», «We're Proud», UKRSIBBANK BNP Paribas Group та інші, створюється інклюзивний простір.

За результатом спільного дослідження Forbes Ukraine та сайт пошуку роботи robota.ua, серед найкращих роботодавців України 2024 року, працівники 50 найкращих компаній стали значно лояльнішими до своїх роботодавців. Середній індекс лояльності (NPS) за рік збільшився на 10 відсоткових пунктів (в.п.), до 78% [14].

Згідно з результатами опитування «Дія. Бізнес» щодо стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року, 83,3% респондентів уважають саме людські ресурси ключовими для післявоєнного відновлення компанії [15].

Висновки. Управління людськими ресурсами і технологіями під час змін зовнішнього средовища, не належність, результат постійної роботи, держави, підприємців і компаній у динамічному, час від часу небезпечному середовищі, яке вимагає постійного розвитку, підвищення швидкості прийняття рішень, впровадження сучасних цифрових технологій з основною ставкою на максимальну концентрацію талантів, які поділяють спільний набір цінностей і відчувають особисту причетність до спільного успіху компанії.

Список використаних джерел:

1. COVID-19 і війна змінили IT-менеджмент. Традиційні підходи до управління не працюють. Що мають робити керівники, розповідає експерт ринку Анна Даценко. URL: https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854

2. Менеджмент у час війни / Костянтин Кошеленко. К. : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с. С. 204.

3. Стратегія на понад два роки, а не пара освітніх вебінарів. CEO Wellbeing Company Альона Бондар пояснює, як варто будувати ефективну програму корпоративного добробуту. URL: https://forbes.ua/leadership/efektivna-programa-korporativnogo-dobrobutu-strategiya-na-ponad-dva-roki-a-ne-para-osvitnikh-vebinariv-chim-pershiy-shlyakh-korisnishiy-dlya-vashogo-biznesu-u-kolontsi-ceo-wellbeing-company-aloni-bond-18022024-19240

4. Бруханський Руслан, Спільник Ірина. Цифровий облік: інноваційні технології зумовлюють нову парадигму? Західноукраїнський національний університет. Ст. 74. URL: http:// http://surl.li/aygkuy

5. Які навички будуть найбільш затребуваними у найближчі 5 років і як їх розвивати. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuvanymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvaty

6. Хмарна трансформація – які можливості відкриваються перед бізнесом. URL: https://eba.com.ua/hmarna-transformatsiya-yaki-mozhlyvosti-vidkryvayutsya-pered-biznesom/

7. Провайдер останньої надії. Чому CEO «Укрпошти» Смілянський скасував виробничий план та як розподіляє премії серед працівників. Інтерв'ю.

URL: https://forbes.ua/company/provayder-ostannoi-nadii-chomu-seo-ukrposhti-smilyanskiy-skasuvav-virobnichiy-plan-ta-yak-rozpodilyae-premii-sered-pratsivnikiv-intervyu-25042024-20803

8. Стало відомо, як компанія Amazon допомогла Україні з перших днів російського вторгнення URL: https://www.unian.ua/war/stalo-vidomo-yak-kompaniya-amazon-dopomogla-ukrajini-z-pershih-dniv-rosiyskogo-vtorgnennya-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajinu-11861004.html

9. У «Дії» запущено 70 нових сервісів від початку повномасштабної війни. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/19/707879/

10. Мобілізація мобілізацією. Як ДТЕК, АТБ, «Аврора» та Ferrexpo готуються до ймовірної кадрової кризи через нову хвилю призову до ЗСУ. URL: https://forbes.ua/war-in-ukraine/mobilizatsiya-mobilizatsieyu-yak-ukrainski-kompanii-zokrema-dtek-ta-atb-gotuyutsya-do-kadrovoi-krizi-kotru-prinese-nova-khvilya-mobilizatsii-13032024-19814

11. Михайло Різак про шляхи відбудови галузі на конференції «Відбудова України: чому не слід відкладати до перемоги» URL: http://surl.li/xfjtfc

12. Ростимо топа. Як ДТЕК, Comfy, SoftServe та Carlsberg знаходять і виховують наступних CEO. URL: https://forbes.ua/leadership/rostimo-topa-yak-dtek-comfy-softserve-ta-carlsberg-znakhodyat-i-vikhovuyut-nastupnikh-ceo-01032024-19521"

13. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю. URL: https://minre.gov.ua/2023/09/22/v-ukrayini-nalichuyetsya-3-miljony-lyudej-z-invalidnistyu/

14. Forbes та robota.ua нагородили найкращих роботодавців України. Хто потрапив у трійку. URL: https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotaua-nagorodili-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-potrapiv-u-top-3-25042024-20813"

15. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Кучерук Галина,
д.е.н, професор, професор кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін
Київській інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6716-6791
Соломаха Сергій,
здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Київській інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Одним з напрямків у забезпеченні ефективності перевезень на транспортному ринку є організація надання транспортних послуг із застосуванням логістичного сервісу. Зазвичай, логістичний сервіс трактують як сукупність нематеріальних логістичних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів в процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Сутність та структура логістичного сервісу на транспорті дещо відрізняється від поняття логістичного сервісу в інших галузях економіки. Причина цього полягає, в першу чергу, в нематеріальному характері транспортних послуг.

Транспортна послуга в широкому розумінні цього слова, як і товар, має декілька рівнів і повинна класифікуватися на основну, супутню і додаткову. Всі ці складові послуги зв'язані між собою і повинні розглядатися у взаємозв’язку з основною визначальною послугою. І саме додаткові послуг потрібно розглядати як логістичний сервіс на транспорті.

Основна послуга – це перевезення пасажирів (вантажів) із одного пункту відправлення в іншій. Пасажир (вантажовласник) купує не властивості продукту – місце в одному з транспортних засобів і обслуговування в ньому, а саме перевезення, переміщення для реалізації своєї потреби і мети поїздки: на роботу, відпочинок, відвідини родичів і друзів, лікування і так далі.

Супутніми послугами є послуги, необхідні для того, щоб надавати основну послугу. Це продаж квитків, доставка їх додому, на роботу споживачеві транспортної послуги, доставка пасажира і багажу від місця знаходження або проживання до пункту (станції або вокзалу) відправлення. При перевезенні вантажів – це оформлення документів, повідомлення про прибуття тощо. По-друге, послуги обслуговуючого персоналу в наданні постільної білизни, забезпеченні їжею, напоями, кондиціонуванні повітря у транспортних засобах, туалетним приладдям і ін. При вантажних перевезеннях – транспортно-експедиційне обслуговування, слідкування за вантажем, заходи

зберігання на шляху слідування. Основна послуга, як правило, вимагає супутніх, але не додаткових.

Додатковими послугами є послуги, що додають основній послузі додаткову вигоду, підвищують якість надання основних і додаткових послуг і допомагають відрізнити дану послугу від тих, що конкурують з нею. Наприклад це послуги супутникового, комп'ютерного, телеграфного і відеозв'язку, забезпечення свіжою пресою і журналами, предметами особистої гігієни, персональним сейфом, охороною, та ін. із урахуванням специфіки виду транспорту. Наприклад, на залізничному транспорті, це може бути послуги купе-бібліотеки, спорт-купе з тренажерами і душем, вагону-залу для виступу артистів, вагону-бару з прозорим дахом і великими віражними вікнами, вагону-залу для засідань і так далі. Те, що є супутній продукт на одному ринку, може бути додатковим і навіть основним на іншому.

З точки зору управління основний продукт (послуга перевезення) є центром бізнесу в транспортному обслуговуванні. Супутні послуги необхідні для представлення основної на цільовому ринку. Додаткові послуги (послуги логістичного сервісу) можуть надати допомогу у позиціонуванні основних та супутніх послуг. Основна, супутня і додаткова (сервісна) послуга визначають, що отримує клієнт, але не як він сприймає те, що отримує. Спосіб пропозиції послуги визначає сприйняття її клієнтом.

Отже, логістичний сервіс на транспорті – це сукупність додаткових логістичних послуг, які спрямовані на максимально повне задоволення потреб споживачів послуг транспортної сфери під час і в процесі надання основних послуг – перевезень і супутніх їм – вантажних, оформлення документів тощо. Послуги логістичного сервісу можуть надаватися як безпосередньо компанією-перевізником, так і спеціалізованим логістичним провайдером.

Сучасні умови потребують від транспортних підприємств та логістичних провайдерів, що беруть участь у розподілі готової продукції, забезпечувати скорочення часу на транспортування, підвищення рівня сервісу. У цілому це означає рух назустріч споживачеві транспортних послуг. Така ситуація конкретно виражається в наданні різних нетрадиційних сервісних послуг, а також у широкомасштабному використанні новітніх досягнень в області комунікації й інформатизації. Надання транспортними фірмами нових послуг логістичного сервісу дозволяє розширити коло їхньої клієнтури, збільшити прибуток від реалізації продукції, полегшує й прискорює впровадження нових транспортних технологій, підвищує стабільність і міцність зв’язків на ринку транспортних послуг. Нові напрямки застосування логістичного сервісу в стратегії транспортних фірм ведуть до підвищення економічної ефективності всієї виробничо-збутової діяльності компанії, що користується їхніми послугами.

Список використаних джерел:

1. Логістичний сервіс: сутність та особливості. URL: https://podillyanews.com/blogs/logistychnyj-servis-sutnist-ta-osoblyvosti/ (дата звернення: 07.05.2024).

2. Резнік Н.П., Півень А.В., Волошина О.П. (2021). Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 304–309.

3. Кучерук Г. Ю. Попова Ю. М, (2017) Логістичне забезпечення сервісного обслуговування на автомобільному транспорті. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія «Економіка»*. Т. XVIII, вип. 304. Маріуполь, ДонДУУ. 296 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ОПАЛЮВАЛЬНИХ ТА ГЕНЕРУЮЧИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Порфіренко Володимир,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0329-6217
Красюк Карина,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національнийтранспортнийуніверситет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9141-9802

Ринок опалювальних та генеруючих виробів до війни

До початку повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 році, ринок опалювальних та генеруючих виробів демонстрував стабільний розвиток. Статистика 2020-2021 років показує, що більшість споживачів використовували централізоване теплопостачання, а продаж генераторів, теплових насосів і автономних систем опалення зростав на 10-15% щорічно. Основні гравці ринку включали такі компанії, як Bosch, Vaillant, і Protherm. Частка ринку автономних систем була незначною, але попит на генератори поступово збільшувався [1].

Вхід нових брендів та зміни в ринкових умовах

Під час війни, після численних атак на енергетичну інфраструктуру, ринок генераторів і автономних опалювальних систем значно зріс. На діаграмі нижче можна побачити збільшення кількості нових брендів, що вийшли на український ринок у 2022-2023 роках, таких як Honda, Briggs & Stratton та Hyundai. Паралельно з цим спостерігалося зростання продажів вітчизняних виробників, які розширили свої виробничі можливості [2].

Актуальність під час війни

Після початку масованих ракетних ударів та знищення енергетичної інфраструктури, попит на автономні системи опалення та генератори зріс на 300%. Багато будинків залишились без тепла і електроенергії на тривалий час, що стало поштовхом для масової установки автономних котлів, генераторів та сонячних батарей. На основі досліджень актуальність автономних систем зберігатиметься, навіть після закінчення війни, як засіб забезпечення енергетичної незалежності [3].

Сучасна ситуація на ринку

Ринок опалювальних та генеруючих виробів наразі формується з урахуванням високого попиту та невизначеності щодо постійного постачання електроенергії. Попит на генератори втричі перевищує довоєнний рівень, а ціни на генератори та теплові насоси зросли на 50-70%. Інфляція та зміни в ланцюгах постачання створюють тиск на цінову політику [4].

Використання ринкових можливостей

Український ринок в основному залежить від імпортних постачань, але спостерігається ріст частки місцевих виробників, таких як "Технотепло" та "Крамар". Більшість великих гравців, що постачали обладнання до війни, продовжують працювати в Україні, пропонуючи модернізовані рішення для автономного опалення та енергопостачання [5].

Перспективи розвитку ринку

Після війни прогнозується поступове зниження попиту на генератори, однак опалювальні автономні системи продовжуватимуть зростати, оскільки українці прагнутимуть забезпечити незалежність від централізованих джерел енергії. Декарбонізація та перехід на більш екологічно чисті джерела енергії, такі як сонячні панелі та теплові насоси, стимулюватимуть подальший розвиток ринку.

Нижче наведені приклади таблиць, які демонструють ключові зміни на ринку до та після початку війни (табл. 1 та табл. 2):

Таблиця 1

Зміни цін на генератори та автономні системи опалення до і після початку війни

Вид обладнання	Середня ціна до війни (грн.)	Середня ціна після початку війни (грн.)	Зростання ціни (%)
Генератор (5 кВт)	15 000	30 000	100%
Тепловий насос	60 000	90 000	50%
Автономний твердопаливний котел	25 000	40 000	60%
Сонячна панель	12 000	18 000	50%

Таблиця 2

Попит на генератори і автономні системи опалення до і після війни

Рік	Кількість проданих генераторів	Кількість проданих теплових насосів	Попит на автономні системи (%)
2020	10 000	5 000	20%
2021	12 000	7 000	25%
2022 *(до початку війни)*	35 000	18 000	70%
2023	40 000	20 000	75%

Отож, воєнний період кардинально змінив ринок опалювальних та генеруючих виробів в Україні. Попит на автономні системи опалення та генератори досяг свого піку через енергетичну кризу, спричинену війною. Проте після закінчення бойових дій ринок буде переформатовуватись, акцентуючи увагу на енергетичній автономії та зменшенні залежності від викопних видів палива [6].

Список використаних джерел:

1. Українська статистична служба, 2021 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit-derjstat-2021.pdf
2. Bosch, Vaillant, Protherm – Огляд ринку 2021.
3. Звіт про вхід нових брендів, 2022-2023 роки. URL: https://atu.net.ua/vebinary/opaliuvalnyi-sezon-2024-2025-yak-zabezpechyty-hromady-teplom-ta-enerhetychnoiu-nezalezhnistiu-2
4. Аналіз українських виробників – джерело «Технотепло».
5. Ринок генераторів, огляд аналітичного центру, 2022 рік.
6. Інститут енергетичної незалежності України, 2023 рік. URL: https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=10891

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ШВИДКІСТЬ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Забранський Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9834-6919

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим фактором, який впливає на управлінські практики, оскільки він здатен автоматизувати рутинні завдання і звільнити час для стратегічного планування. Це дозволяє керівникам зосередитися на важливих аспектах бізнесу, адже у сучасному світі зміни відбуваються стрімко, а підприємства, які не адаптуються до нових умов, ризикують втратити свою конкурентоспроможність [1].

Серед ключових переваг ШІ – його здатність аналізувати великі обсяги даних і виявляти закономірності, що допомагає приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності. Адаптивність підприємств визначається їхньою здатністю швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Гнучкість і здатність до інновацій дозволяють підприємствам вчасно підлаштовувати стратегії під нові умови. ШІ виступає ключовим інструментом у прискоренні адаптації завдяки аналізу даних та автоматизації процесів, що допомагає ідентифікувати нові можливості і ризики, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін швидше за конкурентів. Завдяки технологіям, таким як машинне навчання, нейронні мережі та обробка природної мови, бізнеси можуть не лише покращити свою ефективність, а й знайти нові можливості для зростання [1, 2].

Машинне навчання допомагає виявити тренди та оптимізувати управлінські рішення, тоді як нейронні мережі дозволяють прогнозувати зміни на ринку. Це, в свою чергу, знижує ризики і допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії у відповідь на нові виклики. Наприклад, аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє вчасно реагувати на зміни у попиті, що робить бізнес більш стійким.

Автоматизація процесів за допомогою ШІ значно підвищує продуктивність. Зменшення людського фактору в рутинних завданнях, таких як обробка замовлень, дає можливість компаніям звільнити ресурси для більш стратегічних цілей. Крім того, прогностичні моделі допомагають підприємствам точніше планувати використання ресурсів, що призводить до зменшення витрат і підвищення ефективності. Проте, для успішної інтеграції ШІ в бізнес-процеси необхідно не лише впроваджувати нові технології, а й навчати персонал. Глибоке розуміння технологій і їх можливостей є запорукою успіху. У результаті, підприємства, які активно впроваджують ШІ, здатні не тільки адаптуватися до постійних змін на ринку, а й ефективно конкурувати,

процвітати в умовах невизначеності, використовуючи інновації як важливий інструмент для досягнення своїх цілей [1, 3, 4].

Згідно досліджень проведених серед компаній S&P 500 у 2022-2023 роках, компанії з високим рівнем інвестицій у дослідження та розробки, мали вищі показники продуктивності від впровадження генеративного ШІ. Компанії, що мають більше контактів з генеративним ШІ, отримали вищі дохідності на фондовому ринку в порівнянні з тими, де використання ШІ є меншим. Результати досліджень показують, що такі компанії за два тижні після випуску ChatGPT отримували щоденний надлишковий прибуток, що на 0,4% перевищував показники компаній з меншою експозицією до ШІ. Варто зауважити що, компанії з високим рівнем впровадження ШІ отримують переваги через зниження витрат на робочу силу та підвищення продуктивності. Однак є відмінності між галузями: компанії в інформаційних технологіях та публікаціях показали найбільші позитивні результати, тоді як деякі сектори, такі як фінанси та транспорт, зазнали зниження [2].

У підсумку, штучний інтелект стає незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища. Його вплив на управлінські практики не можна недооцінювати. Компанії, які використовують ШІ, можуть зберегти свою конкурентоспроможність та знайти нові можливості для зростання. Для успішної інтеграції нових технологій необхідно враховувати технічні аспекти та культуру організації, етичні питання та специфіку кожного бізнесу. Саме сукупність цих факторів визначає, наскільки ефективно та успішно підприємства можуть адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі використовуючи ШІ.

Список використаних джерел:

1. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. URL:http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/719/SU_2024%232-108-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 01.10.2024).

2. Andrea L. Eisfeldt, Gregor Schubert, Miao Ben Zhang. Generative AI and firm values. *National bureau of economic research*. 05-2023. URL: http://www.nber.org/papers/w31222 (дата звернення: 01.10.2024).

3. Alexander Bick, Adam Blandin, David J. Deming. The rapid adoption of generative AI. *National bureau of economic research*. September 2024 URL: https://www.nber.org/papers/w32966 (дата звернення: 01.10.2024).

4. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. № 2(45). URL:https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958/2853 (дата звернення: 01.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЯКІСТЮ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РІВНЕМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Харчук Юлія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0003-4874-1652

Ефективне функціонування підприємств територіальних громад (далі - ТГ) України в умовах невизначеності зовнішнього й нестабільності внутрішнього бізнес-середовища вимагає якісного ризик-менеджменту з метою забезпечення бажаного рівня економічної безпеки як суб'єктів підприємницької діяльності, так і країни в цілому. Становлення фінансово спроможних, з високим рівнем економічної безпеки ТГ, у контексті швидкозмінного середовища та невизначеності, підвищує актуальність впровадження ефективного ризик-менеджменту задля забезпечення їхнього послідовного розвитку за рахунок оптимізації наявного ресурсного потенціалу, мінімізації негативного впливу потенційних загроз та оптимального використання можливостей. Це, в свою чергу, підтверджує актуальність та своєчасність дослідження.

Специфіку діяльності підприємств ТГ України, розв'язання проблемних аспектів їхнього функціонування досліджують у своїх працях такі науковці як: С.І. Бегун, Н.М. Буняк [1], О.Р. Луців, А.І. Мельник [1], Н. І. Пилипів, К.І. Тарасова, Л.М. Черчик та інші [2; 3-5]. Водночас питання організації та здійснення якісного ризик-менеджменту підприємств ТГ з метою забезпечення економічної безпеки України потребують додаткового вивчення.

Мета дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку між якістю ризик-менеджменту підприємств ТГ та рівнем економічної безпеки України в умовах війни на основі вивчення теоретичних й оцінки практичних аспектів.

Слід зауважити, що економічна безпека країни базується на безпеці її ТГ, а відтак і кожного окремого суб'єкта господарювання. Економічна безпека держави є комплексним поняттям і її рівень залежить від фінансової, інвестиційно-інноваційної, інформаційної, науково-технологічної, продовольчої, виробничої, зовнішньоекономічної, макроекономічної, енергетичної, соціальної, демографічної та екологічної безпеки [2, с. 68-80]. Відповідно до концепції рівнів функціонування економіки виокремлюють такі рівні формування економічної безпеки держави як: мікрорівень (окремого господарюючого суб'єкта); мезорівень (сукупності однопрофільних (одногалузевих) господарюючих суб'єктів); регіональний мезорівень (певного регіону, де функціонують господарюючі суб'єкти); макрорівень, рівень держави

(формується господарюючими суб'єктами всіх регіонів і галузей та залежить від стану економічної безпеки на мікро- та мезорівнях) [2; 4-5].

В свою чергу, під ризик-менеджментом підприємств ТГ слід розуміти комплексний процес, орієнтований на забезпечення ефективної та стабільної роботи об'єкта управління шляхом прогнозування появи ситуацій ризику, розробки та впровадження механізмів попередження, нейтралізації або зниження негативних наслідків настання ризикових подій [1]. На наш погляд, ризик-менеджмент є динамічним процесом, ефективність якого залежить від швидкості реагування на зміну умов ринку, фінансовий стан, результативність діяльності підприємств. Війна суттєво ускладнює бізнес-середовище та вимагає від топ-менеджерів підприємств ТГ якісного та своєчасного здійснення ризик-менеджменту з метою забезпечення їхньої економічної безпеки.

Всупереч складній економічній ситуації, у перший рік повномасштабної війни відкрилися 202 тисячі нових бізнесів, а в 2023 році кількість створених в Україні ФОПів зросла до найвищого показника за останнє десятиліття - 314 392 громадян, що є абсолютним рекордом [3]. Розвиток бізнесу вимагає постійного навчання, мобільності, адаптивності, залучення фінансових та трудових ресурсів, впровадження нових технології й розширення географії, у тому числі шляхом релокації. Так, понад 700 українських підприємств перебралися на захід країни, що дало можливість вберегти 35 тисяч робочих місць, 31,7% малих підприємств зовсім або майже повністю зупинили діяльність. Відповідно до проведеного в межах проєкту Дія.Бізнес опитування з грудня 2023 по січень 2024 року, ключовими перешкодами для ведення бізнесу у воєнний час були (рис.1):

Рис.1. Основні перешкоди для бізнесу України у воєнний час
Джерело: [3]

Розвиток підприємств ТГ України з метою забезпечення бажаного рівня економічної безпеки в умовах війни вимагає якісного ризик-менеджменту щодо мінімізації негативних проявів зовнішніх та внутрішніх факторів. Основними з них за досліджуваний період були (рис.2):

Рис. 2. Основні стримуючі зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємств ТГ України в умовах війни

Джерело: [3]

Нейтралізація негативного впливу зовнішніх та внутрішніх перешкод бізнес-середовища з метою забезпечення економічної безпеки підприємств ТГ можлива лише за умови забезпечення якісного ризик-менеджменту (рис.3).

Рис. 3. Взаємозв'язок між якістю ризик-менеджменту підприємств ТГ з урахуванням обмежуючих зовнішніх та внутрішніх факторів і рівнем економічної безпеки України

Джерело: розроблено автором

Таким чином, успішний розвиток України в контексті війниможливий лише за умови комплексного вирішення проблем забезпечення економічної безпеки на усіх рівнях її формування. Між рівнями економічної безпеки держави та її складовими існує тісний взаємозв'язок, який необхідно враховувати при розробленні комплексу обґрунтованих і взаємопов'язаних заходів ризик-менеджменту. Закономірно, що високий рівень економічної безпеки України, вимагає якісного ризик-менеджменту з боку керівників підприємств, місцевих і державнихорганів влади на мікро-, мезо- та

макрорівнях. Програми розвитку ТГ, їхніх підприємств та країни в цілому повинні мати стратегічний характері враховувати зовнішні й внутрішні фактори, задля забезпечення національної безпеки України як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М., Мельник А.І. Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий погляд:економіка та управління,* №3(83)/2023. С.35-40.
2. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник : Державне управління* №1 (7) 2021. С. 66-82.
3. Як українські бізнеси перейшли на «воєнні рейки» економіки? URL: https://ed-era.com/blog/shlyah-malogo-biznesu-do-velykogo-zrostannya/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwu-63BhC9ARIsAMMTLXQ4UHvJp8QYM6-eCm__ScQNq84FO3zQQZZIGA-48kPw_fjCPrJ3tfsaAo5zEALw_wcB (дата звернення 01.10.2024).
4. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. Формування стратегії територіальних громад з метою забезпечення їхньої економічної безпеки у контексті теорії обмежень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 111–119.
5. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А., Дзюрах Ю. М. Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, № 28 (56), 2023. С. 14–23.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Ніщимний Вадим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Усе більше підприємств усвідомлюють необхідність створення ефективної системи менеджменту, щоб успішно конкурувати на сучасному ринку. Розглянемо, які складові визначають її успіх у сьогоднішніх нестабільних умовах. Це не просто набір правил або стандартних процедур - це складна, динамічна система, яка дозволяє підприємству не лише виживати, а й процвітати. Деякі з них пояснюють цей процес, а саме:

Вибір ефективних методів прийняття управлінських рішень відіграє ключову роль у досягненні успіху організації в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Це пояснюється швидкою адаптацією до змін (нові технології, ринкові тенденції, регуляторні вимоги тощо); використанням аналітики та великих баз даних; зниженням ризиків (передбачити можливі проблеми та знаходити шляхи їх вирішення, перш ніж вони стануть критичними); залучення командних ресурсів (використання знань і досвіду співробітників різних рівнів); впровадження інновацій, спрямованих на розвиток і вдосконалення ефективної системи менеджменту на підприємстві.

Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає постійний моніторинг того, що відбувається як усередині, так і ззовні нього. Без цього аналізу компанія наче в темряві. Важливо постійно оцінювати свої сильні й слабкі сторони, адже ринок - це поле битви. Кожна можливість - це крок до зростання, а загроза може виявитися як викликом, так і шансом на перемогу. Тож аналіз внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів дозволяє адаптуватися і приймати рішення, що підвищують стійкість і ефективність підприємства [1]. Сучасні економічні, політичні та технологічні зміни можуть знести з ніг найсильнішого гравця, якщо той не буде готовий. Безперервний аналіз забезпечує конкурентоспроможність, здатність реагувати швидко і, головне, вчасно.

Розробка стратегії підприємства.

Стратегія - це дорожня карта підприємства. Без неї підприємство ризикує загубитися в хаосі ринку. Однак стратегія має бути гнучкою: в один момент вона спрямована на інновації, в інший - на адаптацію до нових умов. Довгострокові цілі, конкретні кроки для їх досягнення та необхідні ресурси - це

складові ефективної стратегії [2]. Без стратегії управлінські рішення стають хаотичними і підприємство може втратити контроль над своїм майбутнім. Стратегічне планування дозволяє не просто жити сьогоднішнім днем, а й бути готовим до майбутніх викликів.

Організаційна структура управління та її оптимізація.

Оптимізація структури підприємства - це не просто питання внутрішньої дисципліни. Це інструмент, що визначає, наскільки ефективно взаємодіють різні відділи, як побудована комунікація чи зрозуміло розподілені обов'язки. Отже, правильно побудована організаційна структура управління, дозволяє уникнути конфлікти, дублювання функцій та витрат часу, водночас підвищуючи відповідальність співробітників. Ефективна організаційна структура є запорукою прозорості процесів та швидкості прийняття рішень [3]. Це каркас, на якому тримається вся система менеджменту підприємства.

Мотивація персоналу - це двигун, який змушує підприємство рухатися вперед. Ефективність управління персоналом не обходитися без визначення і розуміння потреб співробітника, його мотивів. Існує багато мотиваційних факторів, тому, вмотивована організація роботи працівників на підприємствах стає все більш цікавою, змістовною і творчою. Ефективний розвиток набувається на тих підприємствах, які займаються підвищенням якості життя співробітників, розвитком персоналу та стимулюванням участі співробітників в управлінні компанії [4].

Контроль і оцінка результатів діяльності.

Будь-яка система управління потребує контролю - це той механізм, який дозволяє не тільки побачити поточні результати, але й оцінити, наскільки вони відповідають встановленій стратегії. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати курс і досягати поставлених цілей [5]. Без контролю неможливо зрозуміти, чи йде підприємство в правильному напрямку. Оцінка результатів не лише допомагає зменшити ризики, але й підвищує загальну ефективність, роблячи бізнес стійким й успішним.

Список використаних джерел:

1. Довбня С.Б. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 378 с.
2. Іванов С. М. Основи менеджменту: підручник. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 512 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер; пер. з англ. Київ: Вид-во «Києво-Могилянська академія», 2020. 626 с.
4. Литвишко Л. О., Марченко П. А. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Електронний фаховий журнал з економічних наук «Економіка та суспільство»*. 2021. № 31. С. 96-101. URL: http://surl.li/ozhfj
5. Тарасюк Г.Ф. Основи організаційної поведінки: підручник / Г.Ф. Тарасюк, О.М. Жуков. Київ: Кондор, 2019. 368 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Сніжко Лариса,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-8623-7185

Транспорт є однією із базових галузей економіки будь-якої країни. У складних умовах воєнного стану, в яких функціонує сучасна економіка України, транспортній логістиці відводиться провідна роль. Від її виживання, успішного функціонування та розвитку залежить діяльність та ефективність більшості галузей народного господарства.

Для того, щоб країна, транспортна галузь і транспортно-логістичне підприємство могли виживати та ефективно конкурувати на відповідних ринках, у т.ч. і міжнародних, сервісні продукти повинні відповідати міжнародним стандартам якості та ціновим очікуванням споживачів [1]. Низький рівень якості продукції (залежно від виду продукту) може приводити до появи ризиків для життя і здоров'я споживачів, їх безпеки, що може спричинити втрату довіри споживачів, зниження ділової репутації транспортної організації, звуження частки ринку, претензіям, позовам, судовій відповідальності та ін. Продукція низької якості завдає шкоди не тільки рентабельності транспортно-логістичного фірми, але й національному платіжному балансу.

Одним із найважливіших аргументів у боротьбі за споживача в сервісній сфері є якість продуктів, що випускаються та реалізуються операційною системою. Це підтверджує той факт; що двома ключовими елементами кожного рішення при купівлі сервісної продукції є їх ціна та якість. Тому для досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг в сьогоднішніх складних умовах невизначеності і загроз, а також жорсткої конкуренції є орієнтація операційної діяльності, в першу чергу, на кінцевого споживача та його вимоги. Виробники транспортно-логістичної продукції несуть відповідальність перед споживачами за її якість.

Зосередження уваги на якості та її поліпшенні має бути частиною менеджменту кожного транспортно-логістичного підприємства.

Еволюція поняття якості тісно пов'язана із розвитком як технологій виробництва, так і науки управління. На даний час існує безліч формулювань і тлумачень якості. Це підтверджує той факт, що навіть так звані "класики якості" по-різному визначають якість: Ф. Кросбі- як відповідність встановленим вимогам; Е. Демінг – як передбачуваний ступінь однорідності і надійності при

низьких витратах і відповідно до потреб ринку; Дж. Джуран - як придатність до вживання [2].

Крім того визначення якості може відрізнятися залежно від того, який суб’єкт визначає якість: замовник (клієнт) чи підприємство. Виробник, як правило, зосереджується на техніко-технологічних вимогах. Тлумачення клієнтів щодо якості можуть бути неоднозначними, невизначеними, змінними та суб'єктивними. Тому легко зрозуміти, наскільки складним є однозначне тлумачення поняття «якість». І особливо це стосується сфери послуг, коли визначення якості суттєво залежить від клієнта і може відрізнятися залежно від його віку, статі, досвіду, рівня доходу, уподобань та ін. Стосовно транспортної галузі якість має певну специфіку, обумовлену споживчим призначенням транспортно-логістичної продукції, матеріально-технічною базою і технологією, що використовуються, рівнем кваліфікації персоналу та ін.

У ДСТУ ISO 9000:2015 [3, с.2] наведено таке тлумачення якості: «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника».

Отже, на сучасному рівні розвитку теорії управління «якість» доцільно розглядати як комплексне поняття, що включає в себе якість кінцевого сервісного продукту, якість операційних процесів, якість процесу управління, якість постачань та робіт, якість діяльності працівників та життя суспільства. Якість співвідноситься з уявленням про ступінь, в якій сервісна продукція задовольняє очікування та вимоги споживача.

З метою виживання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності усі успішні компанії в світі (від великих до малих) в різних сферах бізнесу займаються питаннями управління якістю (quality management) [2]. Управління якістю – це комплексна, скоординована і взаємопов'язана діяльність з управління, яка знаходиться у веденні вищого керівництва і впливає на всі аспекти роботи компанії для забезпечення надійної і безперебійної роботи організації щодо постійного поліпшення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів. Вона стосується діяльності всіх категорій персоналу будь-якої організації і пов'язує в єдину систему всі види діяльності підприємства для того, щоб споживач був максимально задоволений отриманими продуктами, і щоб це задоволення зростало і гарантувало зміцнення конкурентних позицій організації на ринку.

Управління якістю є і філософією, і теорією, і практичними методами одночасно. На сучасному етапі має потужні напрацювання, найбільш важливі з яких є [2]: загальне управління якістю (TQM - Total Quality Management); стандарти; кайзен (kaizen); розгортання функції якості (QFD – Quality Function Deployment); «шість сигм» (six sigma); ощадливе виробництво (lean manufacturing, lean production); Lean Six Sigma (LSS); кращі практики (best

practice); зовнішній бенчмаркінг (external benchmarking) та ін.

Зважаючи на специфіку логістичної діяльності, можна до вищенаведеного переліку додати систему Supply Chain Management, яка спрямована на підвищення ефективності та оптимізацію логістичних процесів. Застосування цієї системи допоможе підвищити якість послуг та забезпечити їх відповідність стратегії компанії. Система Supply Chain Management (SCM) дозволяє компанії планувати, контролювати та оптимізувати логістичні процеси від постачальника до кінцевого споживача, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності та забезпеченню високої якості послуг.

При впровадженні системи SCM може використовувати такі методи та інструменти, як прогнозування попиту, планування запасів, оптимізація маршрутів, використання сучасних інформаційних систем та технологій, таких як Internet of Things, Big Data та інші. Таким чином, компанія зможе підвищити рівень якості послуг, скоротити час доставки, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку логістики

Це далеко не весь перелік концепцій, методик і практик, які розроблені та застосовуються у сфері управління якістю. У сучасних умовах з метою впровадження та (або) удосконалення менеджменту якості українськими підприємствами доцільно використовувати комплекс вищеперерахованих методик, проте необхідним є їх коригування з урахуванням державної політики та національних стандартів з питань якості.

Крім того при управлінні якістю повинно бути враховано життєвий цикл відповідного сервісного продукту управління якістю [4].

Отже, управління якістю – це підсистема менеджменту транспортно-логістичного підприємства, яка координує процеси планування, забезпечення, контролю якості сервісної продукції. Основне її призначення - домогтися безперервного покращення якості сервісних продуктів для формування довгострокової конкурентоспроможності, в т. ч. і за рахунок ефективних операційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-р.

2. Сніжко Л.Л. Управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2023. Вип. 114.2. С. 269-284. D DOI:10.33744/0365-8171-2023-114.2-269-284.

3. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2005, IDT). Національний стандарт України. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45с.

4. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал.* Київ: НТУ, 2022. Вип. 4 (54). С.200-209. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКОРИСТАННЯ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В МЕГАПОЛІСАХ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Порфіренко Володимир,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0329-6217
Дехтяренко Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
асистент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3902-5996

Вступ. Організаційна недбалість, кадровий голод, замала кількість справного, комфортного рухомого складу громадського транспорту в Україні продовжують та посилюють автомобілізацію, тобто збільшують роль персонального транспорту в структурі перевезень у великих містах. Більшість такого транспорту мають двигуни внутрішнього згорання, яківикидають у повітря чимало часточок, які осідають в органах дихання людини та погіршують самопочуття, що призводить до зменшення продуктивності праці – тенденція спаду виробництва внутрішнього національного продукту.

Постановка проблеми. За сім місяців 2024 р на територію України завезли 228 319 автомобілів. За даними МВС, за аналогічний період минулого року кількість імпортованих транспортних засобів була меншою на 14,2% – 199 980 авто. Переважна більшість, а саме 71% від усіх ввезених транспортних засобів – це вживані автівки. Середній вік усіх ввезених авто становив приблизно 9 років. Але серед вживаних, завезених цього року, 42% були віком понад 10 років.

Найбільшу кількість імпортованих цьогоріч автомобілів зареєстрували у Києві – 13,7%. У трійці лідерів попиту опинилися також Львівська (10,2%) та Одеська (7,4%) області.

Рейтинг найпопулярніших автовиробників в українців залишається незмінним. До трійки улюблених увійшли: VOLKSWAGEN - 25 498 авто (11,2%), RENAULT - 17 479 авто (7,7%), AUDI - 13 173 авто або 5,8%.

У нашій країні спостерігається світова тенденція збільшення попиту на електромобілі. За пів року імпорт електрокарів збільшився на 83% порівняно з минулим роком. Хоча частка акумуляторних автівок у загальній кількості транспортних засобів досі залишається невеликою – лише 13,1%.

Фаворитами українців залишаються авто з бензиновими двигунами. Цьогоріч – це майже кожен другий імпортований автомобіль. Ще понад чверть (27,5%) ввезених автівок – дизельні [1].

Попри відключення світла у липні українці стали активніше купувати електромобілі. Було придбано 4787 електричних авто. Таку статистику опублікувала асоціація «Укравтопром».Порівняно із червнем попит на електромобілі в Україні виріс на 14%, а порівняно з липнем 2023 року – одразу на 38%. Переважна більшість проданих електрокарів нові – 4 684 авто (980 нових та 3704 вживаних). Комерційних електромобілів продали 103 і лише 6 із них були новими.

У новому сегменті переважають електромобілі, привезені з Китаю. Лідерство зберігає кросовер Honda M-NV (239 од), далі у топі - BYD SongPlus (127 од), NissanAriya (118 од), Volkswagen ID.4 (88 од), Zeekr 001 (69 од).

Серед вживаних електрокарів, як і раніше, лідирують NissanLeaf (529 од), моделі Tesla (Model 3 – 433 од, Model Y – 419 од, Model S – 217 од), а також Volkswagen e-Golf – 209 од.

Усього за сім місяців 2024 року в Україні продали понад 29,2 тис. електромобілів, 80% із них є вживаними[2].

Результати дослідження. Цю тенденцію можна відкоригувати, змінивши підхід до фінансування: замість вкладень в дорожню інфраструктуру (будівництво нових розв’язок і доріг, які призводять до збільшення автомобільного трафіку) потрібно реанімувати аварійні мости, заборонити експлуатацію автобусів малої місткості (маршруток), замінивши їх великомісткими трамваями, тролейбусами та автобусами.

Вартість побудови однієї розв’язки еквівалентна придбанню 70-200 одиниць тролейбусів чи автобусів довжиною до 19 м та 20 трамваїв довжиною 40 м, поява яких суттєво вплине на зменшення концентрації шкідливих домішок в атмосфері.

Невід’ємною складовою ефективної роботи муніципального транспорту є побудова системи ремонтів (планових, середніх і капітальних), яка дозволить експлуатувати рухомий склад відповідно до термінів визначених при виробництві тавідтермінувати витрати на списання та утилізацію. Також важливим пунктом є зручна інфраструктура зупинок – павільйони очікування, платформи на рівні з підлогою рухомого складу, пандуси чи ліфти, наземні переходи, тощо.

Кадровий голод спричинений війною можна усунити на рівні законодавства, дозволивши працювати людям з 18 років (наприклад, на залізничному транспорті стати помічником машиніста можна з 18, а на автомобільному чи міському з 21 року) та залучати до роботи в автобусних парках та депо метрополітену - жінок (історично склалась тенденція, що водити автобуси та поїзди не жіноча справа, а от електротранспорт, окрім метро, жіноча)[3].

Висновки. Для покращення екологічної ситуаціїпотрібно:

- розробити плани сталої міської мобільності;

- оптимізувати існуючі та запустити нові маршрути наземного громадського транспорту з очікуваним інтервалом руху;
- організувати «зелену хвилю» руху для муніципального транспорту;
- створити виділені смуги для міського транспорту на усіх вулицях, бульварах, площах, проспектах з трьома смугами руху (позбавити поліцію права голосу у прийнятті таких рішень і перекласти його повністю на міські адміністрації, в свою чергу закріпити за поліцією цілодобовий контроль за дотриманням руху по смугам відповідного рухомого складу);
- підготувати інфраструктуру громадського транспорту до енергонезалежності та надати перевагу в експлуатації трамваям та тролейбусам (встановити на територіях депо, парків сонячні батареї, які генеруватимуть електрику для руху під час блекаутів та модернізувати рухомий склад додавши опцію автономного ходу за рахунок встановлення акумуляторних батарей до 20 км);
- модернізувати систему Е-квитка (додати систему 40 та 90 хв пересадки, опції квартального, піврічного, річного абонемента, оптимізувавши вартість поїздки);
- створити зручні транспортно-пересадкові вузли з великими парковками [4];
- заборонити в'їзд у центральну частину міст автомобілів з екологічними стандартами нижче Євро-5;
- поступово забороняти використовувати ДВЗ стандартів Євро 0-4;
- запровадити високий тариф на паркування в центральній частині міст;
- впровадити каршерінг електрокарів;
- на основі пасажиропотоків відповідно до часу доби, днів тижня, пір року та дорожньої ситуації впровадити модульну систему електробусів;
- включити в систему міських перевезень залізничний транспорт.

Більшість з цих заходів не вимагають великих фінансових вкладень, тому можуть бути реалізовані в найближчий квартал після ухвалення рішень.

Список використаних джерел

1. Ігнатова Р. В Україні стрімко зріз попит на електрокари: які авто везуть з-за кордону. *ТСН.ua*. URL: https://tsn.ua/ukrayina/v-ukrayini-strimko-zris-popit-na-elektrokari-yaki-avto-vezut-z-za-kordonu-2632782.html
2. Демяник Д. В Україні різко зріс попит на електрокари: найпопулярніші моделі». *glavcom.ua* URL: https://glavcom.ua/techno/auto/v-ukrajini-rizko-zris-popit-na-elektrokari-najpopuljarnishi-modeli-foto-1015533.html
3. Гаген А. Що не так з транспортом Києва та що з цим робити? *Hromadske.ua* URL: https://hromadske.ua/suspilstvo/227219-shcho-ne-tak-iz-transportom-kyyeva-ta-shcho-z-tsym-robyty
4. Викиди від автотранспорту і як з ними боротися: інтерв'ю експерток для Федерації автопрому України. *Екодія*. URL: https://ecoaction.org.ua/vykydy-vid-transportu.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Власова Валентина,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7480-101X
Оліхненко Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5481-7823

Завданням транспортної інфраструктури будь якої країни забезпечення стабільності перевезень товарів і пасажирів та сприяти взаємодії різних секторів економіки [1]. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як економічна турбулентність, технологічні зміни та екологічні обмеження, ефективне управління підприємствами транспортної інфраструктури стає ще більш важливим завданням. Однак, для досягнення стабільного розвитку необхідне постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму, з акцентом на впровадження інноваційних технологій та процесів цифровізації. Особливо це важливо для країн, які стикаються з економічними та політичними кризами, де надійна транспортна система може бути основою для відновлення і стабілізації.

Метою цього дослідження є аналіз впливу інноваційних технологій та цифровізації на розвиток підприємств транспортної інфраструктури в умовах турбулентності. Дослідження буде зосереджуватися на визначенні ключових чинників, що сприяють впровадженню новітніх технологій у галузях транспортної інфраструктури, а також на вивченні їх впливу на організаційно-економічні механізми управління.

У сучасних умовах інноваційні технології та процеси цифровізації відіграють ключову роль у розвитку транспортної інфраструктури. Вони не лише підвищують ефективність функціонування підприємств, а й дозволяють адаптуватися до викликів турбулентного середовища, скорочуючи витрати та підвищуючи надійність операцій. На сьогоднішній день, набирають обертів такі напрямки розвиткуцифровізації у транспортній інфраструктурі:

1. Internet of Things (IoT).
2. Штучний інтелект (ШІ).
3. Блокчейн-технології.
4. Автономні транспортні засоби.
5. Цифрові платформи.

6. Big data.
7. Кібербезпека.

Використання IoT дозволяє в реальному часі відстежувати транспортні засоби, аналізувати стан інфраструктури (дороги, мости, порти) та моніторити логістичні ланцюги. Це сприяє оптимізації маршрутів перевезень, що знижує час доставки товарів і витрати на транспорт. Наприклад, інтелектуальні системи управління транспортом можуть автоматично коригувати маршрути на основі даних про затори або погодні умови, забезпечуючи максимально ефективне використання інфраструктури [2].

Наразі використання технологій Інтернету речей, хмарних обчислень, аналітики великих масивів даних, а також автоматизації на залізницях дозволяють впроваджувати рішення, адаптовані до концепції «Залізниця 4.0», такі як: підключений пасажир, мобільність як послуга (MaaS), автоматизація та інтероперабельність систем управління рухом (GoA4), прогнозоване технічне обслуговування як послуга (PMaas),- інтернет поїздів.

Ще однією з перспективних технологійєштучний інтелект (ШІ). ШІ допомагає в прогнозуванні попиту на перевезення, аналізі ефективності логістичних процесів та автоматизації прийняття рішень. Наприклад, системи на основі ШІ можуть прогнозувати можливі збої в транспортних потоках або дефекти інфраструктури, що дозволяє своєчасно вживати запобіжних заходів і мінімізувати ризики простоїв [3]. В умовах турбулентності це забезпечує стабільність і надійність транспортних операцій.Технології на базі ШІ допомагають кардинально змінити підхід до управління міськими структурами – отримання точної, змістовної та своєчасної інформації дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Оптимальним є використання відкритих гібридних хмарних платформ, що дозволяють швидко інтегрувати нові сервіси, в тому числі на основі ШІ [4].

Для максимально точного моделювання всіх процесів, що відбуваються у місті, та їх оптимізації, будують цифрові двійники. Серед найбільш детально розроблених проєктів можна назвати двійники Сінгапура, Бостона, нового індійського міста Амараваті тощо. Цифровий двійник – це віртуальна модель об'єкта чи процесу. Прикладом формування цифрового двійника може бути місто Такамацу (Японія) з населенням 420 тис. осіб. В якості пілотного проєкту, влада міста запровадила два цифрових двійника: цифровий двійник моніторингу та запобігання надзвичайним ситуаціям (зокрема, повеням) та цифровий двійник туристичної привабливості міста [5].

Також слід звернути увагу на блокчейн-технології, які набувають все більшого значення для забезпечення прозорості та безпеки в транспортній логістиці. Блокчейн може використовуватися для зберігання і відстеження інформації про вантажі, документи, фінансові операції. Це дозволяє знизити ризик шахрайства та спростити процеси митного оформлення, що є особливо важливим у міжнародних перевезеннях [6]. Блокчейн також сприяє

підвищенню довіри між учасниками ланцюга постачання, що є важливим для партнерств у транспортній інфраструктурі.

Не менш важливим аспектом розвитку транспортної інфраструктури є впровадження автономних транспортних засобів. Безпілотні автомобілі, кораблі та дрони активно розробляються і тестуються для автоматизації процесів перевезення товарів і пасажирів. Ці технології можуть значно скоротити потребу в людській праці, знизити рівень помилок і зробити перевезення більш безпечними.

Цифрові платформи та хмарні рішення дозволяють централізовано управляти даними, що стосуються перевезень, складування та інших логістичних операцій. Використання таких платформ спрощує координацію між різними учасниками транспортного процесу, забезпечує прозорість і дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Наприклад, системи управління транспортними ланцюгами, побудовані на хмарних технологіях, дозволяють автоматизувати та оптимізувати всі етапи процесу доставки товарів.

Інноваційні технології та цифровізація є невід'ємною частиною організаційно-економічного механізму розвитку підприємств транспортної інфраструктури. Вони забезпечують більш ефективне управління ресурсами, знижують ризики і підвищують стійкість підприємств до викликів турбулентного середовища.Для досягнення успішної цифрової трансформації необхідні значні інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, підготовка кваліфікованих кадрів та створення сприятливого законодавчого середовища. Інтеграція таких технологій є вирішальним фактором для досягнення конкурентоспроможності та стабільності підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Власова В. П., Чумак А. С. Транспортна інфраструктура України як об’єкт інвестиційної привабливості в мінливих безпекових умовах. *Бізнес Інформ.* 2023. №12. С. 199–207 . URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-199-207

2. Zhang, X., et al. Artificial Intelligence in Logistics and Transportation: State of the Art and Future Trends. *Logistics Journal*, vol. 15, 2022, pp. 109-125.

3. Swan, M. Blockchain: Blue print for a New Economy. O'Reilly Media, 2015.

4. Smith, T. Autonomous Vehicles in Logistics: Revolutionizing the Supply Chain. *Transport Technology Review*, vol. 12, 2023, pp. 34-48.

5. Sphere: simulator of edge infrastructures for the optimization of performance and resources energy consumption/ D. Fernández Cerero et al. Simulation Modelling Practice and Theory. 2020. Vol.101. Article101966. URL:DOI:https://doi.org/ 10.1016/j.simpat.2019.101966

6. Kazuhiko I., Atsush Y. Building a common smart city platform utilizing FIWARE (case study of Takamatsu city). *NEC Technical Journal*. 2018. Vol.13, No1. P.28–31.

7. Wamba, S.F., et al. Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Review and Future Research Directions. *International Journal of Production Economics*, vol. 174, 2022, pp. 98-110.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Хромушина Людмила,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0001-9134-9010

Відома і актуальна фраза «Кадри вирішують усе» залишається важливою, оскільки успіх організації напряму залежить від її працівників та ефективності їх роботи. Управління персоналом є ключовим напрямом у сучасному менеджменті, і ухвалення рішень щодо кадрів завжди повинно бути добре продуманим і зваженим.

Прийняття управлінських рішень є базовою частиною всіх управлінських функцій, оскільки саме вони визначають успіх для організації або навпаки. На процес ухвалення рішень можуть впливати різні фактори, такі як організаційна культура, етичні норми, нестача інформації та зовнішні обставини. Прийняття рішень є особливо важливим у сфері управління людськими ресурсами та впливає на організаційну поведінку [1]. На сьогодні дослідники розглядають управлінські рішення як: окремий процес, що складається з стадій підготовки, прийняття та втілення в життя рішень; частину загального процесу управління; як результат вибору альтернатив; як діяльність з вирішення управлінської проблеми; як професійну діяльність управлінця; як творчий, вольовий акт [2, с 11].

У свою чергу, управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) є комплексним, інтегрованим і стратегічним підходом до роботи з працівниками, їх добробуту та розвитку на робочому місці. Основна мета цього процесу – досягнення успіху організації через її співробітників. Щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін, глобалізації та технологічного прогресу, організації та уряди мають активно залучати, відбирати, мотивувати, розвивати та утримувати потрібних працівників. Тому правильні рішення в управлінні персоналом відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організації.

Прийняття управлінських рішень в системі HR-менеджменту є ключовим процесом, який визначає ефективність управління персоналом в компанії, вирішуючи широке коло питань: підбір персоналу, розвиток, оцінка та мотивація. Рішення, прийняті HR-менеджерами, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. Багато експертів вважають, що HR-менеджери займають друге за значущістю місце в організації після генерального директора. Через це керівники відділів кадрів зазнають все більшого тиску як зсередини, так і ззовні, і від них очікують досягнення

конкретних результатів. Оскільки працівники все більше визнаються ключовим джерелом конкурентних переваг, ефективні рішення у сфері управління персоналом стають ще важливішими для успіху компанії [3]. Більшість практик управління персоналом здійснюються в умовах невизначеності, коли ситуації є складними та неоднозначними. За таких умов особливо важливо мати здатність використовувати ефективні підходи до прийняття рішень.

Цифровізація суспільства та економіки змінює умови роботи HR-менеджерів. З'являються нові можливості та інструменти для підбору персоналу, зростають вимоги до кваліфікації працівників. Менеджери створюють «цифрові» або дистанційні робочі місця, організовують мобільні групи співробітників, які можуть працювати для різних роботодавців за запитом. Також змінюються підходи до організації корпоративного навчання, і все більшого значення набувають такі фактори, як відчуття причетності та довіра до працівників. Сучасна HR-служба повинна зосереджуватися на працівниках та їх розвитку, застосовуючи сучасні цифрові інструменти для управління, навчання і мотивації. Ефективне впровадження сучасних IT допомагає підвищити конкурентні переваги компанії та знизити ризик людських помилок при ухваленні управлінських рішень [4]. Наразі штучний інтелект активно використовується в бізнесі для ухвалення рішень на основі аналізу даних і все частіше застосовується HR-відділами для вирішення завдань, що допомагає компаніям оптимізувати робочу силу, дозволяючи співробітникам зосереджуватися на стратегічних питаннях і стає все більш популярним серед провідних HR-команд [5].

Підсумовуючи, зазначимо, що процес прийняття рішень в HR-менеджменті в умовах невизначеності та сучасних викликів вимагає балансу між оперативністю, аналітичним підходом та емпатією до потреб персоналу, що дозволить зберегти ефективність та стабільність колективу.

Список використаних джерел:

1. Salehzadeh R. and Ziaeian M. (2024). Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. Front. Psychol. 15:1400772. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1400772. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1400772/full (дата звернення: 05.10.2024).

2. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової . Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.

3. Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm: applying the principles of resource-based theory. Hum. Resour. Manag. Int. Dig. 25, 4–6. https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122 (дата звернення: 05.10.2024).

4. Могильна, Л., Орєхова, А., & Хромушина, Л. (2022). Використання інноваційних IT технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56 (дата звернення: 06.10.2024).

5. All-in-one HR-платформа для вашого бізнесу. URL: https://peopleforce.io (дата звернення: 05.10.2024).

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Божидай Ірина,
к.е.н, доцент, старший викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
Бобрицький Сергій,
к.т.н., доцент, доцент кафедри деталей машин та гідропневмосистем
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-9772-6419

Ефективне досягнення цілей будь-якої організації, її поточна та перспективна конкурентоспроможність можливі внаслідок таких управлінських дій, які якісно розробляютьсята послідовно реалізуються в межах даної організації.

В той же час, прийняття будь-якого управлінського рішення безпосередньо пов’язано з ризиком.

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої сфери суспільного життя, а в умовах ринкової економіки він виступає основним елементом підприємницької діяльності.Ризики виступають збірним поняттям, що включає в себе багато їх видів, властивостей та проявів. Загалом, категорію «ризик» можна визначити як небезпеку втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів.

Невизначеність є необхідною і достатньою умовою виникнення ризику. Лише за умови багатоваріантності розвитку майбутнього та наявності елементів непередбачуваності можна говорити про наявність ризику.

Виходячи з цього, невизначеність – це відсутність інформації про умови, в яких здійснюватиметься господарська діяльність або реалізовуватиметься проект, що ускладнює визначення кінцевих результатів господарської діяльності на всіх рівнях економічної системи [1, с. 65].

Під час розробки управлінських рішень важливо вірно оцінити поточний стан, розглянути альтернативні варіанти рішень та визначити критерії ефективного вирішення, яке відповідає цілям організації.

Методи прийняття рішень зазвичай поділяються на два основні класи: моделювання та експертної оцінки [1, с. 22].

Методи моделювання ґрунтуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш поширених управлінських завдань. Їх доцільно застосовувати, коли відома значна частка інформації про ринкову ситуацію.

Методи моделювання зазвичай використовуються в детермінованих та помірно-детермінованих управлінських ситуаціях.

Серед найбільш розповсюджений моделей можна виділити наступні:

1) Моделі теорії ігор. Дозволяють аналізувати різні варіанти дій організації з урахуванням можливих ходів конкурентів. Однак їх недоліком є спрощення реальних економічних ситуацій, що може вплинути на точність результатів[3, с. 31].

2) Моделі теорії черг. Моделі використовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування при заданому рівні попиту.

3) Моделі управління запасами. Основна ідея цих моделей полягає в тому, що організація повинна підтримувати оптимальний рівень запасів ресурсів для уникнення простоїв і збоїв у роботі.

4) Моделі лінійного програмування. Вони використовуються для знаходження оптимальних рішень у ситуаціях з дефіцитом ресурсів і конкуруючими потребами [4, с. 57].

Методи експертних оцінок використовуються для розробки і обґрунтування рішень при дефіциті інформації. Вони є найкращими для помірно-стохастичних і стохастичних подій.Сутність даних методів виявляється в тому, що рішення ухвалюється за допомогою отримання відповідей експертів на задані питання.[5, с. 50]

Прийняття рішень в умовах невизначеності базується на тому, що ймовірності різних сценаріїв розвитку подій для особи, яка приймає ризиковане рішення, залишаються невідомими. В такій ситуації, вибираючи альтернативу, орієнтуються як на власні уподобання щодо ризику, так і на відповідний критерій вибору з усіх можливих варіантів.

Основні критерії, які застосовуються при прийнятті рішень в умовах невизначеності, включають:

1) Критерій Вальда (або критерій «максимін») передбачає вибір альтернативи з усіх можливих варіантів, яка в умовах найбільш несприятливих сценаріїв (мінімізації ефективності) має найбільше з усіх мінімальних значень (тобто значення ефективності, найкраще з усіх гірших або максимальне з усіх мінімальних).

2) Критерій «максимаксу» передбачає вибір з усіх можливих варіантів альтернативи, яка при всіх найсприятливіших ситуаціях розвитку подій (що максимізують значення ефективності) має більше з максимальних значень (тобто значення ефективності краще з усіх кращих чи максимальне із максимальних).

3) Критерій Гурвіца (критерій "оптимізму-песимізму" або "альфа-критерій") дозволяє спиратись на певний середній результатом ефективності, який розташований в межах значень за критеріями "максимаксу" і "максиміна".

$$A_i = a \cdot E_{MAXi} + (1 - a) \cdot E_{MINi}, \quad (1)$$

де A_i - середньозважена ефективність за критерієм Гурвіца для конкретної альтернативи;

а - альфа-коефіцієнт, що обирається з урахуванням ризикової переваги в межах від 0 до 1 (значення, ближчі до нуля - характерні для суб'єкта, що не схильний до ризику; значення 0,5 характерне для суб'єкта, який нейтральний до ризику; значення, що ближчі до одиниці, характерні для ризикового суб'єкта);

E_{MAXi} - максимальне значення ефективності за конкретною альтернативою;

E_{MINi}- мінімальне значення ефективності з конкретної ініціативи.

4) Критерій Севіджа передбачає вибір альтернативи з усіх можливих варіантів, яка мінімізує максимальні втрати для кожного з можливих рішень. [6, с. 155-160].

Своєчасне прогнозування та виявлення невизначеностей і їх впливу на діяльність організацій, а також розробка та впровадження управлінських рішень для їх мінімізації є ключовою умовою ефективного управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015.300 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
3. Вітлінський В В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. Економічний ризик: ігрові моделі: Навчальний посібник / За ред. В. В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.
4. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. Київ: Техніка, 2004. 256 с.
5. Кармінська-Бєлоброва М.В., Ігнатова Є.М.. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник. Харків: «Слово», 2014. 169 с.
6. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навчальний посібник під заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Руденко Сергій,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2874-1957
Страхов Богдан,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах нестабільної соціальної, економічної, техніко-технологічної та екологічної ситуації, що наразі спостерігається в Україні і є наслідком вторгнення агресора на її суверенну територію, розвиток суб'єктів господарювання залежить від їхньої здатності ефективно протистояти ризикам. Ризикостійкість стає важливою характеристикою підприємства, що дозволяє йому не тільки вижити, але й продовжувати функціонувати за умов негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ризикостійкість підприємства є складовою його загальної стійкості та виступає важливою характеристикою, що визначає його як відкриту соціально-економічну систему. Ця характеристика відображає здатність підприємства до стабільного та ефективного функціонування, незважаючи на вплив різноманітних ризиків [1]. Манн Р. підкреслює, що в сучасних умовах для підприємств необхідно не лише впроваджувати систему управління ризиками, але й розробляти стратегії, що забезпечують їх ризикостійкість. Ефективне управління розвитком підприємства вимагає визначення ключових параметрів, зміни яких можуть допомогти залишатися конкурентоспроможними. Одним із таких параметрів є рівень ризикостійкості, підтримання якого на належному рівні дає змогу уникати або подолати потенційні загрози [2]. На думку Усової М.О., ризикостійкість – це внутрішня властивість системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників. Автор зазначає, що досягнення високого рівняризикостійкості підприємства створює можливість ідентифікації комплексу управлінських рішень щодо своєчасної реакції на широкий спектр ризиків в умовах ресурсних і тимчасових обмежень [3].

Важливо розрізняти поняття ризикостійкості в кризових умовах та антикризового управління, адже ці два аспекти управління пов'язані з подоланням кризових ситуацій, але мають різні акценти та функції. Ризикостійкість у кризових умовах характеризує здатність підприємства витримувати кризові впливи, продовжуючи свою діяльність з мінімальними втратами. Це означає, що підприємство з високим рівнем ризикостійкості має

ефективно побудовані системи, процедури та ресурси, які дозволяють йому швидко реагувати на загрози та зберігати свою продуктивність і функціональність. Важливо також, що ризикостійкість включає здатність до адаптації в умовах невизначеності, що підвищує шанси на відновлення та подальший розвиток після кризи.Таким чином, ризикостійкість в кризових умовах є властивістю підприємства, що відображає його здатність протистояти негативним впливам, тоді як антикризове управління представляє собою сукупність інструментів та стратегій, які використовуються для підтримки цієї здатності та активного управління кризовими ситуаціями.

Обґрунтовуючи роль ризикостійкості в системі управління підприємствами в кризових умовах, варто відзначити її багатогранний характер. З одного боку, вона забезпечує стійкість підприємства, дозволяючи йому продовжувати ефективну діяльність і розвиватися навіть у складних ситуаціях. З іншого боку, ризикостійкість визначається не лише внутрішніми факторами, але й впливом зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні, соціальні та політичні ризики, що можуть суттєво посилюватися під час криз.

Механізм управління ризикостійкістю в системі менеджменту підприємства є складним процесом, який передбачає багаторівневий підхід і потребує постійної адаптації до швидких змін у соціально-економічному середовищі. Механізм ризикостійкості включає комплекс інструментів і методів, які спрямовані на оцінку, аналіз і управління ризиками з метою зменшення їх впливу на діяльність компанії. Він повинен бути гнучким та ефективним, враховуючи як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні виклики. Для підприємств у кризових умовах цей механізм зазвичай включає три основні складові: ресурсну, організаційну та систему забезпечення. Кожна з цих складових орієнтована на мінімізацію кризових ризиків і містить взаємопов’язані елементи, які допомагають зменшити вплив кризи на роботу підприємства.

Ризикостійкість підприємства в системі менеджменту є ключовою характеристикою, що дозволяє продовжувати його стабільну діяльність у кризових умовах, мінімізуючи вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Список використаних джерел:

1. Кулакова С.Ю., Касмініна К.О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. *Агросвіт*. 2017. №12. С. 42-47.

2. Манн Р. Забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 6 (06). С. 104-108.

3. Усова М.О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі: дис. … д-ра філософії: 051 – Економіка; наук. кер. В.А. Гросул. Харків: ДБТУ, 2024. 278 с.

4. Ніценко В.С., Руденко С.В. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №3. С. 12-21.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Максименко Владислав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління імені Олега Балацького
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2053-0869
Смоленніков Денис,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління імені Олега Балацького
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8418-051X

Для забезпечення ефективної роботи організації вирішальну роль відіграє менеджмент. Він дозволяє організаціям не тільки досягати стратегічних цілей, але й зберігати гнучкість у відповідь на нові виклики, такі як технологічний розвиток, глобалізація та конкуренція. Особливої уваги заслуговує менеджмент громадських організації в силу специфіки їхньої діяльності. Вони часто виступають як посередники між державою, бізнесом та суспільством, надаючи можливість громадянам брати участь у процесах ухвалення рішень та захисті своїх інтересів.

Взагалі для слова “менеджмент” існує багато визначень у різних джерелах. Зокрема у Оксфордському словнику англійської мови за 1908 рік, йдеться про таке тлумачення: «Дія або спосіб керування, а також застосування навичок або обережності під час маніпулювання, використання, обробки чи контролю (речей або осіб) або у веденні (підприємства, операцій тощо)» [1].

Ф. Тейлор стверджував, що «найкращий менеджмент – це справжня наука, яка базується на чітко визначених законах, правилах і принципах» [2]. В сучасному розумінні, на думку М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, «менеджмент – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти мети організації» [3].

Що стосується громадської організації, то в українському законодавстві міститься наступне визначення: громадська організація – це «громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи» [4]. Водночас громадське об'єднання – це «добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [4].

За тлумаченням Програми розвитку ООН, як агентства в структурі ООН, «неурядова організація (НУО) визначається як некомерційна організація, група або установа, яка діє незалежно від уряду та має гуманітарні цілі або цілі розвитку» [5]. Також С. Пономарьов у своїй роботі [6] наголошує, що у

сучасних міжнародно-правових документах та офіційних англомовних виданнях найбільш розповсюдженим є поняття «неурядова організація» (non-governmental organization, NGO).

Безпосередньо сам термін «неурядова організація» було вперше згадано у 1945 році в Статуті Організації Об'єднаних Націй [7]. А от щодо визначення поняття НУО, то серед науковців зустрічаються різні думки та тлумачення у зв’язку із різноманітністю форм та груп всіх можливих організацій, які не піддаються узагальненню. При цьому більшість вчених сходяться на думці, що такі організації мають дві ключові ознаки: є неприбутковими та не пов'язані з урядом. Зокрема Г. Анхайєр стверджує, що «неурядова організація – це термін, який використовується для опису цих організацій у країнах, що розвиваються, і в міжнародних відносинах, але він, як правило, відноситься лише до організацій, що сприяють економічному та соціальному розвитку, як правило, на низовому рівні» [8]. Т. Вайс і Л. Горденкер стверджують, що термін НУО має безліч альтернативних вживань, таких як незалежний сектор, третій сектор або волонтерський сектор, громадянське суспільство, масові організації, приватні волонтерські організації, транснаціональні громадські організації, організації низових соціальних змін і недержавні актори [9]. Також в словнику видавництва “Cambridge University Press” зазначається, що НУО – це організація, яка намагається досягти соціальних або політичних цілей, але не контролюється урядом [10].

А. Фаулер [11], виокремлює низку ключових особливостей НУО. На його думку, ці організації не можуть бути прибутковими, є результатом добровільної приватної ініціативи людей, є незалежними та зареєстрованими в установленому порядку.

Безпосередньо менеджмент громадських організації досліджували Г. Анхайєр [8], А. Фаулер [11], М. Хадсон [12], Б. Доерті та ін. [13]. Д. Льюїс [14] наводить власне визначення менеджменту НУО, стверджуючи, що його варто розглядати не як жорстку підгалузь публічного управління, а як сферу гнучкого та адаптивного менеджменту, в якій НУО намагаються створювати й використовувати набори ідей, інструментів і технік, запозичених з різноманітних джерел, щоб відповідати на різноманітні виклики.

Зважаючи на нові виклики, які з'являються перед вітчизняними, зарубіжними та міжнародними НУО, є необхідність в подальших дослідженнях особливостей менеджменту громадських організацій.

Список використаних джерел:

1. Murray J. A. H. A new English dictionary on historical principles: Founded mainly on the materials collected by the Philological Society : O, P. 6th ed. Oxford : Clarendon Press, 1908. 1118 p.

2. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York : Harper, 1919. 144 p.

3. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

4. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text (дата звернення: 15.09.2024).

5. Non-Governmental Organization (NGO). United Nations Development Programme. URL: https://popp.undp.org/taxonomy/term/6216 (date of access: 20.09.2024).

6. Пономарьов С. М. Категоріально-понятійний апарат механізму реалізації конституційного права громадян на об'єднання в громадські організації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2012. № 11 (133). С. 108–114.

7. Charter of the United Nations. United Nations. URL: https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text (date of access: 25.09.2024).

8. Anheier H. K. Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. Taylor & Francis Group, 2005. 450 p.

9. Weiss T. G., Gordenker L. NGOs, the UN, and Global Governance. Boulder : Lynne Rienner Publishers, 1996. 250 p.

10. Non-governmental organization. Cambridge Dictionary. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/non-governmental-organization (date of access: 30.09.2024).

11. Fowler A. Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development. Earthscan, 1997. 312 p.

12. Hudson M. Managing without profit: Leadership, management and governance of third sector organisations. London : Directory of Social Change, 2009. 470 p.

13. Management for Social Enterprise / B. Doherty et al. SAGE Publications, 2009. 256 p.

14. Lewis D. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. *Public Management Review*. 2003. Vol. 5, no. 3. P. 325–344.

МОТИВАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Карнаушенко Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9528-0884
Троцька Надія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти.
Європейський університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3447-7987

Мотивація персоналу є одним з ключових аспектів в розрізі управлінської діяльності, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність роботи співробітників, їхню участь у процесах організації, а також на досягнення поставлених цілей. У сучасному адміністративному управлінні розуміння принципів мотивації дозволяє керівникам створювати ефективні стратегії управління персоналом, що сприяють максимальному використанню потенціалу кожного працівника.

Упродовж десятиліть дослідження мотивації в управлінні розвивалися, створюючи низку теорій, що допомагають розкрити різні аспекти людської поведінки. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, що базується на п'яти рівнях потреб: фізіологічні потреби, потреба в безпеці, соціальні потреби, потреба у визнанні та самореалізації [2, с.98]. Маслоу стверджував, що людина спочатку прагне задовольнити основні фізіологічні потреби, а потім переходить до вищих рівнів мотивації [3, с. 28].

Дещо інший підхід запропонував Фредерік Херцберг у своїй теорії двох факторів, яка поділяє фактори мотивації на гігієнічні та мотиваційні. За Херцбергом, гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, безпека) не можуть мотивувати персонал, але їх відсутність призводить до незадоволеності. Натомість, мотиваційні фактори (визнання, відповідальність, можливості для розвитку) стимулюють працівників до більшої продуктивності [4, с. 44].

Теорія очікувань Врума пропонує інший погляд на мотивацію. Відповідно до цієї моделі, працівники мотивовані працювати краще, коли вони бачать зв'язок між своїми зусиллями, результатами праці та отриманими винагородами. Важливим елементом є впевненість працівника в тому, що його

зусилля призведуть до бажаного результату та будуть винагороджені належним чином [5, с. 32].

Методи мотивації персоналу поділяються на кілька основних категорій: матеріальні, нематеріальні та соціальні [1, с.14].

Матеріальна мотивація охоплює всі форми фінансових винагород, таких як заробітна плата, премії, бонуси, додаткові виплати тощо. Заробітна плата є базовим інструментом для мотивації, оскільки вона задовольняє первинні фізіологічні потреби працівників за Маслоу. Проте, дослідження показують, що підвищення зарплати має лише тимчасовий ефект на мотивацію. Постійне підвищення рівня матеріальної винагороди без розвитку інших методів може призвести до зниження задоволення роботою та зниження продуктивності в довгостроковій перспективі [3, с. 29].

Бонусні системи є ефективним інструментом мотивації, оскільки вони дозволяють персоналу отримувати додаткові фінансові стимули за виконання певних завдань або досягнення ключових показників ефективності (KPI). Це сприяє зростанню зусиль працівників та підвищенню їхньої результативності [4, с. 47].

Нематеріальна мотивація стає дедалі більш популярною в умовах сучасного управління. Вона включає такі елементи, як: визнання та похвала, професійний розвиток.

Працівники прагнуть відчувати себе цінними членами організації, тому регулярне визнання їхніх досягнень, навіть у формі словесної подяки, може суттєво підвищити їхню мотивацію [6, с. 55].

Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту є важливим нематеріальним стимулом. Працівники, які бачать перспективи свого розвитку в організації, будуть більше мотивовані виконувати свої обов'язки на високому рівні [7, с. 62].

Гнучкий графік роботи та автономність у прийнятті рішень дозволяють працівникам краще балансувати роботу і особисте життя, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Сучасні технології дозволяють багатьом працівникам працювати віддалено, що вимагає нових підходів до нематеріальної мотивації [8, с. 104].

Соціальна мотивація тісно пов'язана зі створенням позитивного корпоративного середовища. Співробітники, які працюють у сприятливому соціальному кліматі, мають більшу мотивацію, особливо якщо у них є можливість взаємодіяти з колегами та керівниками в атмосфері довіри та підтримки.

Командна робота є важливим аспектом соціальної мотивації. Коли працівники відчувають себе частиною команди, яка працює над досягненням спільної мети, їхня мотивація значно зростає. Успішне формування команди вимагає від керівників застосування таких методів, як командні тренінги, спільні проєкти, соціальні заходи тощо [9, с. 66].

Сучасні умови праці, зокрема розвиток дистанційних та гібридних форм роботи, вимагають нових підходів до мотивації персоналу. Важливо забезпечити працівників не лише технічними засобами для роботи, але й створити умови для підтримки їхнього залучення до процесів організації. Віддалена робота може знизити рівень соціальної взаємодії та спонукати до ізоляції, тому мотивація в таких умовах повинна включати підтримку віртуальних команд, регулярну комунікацію та можливості для неформального спілкування [8, с. 102].

Одним з інноваційних підходів є використання гейміфікації у мотиваційних програмах. Це може включати використання систем балів, змагань, рейтингів або досягнень, що стимулюють працівників виконувати завдання ефективніше, беручи участь у процесі у формі гри [10, с. 93].

Мотивація персоналу є надзвичайно важливою для досягнення високих результатів в адміністративному управлінні. Сучасні методи мотивації мають враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, а також створювати сприятливе соціальне середовище для їхньої роботи. Зі зростанням популярності дистанційної та гібридної роботи, керівники повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, щоб зберігати високий рівень залученості персоналу.

Список використаних джерел:

1. Говорун, Т.В. Мотивація в управлінні персоналом: сучасні підходи. Харків: Видавництво ХНУ, 2020. 244 с.

2. Маслоу, А. Теорія мотивації людини. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 152 с.

3. Херцберг, Ф. Мотивація до праці: чинники і перспективи. Київ: Либідь, 2017. 248 с.

4. Врум, В. Мотивація та лідерство в організаціях. Львів: Новий Світ, 2019. 176 с.

5. Петренко, І.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2016. 256 с.

6. Лі, Х.Д. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Донецьк: ДонНТУ, 2021. 208 с.

7. Семененко, О.В. Психологічні аспекти мотивації персоналу в сучасних організаціях. Дніпро: ДНУ, 2020. 189 с.

8. Коваленко, Л.М. Управління персоналом в умовах дистанційної роботи. Київ: КНЕУ, 2021. 315 с.

9. Сидоренко, Н.О. Мотиваційні системи в адміністративному управлінні. Одеса: ОНУ, 2019. 204 с.

10. Зозуля, П.Є. Гейміфікація як інструмент мотивації персоналу. Харків: Видавництво ХНУ, 2020. 112 с.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУПІДПРИЄМСТВ

Накісько Олександр,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3789-2455
Мельниченко Юрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах розвитку бізнесу та економіки все більше уваги приділяється питанням сталого розвитку та його впливу на діяльність підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграє адаптація національних планів до глобальних ініціатив, таких як Цілі Сталого Розвитку. У 2016 році Міністерство економічного розвитку та торгівлі України за підтримки ООН розпочало національні консультації з адаптації плану розвитку до 2030 року і впровадження 17 Цілей Сталого Розвитку. Також був розроблений план реалізації розділу IV Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом на період 2016-2019 років. Згідно з новими нормативними актами, ефективний менеджмент підприємств тепер базується на концепції сталого розвитку, яка включає економічну, соціальну та екологічну відповідальність бізнесу. Цей підхід передбачає, що компанії повинні будувати свою стратегію розвитку, враховуючи принципи промислової екології, застосування циркулярних бізнес-моделей, впровадження екологічно чистих технологій та оптимізацію використання ресурсів. Упровадження таких принципів потребує перегляду теоретичних та методологічних підходів до менеджменту підприємства, включаючи бухгалтерський облік, який стає ключовим інструментом для прийняття ефективних та раціональних управлінських рішень у цьому напрямі.

У сучасних умовах глобалізації та підвищеної уваги до екологічної відповідальності підприємства все більше стикаються з викликами, пов'язаними зі сталим розвитком. Незважаючи на це, багато українських бізнес-суб’єктів ще не повністю усвідомлюють необхідність дотримання міжнародних екологічних стандартів. Щоб відповідати міжнародним стандартам, компаніям необхідно розробляти процедури, політику та системи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля.

Принцип стійкості полягає в тому, що організації можуть одночасно покращувати свій добробут і зберігати природні ресурси. Це особливо важливо для українських підприємств, оскільки вони безпосередньо залежать від природних та біологічних ресурсів. Тому сучасні компанії повинні переглянути свої системи обліку та аналізу, додаючи екологічні та соціальні аспекти до своєї

стратегії розвитку. Підприємства не лише несуть економічну відповідальність, але й зобов'язані відповідати за раціональне використання природних і людських ресурсів перед суспільством.

Зростає важливість оцінювання діяльності компаній за всіма трьома аспектами сталого розвитку – економічним, екологічним і соціальним. Відповідно до концепції потрійного результату, ця оцінка дозволяє керівництву підприємств комплексно управляти всіма ресурсами. Міжнародний стандарт Global Reporting Initiative забезпечує підприємствам інструменти для оцінювання своєї діяльності в межах сталого бізнесу, що допомагає оптимізувати їхній вплив на навколишнє середовище та суспільство в цілому [1].

У сучасному бізнес-середовищі все більше підприємств стикаються з необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку в свою діяльність. Це вимагає впровадження нових підходів до управління, які враховують як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти. Одним із ключових елементів цього процесу є концепція обліково-аналітичного забезпечення, що допомагає бізнесам збалансовано ухвалювати рішення та ефективно управляти ресурсами, орієнтуючись на принципи сталого розвитку.

Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком бізнесу полягає в інтегрованому підході до збору, обробки, аналізу та використання інформації для досягнення довготривалого розвитку компанії. Вона охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що дозволяє досягти гармонійного балансу між прибутковістю, соціальною відповідальністю та охороною навколишнього середовища. Такий підхід дозволяє не тільки оптимізувати використання ресурсів, але й підвищити конкурентоспроможність компаній.

Врахування рівноваги між цими трьома складовими є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку українських підприємств у довгостроковій перспективі. Аналізуючи ці аспекти, можна визначити ключові показники та критерії, що слугуватимуть основою для оцінки ефективності впроваджених заходів сталого розвитку.

Важливість обліково-аналітичного забезпечення в контексті управління сталим розвитком підприємств важко переоцінити. Цей інструмент дозволяє компаніям ефективно управляти економічними, соціальними та екологічними ресурсами, забезпечуючи баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Завдяки інтеграції таких підходів українські підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довготривалу стійкість у сучасних умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1. The global standards for sustainability impacts. GRI. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення 03.10.2024).

2. Крюкова І.О., Руденко С.В., Накісько О.В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого обліку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2022. № 77. С. 178-184. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.77-29.

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ТРАНСПОРТІ

Кучерук Галина,
д.е.н, професор, професор кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін
Київській інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6716-6791
Гаврилюк Роман,
здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Київській інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасний вітчизняний і світовий досвід свідчить про зростання ролі логістичного сервісу у конкурентноздатності підприємств. Тому, з метою досягнення тривалої конкурентної переваги транспортного підприємства необхідним є моделювання стратегії логістичного сервісу у рамках загальної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в визначених умовах функціонування.

До основних стратегічних завдань у сфері логістичного сервісу на транспорті потрібно віднести:

– проведення прогнозування рівня логістичного сервісу транспортних послуг;

– дослідження і аналіз основних тенденцій і вимог до якості сервісних послуг;

– аналіз динаміки рівня логістичного сервісу у підприємств-конкурентів;

– розробка і вибір стратегії і засобів її реалізації логістичних сервісних послуг;

– розробка перспективної політики транспортного підприємства в сфері логістичного сервісу;

– розробка і реалізація середньо- і довгострокових програм підвищення логістичного сервісу.

Використання стратегічного управління і планування логістичного сервісу на транспорті будується на тих же принципах, що і в сфері логістики.

Основними характеристиками сучасної стратегії логістичного сервісу фірми можна вважати наступні:

– узгодженість рішень щодо надання сервісних послуг усіх логістичних підсистем;

– послідовність і комплексність дій щодо забезпечення логістичного сервісу різних часових періодів;

– реальність і еластичність планів підвищення рівня і якості логістичного сервісу.

Основними елементами модельного подання логістичної стратегії сервісних послуг є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах логістичних процесів закупівель, зберігання, транспортування і дистрибуції.

Побудова стратегії логістичного сервісу для транспортних підприємств повінна відбуватися у кілька етапів:

– стратегічний аналіз логістичної системи логістичного сервісу підприємства;

– проектування моделі стратегії логістичного сервісу;

– реалізація стратегії логістичного сервісу;

– контроль за реалізацією стратегії логістичного сервісу транспортних підприємств.

Стратегічний аналіз логістичного сервісу полягає в діагностиці логістичної системи, в результаті якої повинні бути сформульовані ключові компетенції успіху, на які має спиратися логістична стратегія. Аналіз проводиться в межах логістичної системи підприємства, а також дослідження можливостей та зовнішніх загроз функціонування на ринку транспортних послуг.

Зовнішній аналіз можна назвати “логістичним кільцем”, адже він повинен враховувати усі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування системи логістичного сервісу підприємства. До таких чинників належать: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів і клієнтів. Натомість внутрішній стратегічний аналіз можна назвати “аналізом засобів логістики підприємства”, він стосується логістичної системи підприємства і складових логістичних процесів: матеріалопотоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури. Аналіз оточення і засобів логістики для підприємства можна реалізувати, використовуючи традиційні методи стратегічного аналізу.

Згідно з проведеними дослідженнями діяльності транспортних підприємств і аналізу умов їх функціонування, у моделюванні логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники.

1. Зовнішні: зріст конкуренції, міжнародна співпраця (у тому числі міжнародні транспортні коридори), розвиток сучасних інформаційних технологій, рівень транспортно-складської інфраструктури, екологічні обмеження.

2. Внутрішні (згідно з ключовими компетенціями успіху), наприклад: стратегічна співпраця з контрагентами, відповідний організаційно-технічний рівень, зокрема і використання сучасних інформаційних технологій, власна транспортно-складська інфраструктура, ефективне управління запасами, розвиток логістичної мережі, якість сервісу і рівень логістичного обслуговування.

3. Похідні, наприклад: застосування сучасних концепцій управління, унікальність у моделюванні стратегії логістичного сервісу, спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування фірми, участь керівництва фірми у моделюванні стратегії логістичного сервісу, реальність моделі, врахування ринкових факторів, врахування можливостей розвитку, зокрема, інтеграції в логістичні ланцюги, еластичність моделі, окреслення критеріїв оцінки ефективності моделі.

Правильно змодельована стратегія логістичного сервісу забезпечить транспортному підприємству стійку конкурентну перевагу, найефективніше досягнення маркетингових і загальних цілей, дозволить використати ринкові можливості і знешкодити ринкові загрози, є мобільною й адаптивною до ринкових змін, є реальною, тобто відповідає ресурсним можливостям підприємства.

Список використаних джерел:

1. Логістичний сервіс: сутність та особливості. URL: https://podillyanews.com/blogs/logistychnyj-servis-sutnist-ta-osoblyvosti/ (дата звернення: 07.09.2024).

2. Самостян, В., Павлова, І., & Придюк, В. (2024). Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*, 1 (22), 285-295. https://doi.org/ 10.36910/automash.v1i22.137

3. Методологічні основи стратегічного управління якістю транспортних послуг: становлення економіки України у післякризовий період: ризики та проблеми розвитку : колективна монографія (2012)/ Г. Ю. Кучерук, О. М. Вовк / під ред. д.е.н, проф. О. О. Непочатенко (2 частина). Умань : Сочинський, Ч. 2., 264 с.

ТЕНДЕНЦІЇ АДАПТАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ У ПЕРІОД 2019 - 2023 РР.

Голобородько Гліб
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-4273-4237

Впродовж десятиліття вітчизняна економіка перманентно стикається з новими проблемами і викликами, більшість яких спричинено соціально-політичними потрясіннями як всередині України так і під впливом глобальних факторів. Найбільш вагомими факторами, що негативно вплинули та продовжують впливати на економіку України вважаються:

- Анексія Криму у 2014 р. та початок АТО.
- Початок всесвітньої пандемії COVID-19 у 2020 р.
- Повномасштабне вторгнення росії в Україну 2022-теперішній час.

Транспортна галузь є критично важливою для економіки України, оскільки вона забезпечує ефективне переміщення товарів, послуг і людей як всередині країни, так і за її межами. Транспортна галузь також є важливим джерелом робочих місць, забезпечуючи зайнятість для тисяч громадян. Важлива роль транспортної галузі в економіці України обумовлює високий негативний вплив від кризових потрясінь на транспорт. Зокрема, впродовж 2019-2023 рр спостерігаємо наслідки двох глобальних криз - пандемії COVID-19 у 2020-2021 рр та військової агресії росії проти України у 2022 р. Дані наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Розвиток транспортної галузі у 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	1579	1641	1518	317.5	328.3
Вантажообіг (млн.ткм)	355	313,2	304,7	166,7	163,4
Кількість перевезених пасажирів (млн.пас)	4262	2570	2655	1601	2037
Пасажирообіг (млн.пас.км)	107,2	49	62,7	31,2	39,4

Джерело: побудовано автором на основі [1-2]

Бачимо дві суттєві зміни більшості показників 2020 та 2022 роках - відповідно до вищезгаданих глобальних криз. Зокрема, у 2020 році значно

зменшилися пасажирські перевезення через глобальні і локальні обмеження внаслідок впровадження додаткових заходів безпеки, пов'язаних з ризиком розповсюдження вірусу COVID-19. Відмітимо, що з впровадженням вакцинування та послабленням безпекових заходів у 2021 р. частково відновився пасажирообіг.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну спостерігаємо кардинальне зменшення всіх показників на 50 та більше відсотків у 2022р., що спричинене значними пошкодженнями транспортної інфраструктури, зокрема, станом на 29 квітня 2022, тобто за два перші місяці війни втрати залізничної інфраструктури сягнули 3,6 млрд доларів США, дорожньої інфраструктури - 29,5 млрд. дол., цивільні аеропорти - 6,8 млрд. дол, портова інфраструктура - 0,62 млрд.дол [RAILINSIDER-1]. Окремо слід зазначити що впродовж 2023-2024 росія активізувала знищення портової інфраструктури і сума збитків збільшується майже щодня.

Водночас дослідники відмічають тенденцію до поступового відновлення економічних показників між глобальними кризами, розглядаючи показники економіки України в цілому та зокрема транспортної галузі в розрізі 10 років, що захоплює також анексію Криму, бойові дії на сході України та поступове відновлення після цього потрясіння [3]. Важливу роль у цьому відіграє використання інноваційних підходів у вирішенні задач ведення бізнесу та пристосування до непередбачувано мінливого зовнішнього середовища.

Аналізуючи доступні попередні дані по І кварталу 2024 р. (табл.2), спостерігаємо відносно невелике просідання показників, пов'язане з тим, що на момент І кв. 2023 р. економіка України вже майже рік функціонувала в надзвичайно важких умовах війни та дефіциту електроенергії.

Таблиця 2

Динаміка розвитку транспортної галузі за І квартал 2022-2024 рр.

Показник	Січень-березень 2022 р.	Січень-березень 2023 р.	Січень-березень 2024 р.
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	106,7	72,8	90,3
Вантажообіг (млн.ткм)	55474,2	39749,5	47611,5
Кількість перевезених пасажирів (млн.пас)	434,2	431,4	526,6
Пасажирообіг (млн.пас.км)	9634,3	8169,8	10121,7

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Як бачимо, кожен з показників І кв. 2024 р. перевищує показники аналогічного періоду 2023 р. Цікаве відновлення пасажирських перевезень, що не тільки перевищує дані І кв. 2023р., а навіть І кв. 2022р. Зауважимо, що дані у першому стовпчику за січень-березень 2022 р. містять майже 2 місяці даних до повномасштабного вторгнення.

Проаналізуємо щомісячну динаміку основних показників транспортної галузі впродовж IV кв. 2023 р. та І кв. 2024 р. Зауважимо, що при поділі на короткі інтервали, на показники суттєво впливатиме сезонність попиту на перевезення (табл.3).

Таблиця 3

Щомісячна динаміка основних показників транспортної галузі за IV кв. 2023 р. та І кв. 2024 р.

Показник	Жовтень 2023	Листопад 2023	Грудень 2023	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	30.5	31.1	30.8	28,9	29,2	32,2
Вантажообіг (млн.ткм)	14502,4	14478,8	14985,0	15461,5	15723,8	16426,2
Кількість перевезених пасажирів (млн.пас)	190,5	182,1	177,9	168,2	173,8	184,6
Пасажирообіг (млн.пас.км)	3627,2	3427,6	3485,9	3369,8	3194,6	3557,3

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Як бачимо з табл. 3, впродовж 6 місяців не виявляється суттєвого зниження глобальних показників транспортних перевезень. Відмітимо, що показники вантажних перевезень зростають наприкінці розглянутого періоду і перевершують початкові значення у той час як показники пасажирських перевезень під час розглянутого періоду не зазнають значних змін.

Транспортна галузь активно адаптується до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності та стійкості під час глобальних криз. Панівну роль на ринку транспортних перевезень у 2022-2024 рр. займають залізничні та автомобільні перевезення, адже внаслідок російської агресії в Україні фактично блоковане функціонування інших видів транспорту. Наведені показники у дають можливість стверджувати про високий рівень адаптації транспортної галузі України до надважких умов функціонування під час війни та показують можливі тенденції функціонування у час післявоєнного відновлення та відбудови.

Список використаних джерел

1. Транспорт України. Статистичний збірник. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf

2. Перевезено вантажів і пасажирів, вантажо- та пасажирообіг, ULR: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/pvp_vp_new/arh_pvp_22_u.htm

3. Шевченко Р. Б., & Іващенко Т. О. Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №11. 2024. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ДО ВИКЛИКІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

Битько Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2820-1757
Осипова Євгенія,
к.е.н, доцент кафедри менеджмента, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164

Діджиталізація є одним з ключових факторів, який суттєво впливає на аспекти управління підприємством. За даними досліджень, підприємства, які активно інтегрують цифрові технології, демонструють вищу ефективність управління та конкурентоспроможність [1]. Основною проблемою діджиталізації є необхідність трансформації традиційних моделей управління, які вже не відповідають вимогам цифрової економіки.

Перший виклик полягає в необхідності адаптації організаційної структури. Для успішної діджиталізації підприємствам потрібно переходити до більш горизонтальних структур, що сприяють швидшому прийняттю рішень та більшій автономії співробітників. Такі трансформації можуть супроводжуватися опором з боку керівниківта працівників, оскільки ці зміни вимагають перегляду усталених процесів.

Другий виклик полягає у змінах корпоративної культури. Цифрова трансформація потребує готовності до постійного впровадження інновацій та безперервного навчання. Наразі, у багатьох організаціях така культура ще не стала нормою. Відсутність гнучкості та опір змінам може стати серйозною перешкодою на шляху цифрової трансформації.

Третій виклик стосується кібербезпеки та захисту даних. Оскільки цифровізація підвищує ризики інформаційних атак, підприємства повинні впроваджувати стратегії захисту даних, що також вимагає значних змін в управлінських підходах.

В рамках дослідження було проаналізовано процес трансформації управлінських підходів на прикладі підприємств, що проходять через діджиталізацію. На основі аналізу було виділено кілька ключових аспектів, що визначають успішну цифрову трансформацію.

1) Автоматизація управлінських процесів. Цифрові технології дозволяють значно підвищити ефективність управління шляхом автоматизації ключових операційних процесів. Наприклад, системи ERP (Enterprise Resource

Planning) та CRM (Customer Relationship Management) дають можливість інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину платформу, що дозволяє більш точно відстежувати результати діяльності та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Більш того, технології аналізу великих даних допомагають краще прогнозувати результати діяльності підприємства, що, в свою чергу сприяє підвищенню швидкості реакції на зміни ринкових умов.

2) Цифрове лідерство. Ефективне управлыння в епоху цифровізації потребує нових навичок від лідерів. Вони мають не тільки впроваджувати інновації, а й уміти керувати змінами на всіх рівнях компанії. Цифрове лідерство передбачає готовність приймати ризики, активну взаємодію з командою та створення підтримуючої атмосфери для нововведень.Лідери при цьому мають бути відкритими до нових управлінських підходів які дозволяють швидко адаптуватися до умов що змінюються.

3) Адаптація організаційної культури. Успішна цифрова трансформація неможлива без зміни корпоративної культури. Організація повинна стати відкритою до інновацій, а її співробітники– готовими до постійного навчання та розвитку нових. Це потребує розвитку нових цінностей та стимулів, таких як гнучкість, колаборація та ініціативність. Наприклад, деякі компанії стимулюють розвиток інновацій шляхом впровадження програм мотивації для співробітниківякі пропонують та впроваджують нові цифрові рішення та підходи.

4) Кібербезпека. Одним із головних викликів цифрової трансформації є захист даних та забезпечення безпеки данних. Оскільки діджиталізація збільшує кількість бізнес-процесів сьогодні автоматизовані, збільшується ризик кіберзагроз. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії захисту, що включає не тільки технічні заходи, але й підвищення рівня обізнаності співробітників щодо безпеки даних [2].

5) Зміна ролі управлінських команд. З переходом до цифрових моделей управління відбувається трансформація ролі управлінських команд. Вони більше не можуть обмежуватися лише формальним контролем, а повинні стати каталізаторами змін, створюючи гнучке середовище для колективного прийняття. Ця зміна веде до збільшення участі співробітників у процесах прийняття рішень та більш гнучких структур управління.

Трансформація підходів управління на підприємствах в умовах діджиталізації є необхідним етапом для збереження їх конкурентоспроможності. Однак успіх цієї трансформації залежить від здатності підприємства адаптувати свою організаційну культуру, розвивати нові лідерські компетенції та забезпечити належний рівень кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Варга В. П. (2018). Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Регіональна економіка. № 3. С. 194–201.

2. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, C.120–121.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ЗАХИСТУ ВІД ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Дзівінська Анастасія,
здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID : https://orcid.org/0009-0000-9351-3080
Гришко Світлана,
к.е.н, доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

Блокчейн-технології, які з'явилися відносно нещодавно, швидко стали однією з найбільш обговорюваних інновацій у сфері інформаційної безпеки та децентралізованого управління. Із зростанням впливу гібридних загроз, ці технології стають критично важливими для захисту як бізнесу, так і державних структур. Гібридні загрози поєднують кібератаки, маніпуляції інформацією, дезінформаційні кампанії та інші форми тиску на організації й інфраструктури. Тому пошук нових інструментів захисту даних і процесів є нагальним завданням.

Блокчейн, завдяки своїй децентралізованій природі, може забезпечити ефективний захист від гібридних загроз. Ця технологія дозволяє забезпечувати незмінність даних, прозорість транзакцій, автоматизацію угод за допомогою смарт-контрактів та стійкість до шахрайських дій (табл.1). Також важливим аспектом є підвищення рівня довіри між партнерами завдяки виключенню необхідності звернення до третіх сторін для підтвердження угод.

Блокчейн функціонує на основі принципу розподіленого реєстру, який забезпечує максимальний захист транзакцій та даних. У блокчейні кожен учасник мережі має доступ до копії всіх транзакцій, і кожна нова транзакція записується в блок, який додається до ланцюга. Це означає, що зміна в одному блоці автоматично відображається у всіх інших копіях, що робить мережу надзвичайно стійкою до несанкціонованих змін [1].

Гібридні загрози часто націлені на маніпуляції з інформацією або доступ до конфіденційних даних. Централізовані системи можуть бути вразливі до таких загроз, оскільки атака на один сервер або базу даних може призвести до зміни або крадіжки інформації. Блокчейн вирішує цю проблему, оскільки для внесення змін у транзакцію або дані потрібно змінити всі копії блокчейну одночасно, що практично неможливо через величезні ресурси, необхідні для

такої атаки. Децентралізована структура робить блокчейн надзвичайно стійким до хакерських атак, що знижує ризик порушення цілісності даних.

Табл. 1. Можливості блокчейну для захисту від гібридних загроз

№	Суть	Характеристика
1	Захист транзакцій і даних	Блокчейн надає децентралізовану систему зберігання інформації, де кожен блок із даними захищений від несанкціонованих змін
2	Автоматизація угод через смарт-контракти	Смарт-контракти гарантують виконання угод тільки за умов виконання визначених критеріїв, мінімізуючи ризики шахрайства
3	Захист фінансових операцій	Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку фінансових транзакцій, роблячи їх менш вразливими до кібератак
4	Збереження особистих даних	Блокчейн дозволяє надійно зберігати та управляти доступом до конфіденційної інформації
5	Стійкість до атак на критичну інфраструктуру	Блокчейн допомагає зберігати стабільність систем навіть під час атак на їхні окремі частини
6	Прозорість процесів управління	Блокчейн забезпечує збереження записів аудиту, логів доступу та інших важливих даних для підвищення безпеки

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-3]

Однією з ключових функцій блокчейну є його здатність забезпечувати надійність угод через використання смарт-контрактів. Смарт-контракти — це автоматизовані програми, що виконують певні дії, коли виконуються визначені умови. Вони створюються з умовами, які не можуть бути змінені або анульовані після їх активації, що забезпечує безпеку і прозорість угод.Смарт-контракти допомагають автоматизувати процеси, що виключає необхідність втручання третіх сторін, які можуть стати об’єктом кібератак або бути зацікавленими у шахрайстві. Наприклад, у разі виконання всіх умов угоди смарт-контракт автоматично переводить кошти або виконує інші дії, визначені сторонами, що зменшує ризик виникнення конфліктів і забезпечує безпеку транзакцій.

Фінансова сфера є однією з тих, що найбільш постраждали від гібридних загроз. Банки та інші фінансові установи щороку втрачають мільярди доларів через шахрайство, кібератаки та зловживання з боку третіх осіб. Блокчейн надає фінансовим організаціям можливість надійно захищати транзакції, роблячи їх менш вразливими до атак.Завдяки децентралізованій природі блокчейну будь-яка транзакція фіксується у кількох вузлах мережі, і для зміни або анулювання її потрібно було б змінити кожен вузол. Це робить кібератаки

значно складнішими, оскільки зловмисникам необхідно зламати велику кількість систем одночасно, що вимагає значних ресурсів.

У сучасному світі дані стали однією з найцінніших ресурсів, тому їх захист є пріоритетом для багатьох компаній та урядів. Традиційні методи зберігання інформації, такі як централізовані бази даних, можуть бути вразливими до атак і витоків даних. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані системи зберігання даних, що робить їх менш вразливими до несанкціонованого доступу.

Користувачі блокчейну мають доступ до своїх даних через унікальні ключі, що робить неможливим втручання третіх осіб без відповідних прав доступу. Така модель збереження інформації дозволяє захистити конфіденційні дані користувачів і організацій від гібридних загроз, таких як крадіжка особистих даних або маніпуляції з інформацією.

Критична інфраструктура — це одна з найважливіших частин національної безпеки, і вона стає все більш вразливою до гібридних атак. Це можуть бути як кібератаки на енергетичні мережі, так і фізичні атаки на транспортні системи або медичні установи. Блокчейн пропонує можливість створювати децентралізовані системи управління критичною інфраструктурою, які є більш стійкими до атак.Наприклад, у разі атаки на одну з частин системи блокчейн забезпечує, що інші частини залишаються функціональними і можуть швидко відновити роботу всієї системи. Такий підхід знижує ризик масштабних втрат і допомагає забезпечити безперебійну роботу критичної інфраструктури навіть під час загроз.

Одна з головних переваг блокчейну полягає в його здатності забезпечувати прозорість процесів управління. Це включає як збереження аудиторських даних, так і захист логів доступу та інших критично важливих відомостей. Блокчейн дозволяє зберігати інформацію у незмінному вигляді, що знижує ризик маніпуляцій або фальсифікацій.Прозорість є важливим елементом у боротьбі з гібридними загрозами, оскільки забезпечує можливість швидко виявляти та реагувати на загрози. Наприклад, в урядових або корпоративних системах блокчейн може забезпечувати аудит усіх дій і транзакцій, що дозволяє знизити ризик шахрайства або зловживань.

Отже, блокчейн-технології пропонують потужний інструмент для протидії гібридним атакам. Завдяки своїй децентралізованій природі, здатності забезпечувати прозорість, незмінність даних та автоматизацію угод, блокчейн здатний захистити як окремі компанії, так і державні інфраструктури від широкого спектру загроз. Успішна інтеграція блокчейну в системи управління та безпеки може суттєво підвищити їх стійкість до гібридних загроз, забезпечуючи надійний захист даних, процесів та інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Блокчейн: що це за технологія та як вона змінить наше звичне життя. URL: https://maxnet.ua/blog/blokchejn-sho-ce-za-tehnologiya-ta-yak-vona-zminit-nashe-zvichne-zhitty
2. Що таке смарт-контракти? URL: https://klona.ua/uk/blog/blockchain-smart-contract/shho-take-smart-kontrakty
3. Які переваги дає технологія блокчейн? URL: https://cqr.company/ua/blog/what-benefits-does-blockchain-technology-offer-for-enhancing-cybersecurity-and-data-protection/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇСТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Власова Валентина,
к.е.н., доцент кафедр менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7480-101X
Чумак Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2345-5369

Україна має складну та різноманітну структуру транспортного сектору, але десятиліттями недостатнього інвестування сповільнили розвиток, підірвали ефективність. Його часткау ВВП становитиме в середньому 6,2% [1]. В основу планування та ухвалення рішень про інвестиції в транспорт закладено такі ключові чинники як: національні, регіональні та місцеві фінансові фонди, регіональні особливості та фінансова структура. Фінансування інвестиційної діяльності транспортних підприємств традиційно відбувається з різних джерел: власні кошти підприємств державні кошти, іноземні інвестиції. В останні роки почали враховувати загальноєвропейські тенденції розвитку транспорту.

Важливо зазначити, що транспортніпідприємства в Україністикаються з низкою проблем, серед яких – старіння інфраструктури, обладнання, рухомого складу, корупція. Це хронічні проблеми, а зараз додалося руйнування об’єктів транспортної інфраструктури та знищення рухомого складу.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок про те, що вітчизняні транспорті підприємства не завжди мають ефективну інвестиційно-інноваційну стратегію розвитку, яка б мала комплексний характер, цільову спрямованість, безперервність та довгостроковість. Звичайно, в умовах війни складно планувати, але ці проблеми були і у мирний час. Саме при формуванні стратегії відновлення та розвитку транспортних підприємств важливо враховувати інноваційну складову. Для цього необхідно проаналізувати європейські тенденції у транспортній галузі. Наприклад, в межах програми ConnectingEuropeFacility (CEF) Європейська Комісія відібрала 134 проєкти у транспортній галузі й інвестуватиме в них 7 мільярдів євро [2]. Зазначимо, що понад 80% інвестицій направляються на проєкти, які сприяють досягненню кліматичних цілей Європейського Союзу.Мета Європейської комісії - скоротити викиди парникових газів в Європі на 90% від рівня 1990 року до 2040 року. Найбільші скорочення відбудуться в промисловості, транспорті та сільському господарстві. Отже, інновації для підприємств транспорту мають бути

направлені на екологічні технології. Екологізація не можлива без використання сучасних технологій цифровізації, отже, маємо своєрідний тандем екологічних інновацій та діджиталізації.

Орієнтуючись на мету сталого зростання, транспортна стратегія країн ЄС також охоплюють реалізацію соціальних завдань, таких як комфортні умови праці для співробітників, привабливі робочі місця, доступність транспорту для людей з обмеженими можливостями, а також якість і доступність транспорту в сільськихта віддалених районах.

Транспортні підприємства переважно обирають наступні стратегії: стратегію концентрації, стратегію диверсифікації, стратегію інтеграції та інноваційну стратегію.

При розробці інноваційно-інвестиційної стратегії на різні періоди варто враховувати чинники, які зазначені уЄвропейській «зеленій угоді», табл. 1.

Таблиця 1

Фактори які необхідно враховувати при розробці інноваційно-інвестиційної стратегії транспортних підприємств

Горизонт планування	Фактори які необхідно враховувати
До 2030 року	30 мільйонів автомобілів мають бути з нульовим рівнем викидів
	подвоєння швидкісного залізничного руху
	100 європейських міст мають бути кліматично нейтральними
	колективні подорожі на відстань до 500 км мають бути нейтральними щодо вуглецю
	автоматизація транспорту у великих масштабах
	використання морських суден з нульовим рівнем викидів
До 2035 року	продаж і використання великих літаків з нульовим рівнем викидів
До 2050 року	майже всі автомобілі, мікроавтобуси, автобуси, а також нові транспортні засоби великої вантажопідйомності повинні мати нульовий рівень викидів
	подвоєння вантажообігу залізничного транспорту
	забезпечення функціонування повністю працездатної мультимодальної Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) з високошвидкісним зв'язком

Джерело:узагальнено авторами за [3,4]

Отже, інвестиційна діяльність у транспортній галузі України є ключовим фактором для її модернізації та розвитку. Незважаючи на проблеми, такі як недофінансування та високий рівень корупції, галузь має значний потенціал для

залучення як державних, так і приватних інвестицій. Орієнтуючись на досвід ЄС вітчизняні транспортні підприємства мають враховувати чинники, які зазначені уЄвропейській «зеленій угоді» щоб бути конкурентоздатними. Тому подальші дослідження даної теми є актуальними та перспективними.

Список використаних джерел:

1. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. Узагальнюючий звіт жовтень 2023 року. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf\ (дата звернення 03.10.2024)

2. Євросоюз інвестує понад 7 мільярдів євро у транспортну галузь. Схвалено всі проєкти, що подала Україна. URL: https://trans.info/ua/yevrosoyuz-investuye-ponad-7-milyardiv-yevro-u-transportnu-galuz-392562 (дата звернення 03.10.2024)

3. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління».* 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16 (дата звернення 03.10.2024)

4. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ.* 2023. №8. С. 185–192.URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192 (дата звернення 03.10.2024)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ У СКЛАДНИХ УМОВАХ

Власова Валентина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7480-101X
Шинкарук Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8656-0341

Штучний інтелект є перспективним інструментом для ефективного вирішення існуючих проблем у цифровому середовищі. Однак для реалізації цього потенціалу необхідні такі навички, як точне визначення потреб і творче використання цифрових технологій. Ці компетенції дозволять транспортним компаніям адаптуватися та підвищити ефективність у турбулентному бізнес-середовищі.На даний час вже сміливо можна розглядати чотири основні бізнес-процеси інтелектуального, стійкого підприємства за допомогою інтегрованих сценаріїв ШІ:інтелектуальний аналіз персоналу, інтелектуальний аналіз продуктивності, прогнозування дат доставки та емісій,прогностична аналітика для контрактного споживання [1,2].

Одним із найважливіших аспектів використання сучасних технологій для транспортних підприємств є автоматизація та оптимізація логістичних процесів, а також впровадження систем моніторингу та керування транспортними засобами.У звіті за 2021 рік компанії McKinsey зазначено, що компанії, які впровадили штучний інтелект у логістику, скоротили витрати на 15%, збільшили рівень запасів на 35% і покращили рівень обслуговування на 65% порівняно зі своїми конкурентами [3].

Узагальнена інформація про основні системи штучного інтелекту, як використовуються в різному обсязі та комбінаціях сучасними транспортними підприємствами подані на рис. 1.

Використання штучного інтелекту та систем машинного навчання є найбільш перспективними технологіями у сфері транспортної логістики. Ці системи можуть аналізувати великі обсяги даних і давати рекомендації щодо того, як оптимізувати транспортні процеси та зменшити витрати, таким чином підвищуючи ефективність та загальну якість логістичних процесів.

Системи машинного навчання

- Прогнозування попиту на транспортні послуги. Оптимізація маршрутів. Управління транспортними потоками. Управління ризиками. Аналіз поведінки пасажирів. Обробка зображень та відео. Аналіз вартості та прибутковості.

Нейронні мережі

- Оптимальний маршрут. Прогнозування попиту на транспорт. Аналіз поведінки пасажирів. Прогнозування затримок. Виявлення несправностей. Оптимізація системи обслуговування. Прогнозування аварійних ситуацій. Аналіз даних датчиків і камер. Визначення оптимальних зупинок. Прогнозування часу прибуття. Аналіз погодних умов.

Системи розпізнавання осіб

- Ідентифікація водіїв. Ідентифікація пасажирів. Ідентифікація потенційних злочинців або правопорушників

Системи голосового контролю

- Керування функціями автомобіля (навігація, мультимедіа та клімат-контроль). Підключення для зв'язку.

Системи геолокації

- Відстеження місцеперебування транспортних засобів. Відстеження завантаженість доріг. Визначення найкращий маршрут.

Системи керування парком транспортних засобів

- Відстеження місцеперебування та стану транспорту. Моніторинг витрат палива. Управління маршрутами. Моніторинг продуктивності водіїв. Управління обслуговуванням транспорту.

Системи прогнозування трафіку

- Надання інформації про дорожній рух. Планування маршруту. Оптимізація подорожі. Зменшення затримок в дорозі.

Рис.1 Основні системи штучного інтелекту, що використовуються транспортними підприємствами

Джерело: узагальнено авторами за [3]

Однак, існують значні перешкоди для активного використання ШІ в транспортних компаніях, а саме: обмежена та постійна доступність релевантних даних у режимі реальних часових інтервалів, розподіл баз даних ланцюга поставок між різними підрозділами компанії, ризик витоку баз даних до зловмисників.

Питання безпеки в управлінні транспортною логістикою є надзвичайно важливим і впливає на ефективність та успіх усього ланцюга поставок. Дуже гостро ця проблема відчувається у турбулентному бізнес-середовищі.

Від рівня безпеки залежить ефективність і успіх всього ланцюга поставок. Системи з голосовим управлінням, які дозволяють водіям спілкуватися з транспортними засобами, позитивно впливають на безпеку. Системи з голосовим управлінням, які дозволяють водіям спілкуватися з транспортними системами за допомогою голосових команд, позитивно впливають на безпеку. Ці системи дають змогу водіям спілкуватися з дорожніми системами за допомогою голосових команд. Це допомагає запобігти відволікатися за кермом, підтримувати концентрацію водія та зменшити ризик аварій.

Зазначимо, що для вдосконалення алгоритмів штучного інтелекту на логістичних платформах потрібно якомога більше даних про процеси, що відбуваються в галузі. Чим більший обсяг релевантних даних, тим точніші розрахунки нейромережі. Варто розуміти різницю між технологіями штучного інтелекту і звичайними програмними алгоритмами, які вже давно вбудованими в логістичні системи. Вони, наприклад, допомагають перевізникам формувати складні маршрути з оптимальними витратами, а значить і вартість послуги. Завжди доступна стандартна функція формування потрібної звітності та супровідних документів замовникам-виконавцям за потрібними критеріями.

Таким чином, впровадження штучного інтелекту стає ключовим фактором успіху для транспортних підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових викликів і забезпечити стійке зростання. Проте, критичне мислення, точні розрахунки — це слабкі місця штучного інтелекту. Йому не потрібно довіряти комерційні таємниці, також не слід очікувати від нього прийняття ризикових рішень.

Список використаних джерел:

1. EU Science Hub. Digital Competence Framework. URL: https://joint-researchcentre.ec.europa.eu/digcomp/digcomp-framework_en (дата звернення 03.05.2024).

2. World Economic Forum Launches New Global Initiative to Advance the Promise of Responsible Artificial Intelligence. 2021. URL: https://www.weforum.org/press/2021/01/world-economic-forumlaunches-new-global-initiative-to-advance-the-promise-of-responsible-artificial-intelligence/ (дата звернення 03.05.2024)

3. Головіна Олена. Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою. *International Science Journal of Management, Economics&Finance.* Vol. 2, No. 3, 2023, pp. 35-42. doi: 10.46299/j.isjmef.20230203.04.

4. Succeeding in the AI supply-chain revolution. URL: https://www.mckinsey.com/ industries/metals-and-mining/our-insights/succeeding-in-the-ai-supply-chain-revolution (дата звернення 03.05.2024).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Матненко Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.
Поляков Ігор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.
Харченко Ярослав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.

Цифровізація бізнес-процесів є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств у сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій дозволяє не тільки автоматизувати рутинні операції, але й створювати нові можливості для розвитку бізнесу. Проте, для того, щоб процес цифровізації був успішним, необхідно розробити та впровадити чіткий механізм управління цим процесом, який забезпечить його ефективність та стійкість.

Цифровізація бізнес-процесів полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати, оптимізувати та інтегрувати всі аспекти діяльності підприємства. Основні способи проведення цифровізації бізнес-процесів підприємства: оптимізація наявних бізнес-процесів, цифрова трансформація бізнес-процесів, розробка нових бізнес-процесів [1].

Основними цілями цифровізації є підвищення швидкості та точності виконання бізнес-процесів;зменшення витрат на операційну діяльність; підвищення гнучкості бізнесу та його адаптивності до змін ринку;покращення якості обслуговування клієнтів та партнерів; створення нових можливостей для розвитку через впровадження інновацій[2-4].

Для успішного впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси підприємства важливо розробити поетапний план, який включає наступні ключові етапи:

1. Аналіз існуючих бізнес-процесів. Перед початком цифровізації необхідно провести ретельний аналіз поточного стану бізнес-процесів підприємства. Цей етап передбачає:

• оцінку ефективності існуючих процесів;

• визначення вузьких місць, які потребують автоматизації або оптимізації;

• виявлення процесів, що можуть бути поліпшені за допомогою цифрових технологій.

2. Визначення цілей цифровізації. Після проведення аналізу необхідно визначити стратегічні цілі цифровізації. Цілі повинні бути чітко визначеними та орієнтованими на покращення конкретних аспектів бізнесу, таких як:

• підвищення продуктивності;

• зниження витрат на операційну діяльність;

• поліпшення взаємодії з клієнтами;

• забезпечення гнучкості у прийнятті рішень.

3. Вибір цифрових технологій. Наступним етапом є вибір технологій, які найбільше підходять для досягнення поставлених цілей. До основних інструментів цифровізації відносяться:

• ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції управління всіма ресурсами підприємства;

• CRM-системи (Customer Relationship Management) для поліпшення взаємодії з клієнтами;

• системи управління бізнес-процесами (BPM) для автоматизації та моніторингу процесів;

• хмарні технології для забезпечення гнучкості та масштабованості рішень;

• аналітика великих даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу даних.

4. Реалізація цифровізації. На цьому етапі впроваджуються обрані технології в бізнес-процеси. Важливим є проведення навчання персоналу для роботи з новими системами, а також тестування та поступове впровадження рішень для мінімізації ризиків.

5. Оцінка ефективності та контроль. Останнім етапом є моніторинг результатів впровадження цифровізації та оцінка її ефективності. Важливо постійно аналізувати результати та вносити корективи в процеси за необхідності.

Основними складовими елементами ефективного управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства виступають:

• Лідерство та стратегічне планування. Ключову роль у цифровізації відіграє лідерство та стратегічне бачення. Керівництво повинно чітко розуміти необхідність цифровізації та активно підтримувати процес. Для цього необхідно розробити цифрову стратегію, що визначає основні напрями розвитку та необхідні ресурси.

• Управління змінами. Цифровізація часто викликає зміни в структурі підприємства та роботі персоналу, що може спричиняти опір змінам. Для

мінімізації цього опору важливо створити ефективну систему управління змінами, яка включає комунікацію, навчання та мотивацію співробітників.

• Інноваційні технології. Вибір і впровадження інноваційних технологій є центральною частиною процесу цифровізації.Підприємства повинні постійно стежити за новими технологіями та швидко інтегрувати ті, що можуть покращити їхню діяльність.

• Оцінка ефективності. Для забезпечення успішного управління цифровізацією необхідно постійно моніторити ефективність впроваджених рішень через встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярне проведення аудитів процесів, зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів.

• Управління ризиками. Процес цифровізації пов'язаний із низкою ризиків, таких як кібератаки, технічні несправності або недоліки в програмному забезпеченні. Для мінімізації цих ризиків важливо впровадити систему управління ризиками, яка включає регулярне оновлення систем безпеки, проведення навчань для персоналу та створення планів реагування на надзвичайні ситуації.

Незважаючи на численні переваги цифровізації, підприємства стикаються з певними викликами на цьому шляху, серед яких:

• Недостатнє фінансування. Процеси цифровізації можуть вимагати значних інвестицій, що є перешкодою для багатьох підприємств.

• Опір змінам. Співробітники можуть не бути готовими до змін, що викликає труднощі у впровадженні нових технологій.

• Нестача кваліфікованих кадрів. Для успішної цифровізації потрібні фахівці з цифрових технологій, що може бути проблемою через їх дефіцит.

Цифровізація бізнес-процесів є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Успіх цифровізації залежить від розробки та впровадження чіткого механізму управління. Незважаючи на виклики, які супроводжують цей процес, цифровізація є необхідною умовою для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. 326 p.

2. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021.26. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52

3. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. Організація бізнеспроцесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2021. Вип. 14. С. 60-68. https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06

4. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Бердичевський Владислав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

У сучасному середовищі люди є найціннішим активом організації, оскільки вони індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення її цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує стабільність ринку організації, її ефективність у конкурентному середовищі та її можливості для стратегічного розвитку. Особливо важливим є управління розвитком персоналу, організоване таким чином, щоб забезпечити високу ефективність при мінімально можливих витратах.

Ключовіхарактеристики поняття «розвиток персоналу», що дозволяють визначити його сутність, систематизоапно на рис.1.

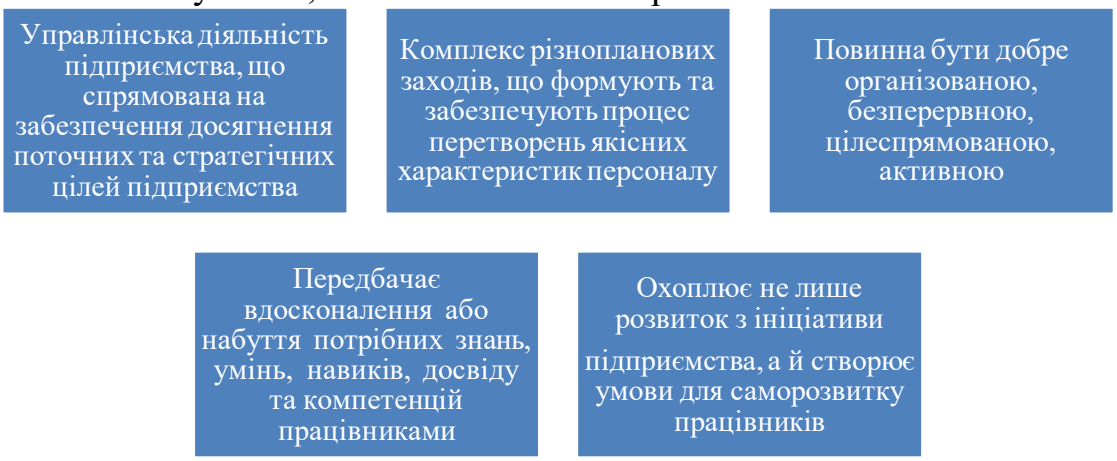

Рис. 1. Ключові характеристики поняття «розвиток персоналу»
Джерело: складено на основі [1]

Удосконалення управління розвитку персоналу підприємства є важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основним завданням є формування кадрової політики, яка враховує новітні світові підходи до розвитку персоналу, що дає можливість підвищити продуктивність, покращити якість послуг.

Важливою складовою є залучення молодих спеціалістів з високим потенціалом. Розробка системи оцінювання результативності роботи з

наступним преміюванням адже саме ця система допоможе мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей і підвищення особистої продуктивності. Залучення кращих світових практик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Застосування теоретично-методичних положень, розроблених для забезпечення ефективності управління персоналом, дозволяє комплексно підходити до його вдосконалення і тим самим підвищувати організаційну та економічну ефективність управління персоналом. Управління персоналом має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей, зокрема на підвищення фінансово-економічних показників підприємства. Щоб спростити цей процес, необхідно розширити можливості аналізу та планування для прийняття перспективних рішень. активна координація з іншими підрозділами та службами. Реалізація комплексу заходів щодо активного залучення всіх працівників до досягнення запланованих економічних показників на основі нових підходів до управління та впровадження сучасних технологій. Перспективними напрямками управління персоналом є розробка та впровадження моделі компетенцій співробітників підприємства.

Переваги від наявності системи розвитку персоналу на підприємстві: зміцнення відданості працівників цілям організації, отримання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної праці, розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань та навичок, полегшення впровадження інноваційних змін, забезпечення спадкоємності в управлінні[2].

Розвиток персоналу всередині організації має бути організовано відповідно до кадрової політики менеджера з персоналу в невеликих компаніях або його представника з відділу кадрів у великих і середніх організаціях і реалізовано на практиці працівниками управління. Коли процес хаотичний, ефективність роботи низька.

Потреба у розвитку персоналу виникає внаслідок глибоких змін, що відбуваються на ринку праці. Сьогодні цей вузький погляд на розвиток співробітників змінюється. Розвиток персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Розвиток і навчання персоналу є найважливішою стратегічною функцією управління персоналом, яка спрямована на створення високоякісних кадрів організації відповідно до поточних і майбутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська, О., Посвалюк, О., &Скакун, В. (2022). Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 66–71. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9

2. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Шкарубо Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування ОНП «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

В умовах цифровізації економіки інноваційний розвиток підприємств стає важливим чинником їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, а також удосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами. Успішна адаптація до нових умов вимагає від підприємств не лише впровадження цифрових технологій, але й формування інноваційної культури, здатної генерувати нові ідеї та рішення.

Управління інноваційним розвитком є безперервним складним процесом якісних змін на підприємстві на основі інновацій та реалізації функцій управління [1].

Цифровізація надає підприємствам можливість використовувати сучасні технології для підвищення ефективності, розробки нових продуктів та створення доданої вартості. Основними напрямами цифровізації, що сприяють інноваційному розвитку, є [2]:

• Автоматизація процесів. Впровадження технологій автоматизації дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі та управлінські процеси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

• Аналіз великих даних (Big Data). Завдяки цифровим інструментам підприємства отримують можливість аналізувати великі обсяги даних для прийняття більш точних і швидких рішень.

• Інтернет речей (IoT). Використання мережевих пристроїв для збору та обробки даних у реальному часі сприяє оптимізації виробництва, зниженню витрат і покращенню якості продукції.

• Штучний інтелект (AI) та машинне навчання. Ці технології дозволяють створювати інноваційні рішення, здатні автоматично адаптуватися до змінних умов та підвищувати ефективність бізнесу.

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які поєднують технологічні інновації з організаційними змінами та розвитком кадрового потенціалу.

Цифрові складові інноваційного розвитку бізнес-організації: цифровізація працівників,цифровізація бізнес-процесів,цифровізація управління [3].

Основою інноваційного розвитку є постійні інвестиції в нові технології. Це включає не лише придбання новітнього обладнання та програмного забезпечення, але й розвиток власних дослідницьких та інноваційних центрів, що дозволяють підприємству самостійно створювати унікальні рішення.

Цифровізація вимагає від підприємств гнучкості та відкритості до нових ідей. Для цього важливо формувати культуру інновацій, яка підтримує ініціативу співробітників, стимулює їх до експериментів та генерації нових рішень. Ключовими елементами такої культури ємотивація персоналу на розробку інноваційних рішень, створення умов для експериментів та швидкого тестування нових ідей, відкритість до співпраці з іншими компаніями та стартапами.

У сучасних умовах підприємства часто використовують модель відкритих інновацій, яка передбачає співпрацю з зовнішніми партнерами, стартапами, науково-дослідними установами та клієнтами для розробки нових продуктів та технологій. Це дозволяє знизити витрати на дослідження та прискорити процес впровадження інновацій на ринок.

Інноваційний розвиток в умовах цифровізації вимагає створення гнучкої організаційної структури, яка здатна швидко адаптуватися до змін на ринку. Підприємства повинні бути готові до перетворень, створення нових підрозділів для управління цифровими процесами, а також інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси.

Цифрові технології не можуть повноцінно функціонувати без підготовлених спеціалістів. Тому важливою складовою інноваційного розвитку є інвестиції в людський капітал. Це включає:

• Навчання та розвиток персоналу. Підприємства повинні забезпечувати постійне підвищення кваліфікації співробітників, особливо в області цифрових технологій.

• Залучення нових талантів. Для успішного впровадження інновацій підприємства повинні активно залучати спеціалістів із сфер IT, аналітики даних, розробки програмного забезпечення та інших ключових напрямків цифровізації.

• Мотивація та винагородження.Для підтримки інноваційної активності важливо створювати ефективні системи мотивації, що стимулюють співробітників до пошуку нових рішень.

Забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації є складним і багатогранним процесом, який потребує ефективного поєднання технологічних інновацій, людського капіталу та організаційних змін. Для досягнення успіху в цій сфері необхідно створювати гнучкі стратегії, активно інвестувати в нові технології та підтримувати культуру інновацій всередині організації. Тільки такий підхід дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах швидкоплинних змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Горященко, Ю. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. 17.С. 34-38. DOI:https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.6

2. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвитокпідприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівськоготорговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. № 74. С. 108-114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14

3. Шатілова О. В., Шишук Н. О., Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки.* 2020. № 4 (46). С. 249-255.URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Фоменков Віталій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування ОНП «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Цифрова трансформація стає одним із ключових елементів розвитку сучасних підприємств. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі для того, щоб залишатися конкурентоспроможними. Формування стратегії цифрової трансформації є необхідною умовою для досягнення цієї мети.

Цифрова трансформація - це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнесу, створення нових можливостей для розвитку та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Вона включає не лише автоматизацію процесів, але й зміну організаційної культури, управління, інноваційного потенціалу та взаємодії із зовнішніми ринками [1].

Слід зауважити, що цифрова трансформація підприємства є новим творчим процесом, організаційною інновацією, а отже точних інструкцій щодо її впровадження немає. Відсутність стратегії цифрової трансформації підприємства є однією найважливіших проблем впровадження цифровізації [2].

Етапи формування стратегії цифрової трансформації підприємства:

1. Аналіз поточного стану підприємства. Першим етапом формування стратегії цифрової трансформації є глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів, технологій, ресурсів та організаційної культури підприємства. Потрібно оцінити рівень готовності до цифрових змін та визначити ключові аспекти, що потребують вдосконалення.Ключовими питаннями на цьому етапі є:

• Які бізнес-процеси можна оптимізувати за допомогою цифрових технологій?

• Які ресурси потрібні для проведення трансформації?

• Який рівень цифрової грамотності у співробітників?

2. Визначення цілей і завдань цифрової трансформації. Після оцінки поточного стану підприємства необхідно визначити стратегічні цілі цифрової трансформації. Вони можуть включати підвищення ефективності операційної діяльності, створення нових каналів взаємодії з клієнтами, оптимізацію витрат, підвищення гнучкості бізнесу.Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART).

3. Вибір технологій і інструментів. На цьому етапі підприємство обирає цифрові технології та інструменти, які допоможуть досягти поставлених цілей. Основними напрямками можуть бути:

• впровадження хмарних технологій для зберігання та обробки даних;

• використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних та прийняття рішень;

• автоматизація процесів за допомогою роботизованих систем або програмного забезпечення (RPA);

• використання блокчейну для забезпечення безпеки транзакцій та відстеження процесів.

Важливо обрати технології, які найкраще відповідають специфіці бізнесу підприємства та його можливостям.

4. Створення дорожньої карти цифрової трансформації. Дорожня карта (RoadMap) – це детальний план впровадження цифрових технологій, який визначає часові рамки, відповідальних осіб, необхідні ресурси та контрольні показники для оцінки успішності проекту. Вона повинна включати конкретні кроки для кожного етапу трансформації, визначення критичних точок для оцінки успішності, розробку системи управління ризиками.

5. Управління змінами та розвиток організаційної культури. Цифрова трансформація часто стикається з опором змін з боку персоналу, тому важливим є управління змінами та розвиток відповідної організаційної культури. Необхідно проводити навчання співробітників, створювати мотиваційні програми та забезпечувати відкриту комунікацію між керівництвом та персоналом.

Формування стратегії цифрової трансформації підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує ретельного планування та управління. Важливо не лише впровадити сучасні технології, але й розвивати культуру інновацій, гнучкість і лідерські якості всередині організації. Тільки за умов правильного підходу цифрова трансформація дозволить підприємству не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й значно покращити свої позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гусєва О.Ю. Легомінова С.В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Наук. видання «Економіка. Менеджмент. Бізнес».* 2018. № 1(23). URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812

2. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізмформування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковийжурнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2018. № 22 (62), 2 т. С. 21-24. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/822e31b4-3b72-4b1d-a7db-e1c5cdb2bb12/content

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Романенко Анна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Абдуллаєв Джавід Акіф огли,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що конкурентоспроможність підприємств забезпечується за рахунок якості вироблених товарів, обґрунтованості цінової політики, рівня інноваційності підприємства, маркетингової діяльності та відповідності теперішнім потребам споживачів. Багато підприємств втрачають своїх постійних та потенційних споживачів через несвоєчасно проведені маркетингові дослідження, які є запорукою ефективного функціонування підприємства. Такі дослідження допомагають підприємствам виявити, що необхідно споживачам саме в цей момент часу та дозволяє підприємствам швидко підлаштовуватись під ці потреби, корегуючи певні деталі у виробництві своїх товарів, що дозволить зберегти існуюче місце на певному ринку та залучити нових потенційних споживачів продукції. Ефективний маркетинг на підприємстві є одним із способів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На сьогоднішній день, в умовах швидкого темпу розвитку ринку, підприємствам доволі складно забезпечити собі високий рівень доходів, визначену кількість споживачів та налагодити стабільну довготермінову роботу, оскільки кількість конкурентів на будь-якому ринку постійно стрімко зростає, що потребує від підприємств, для підтримки своїх позицій на ринку, застосування певних заходів, зокрема, маркетингу.

Для ефективної та прибуткової роботи підприємства повинно бути конкурентоспроможним та задовольняти потреби споживачів на відповідному рівні. Для цього підприємство може використовувати різні методи та способи підвищення своєї ефективності. Взагалі, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічної продукції конкурентів [1]. На основі аналізу робіт світових та вітчизняних науковців щодо визначення даного поняття, було побудовано табл.1.

Проаналізувавши отримані результати, авторами було розроблено власне визначення даного поняття: конкурентоспроможність – це здатність підприємства виробляти товари та надавати послуги краще, за більшість конкурентів, які працюють на відповідному ринку.

Табл.1. **Визначення поняття «конкурентоспроможність»**

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Череп А.В., Веремейчик Т.О. [1]	Конкурентоспроможність – це динамічний процес створення благ (конкурентних переваг) підприємством, що дозволяють йому функціонувати у мінливому економічному просторі; здатність підприємства швидко адаптуватись до змін.
2.	Рачинська Г.В., Стецик Г.Ю. [2]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність виготовляти і реалізовувати товари та послуги, цінові й нецінові характеристики яких є більш привабливими, ніж характеристики аналогічних товарів підприємств-конкурентів.
3.	Телишевська Л.І. [3]	Конкурентоспроможність підприємства визначається техніко-економічним рівнем наявних на ньому виробництв, величиною витрат виробництва, якістю виробленої продукції, розвитком інфраструктури, наявністю абсолютних та відносних переваг.
4.	Курбацька Л.М. [4]	Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, так як відображає економічні, науково-технічні, виробничі, організаційні, управлінські, маркетингові та інші можливості підприємства. Ці можливості реалізуються в продукції та послугах, що конкурують з аналогами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
5.	Нагорняк Г. [6]	Конкурентоспроможність – це прагнення підприємців зберегти завойовані позиції, змінити їх чи випередити інших, збільшуючи свій підприємницький дохід.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані наступні способи:

1. Покращення якісних характеристик продукції.
2. Зниження витрат підприємства.
3. Аналіз ринку та потреб споживачів.
4. Застосування маркетингових заходів для підвищення рівня збуту продукції.
5. Створення нової продукції.

На думку авторів, найкращим способом для підвищення конкурентоспроможності підприємства є маркетинг. Саме з його допомогою можна дізнатися поточні потреби споживачів та скорегувати свою діяльність на їх задоволення, а також розробити таку рекламну кампанію, яка забезпечить найбільш ефективне просування продукції підприємства на ринок.

Проаналізувавши отримані результати, варто зазначити, що підприємствам слід звертати більше уваги на проведення маркетингових досліджень та вчасно реагувати на зміни в попиті споживачів, адже нехтування ними призводить до втрати конкурентних позицій на ринку загалом. При

цьому, гарна реклама товарів забезпечує появу нових потенційних споживачів та дозволяє підприємствам збільшити свої доходи. Проведення ефективної маркетингової політики, покращення якості та мінімізація витрат на підприємстві забезпечать йому стабільне функціонування та підвищать його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Череп А. В. Маркетинг як складова підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств АПК URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/4485/49.pdf?sequence=1.

2. Рачинська Г. В. Стратегічний інноваційний маркетинг як спосіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: http://ena.lp.edu.ua/ bitstream/ntb/29375/1/129-222-223.pdf.

3. Телишевська Л. І. Маркетинг інновацій як один з інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/37307/st_56_28.pdf

4. Курбацька Л.М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції URL: http://www.m.nayka.com.ua/ ?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3388.

5. Нагорняк Г. Маркетинг інновацій як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: http://elartu.tntu.edu.ua/xmlui/ bitstream/handle/123456789/1216/Нагорняк%20Гал..pdf?sequence=1&isAllowed=y

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ

Наконечна Анастасія,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий Інститут неперервної освіти НАУ, м. Київ, Україна
Осипова Євгенія,
к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164

Управління проєктами на державному рівні є ключовим елементом ефективного функціонування та розвитку державних інституцій і економіки. Воно охоплює планування, організацію, контроль і координацію проєктів, що спрямовані на забезпечення національної безпеки, розвиток інфраструктури, підвищення добробуту населення та інші важливі для держави сфери.

В умовах сучасної нестабільності виникає необхідність розглядати можливості вдосконалення організації роботи підприємств. Основними вимогами до цих підходів є гнучкість і готовність до змін, проте вони повинні мати чіткий план дій. Один із ефективних способів задоволення цих вимог - проєктний менеджмент у поєднанні з різноманітними методологіями управління проєктами. Незважаючи на це, українські підприємства не використовують ці методи та підходи достатньо часто, і вибір конкретного способу управління проектами ускладнюється великим розмаїттям доступних варіантів [1].

Проєктна діяльність на підприємстві включає в себе не лише широке застосування методів управління проєктами, але й орієнтацію на організацію бізнесу на основі інновацій, розвиток наукоємних та креативних підприємств. Такі підприємства використовують знання як ключовий ресурс для досягнення конкурентних переваг. Головними критеріями успішної проєктної діяльності є суспільна значущість проєкту, його ринкова вартість та попит на нього. Проєкти повинні бути реалізовані зі збалансованою складністю, щоб бути доступними для впровадження, але при цьому мати високий рівень якості. Крім того, важливо мати можливість для колективної діяльності під час реалізації проекту [2].

Основні перспективні напрями поліпшення політики просування проєктної діяльності включають наступне [3]:

– створення конкурентоздатних проєктів.

– розробка єдиної концепції просування існуючих проєктів на регіональних та обласних ринках.

– створення сприятливих нормативно-правових та організаційних умов для розвитку існуючих проектних компаній та приваблення вітчизняних та іноземних інвестицій.

– раціональне та ефективне використання природних та земельних ресурсів під час реалізації проектів, а також підвищення якості і розширення асортименту проєктів.

– розвиток обслуговуючої, сервісної та інформаційно-довідкової інфраструктури.

– забезпечення компаній кваліфікованими кадрами, зокрема фахівцями у відповідних сферах.

– покращення маркетингових досліджень у сфері проєктної діяльності.

– активізація міжнародної співпраці у сфері проєктного менеджменту та представлення об'єктів на регіональних та обласних ринках.

Виконання проєктної діяльності вимагає активного впровадження новітніх технік та технологій, з метою підвищення якості та конкурентоспроможності проєктів не тільки на рівні підприємств, а й на державному рівні. Головною метою є пошук та встановлення партнерських зв'язків з постачальниками інноваційних ідей та технологій, а також їх потенційними замовниками та конкурентами.

Список використаних джерел:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2014 Ed. Network Square, PA: Project Management Institute.
2. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку.* Вип. 65. 2022. С.55-57 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf
3. Гнучка методологія розробки Agile. Agile. Як і коли застосовувати цей метод. Головні складові Agile-організації. URL: https://serviceproekt.ru/uk/finance/gibkaya-metodologiya-razrabotki-agile-agilekak-i-kogda

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Оношко Тарас,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Основою розвитку будь-якої інформаційно-комунікаційного процесу управління господарською діяльністю організації та соціально-економічними відносинами є не лише інформація та джерела її формування, але й механізм систематизації інформаційних потоків та інформаційно-комунікаційних зв'язків в організації. Комунікації є єдиними інструментом, спрямованим на передачу інформації та встановлення зв'язків із цільовою аудиторією, ринком. Набір зовнішніх інструментів дуже широкий і включає рекламу, брендинг, зв'язки з громадськістю, рекламні акції, особисті продажі, торговельні презентації, програми лояльності та спонсорство.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент (ІКМ) - це сфера діяльності, яка вивчає, розробляє та впроваджує стратегії, методи та технології для ефективного управління інформаційними ресурсами та комунікаційними процесами в організації або підприємстві [1].

Удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємствах може успішно виконувати важливу роль у підвищенні ефективності та продуктивності діяльності організації. Основні процеси, які дозволять удосконалити ІКМ на підприємствах:

1. Аналіз потреб: Введіть детальний аналіз потреб і вимог співробітників і клієнтів щодо інформаційного доступу та комунікацій. Розберіться, яку інформацію вони потребують, у яких форматах і в який час.
2. Вибір відповідних інструментів: Забезпечте своїх співробітників необхідними інструментами для ефективного обміну інформацією та комунікації. Це може включати використання електронних поштових скриньок, інтернет-порталів, чатів, відеоконференцій, спільних облікових записів і т.д.
3. Забезпечення безпеки інформації: Врахуйте заходи для забезпечення безпеки інформації, особливо коли мова йде про конфіденційні дані або особисту інформацію. Застосуйте шифрування, двофакторну аутентифікацію та інші заходи для запобігання несанкціонованому доступу.
4. Навчання та підтримка: Надайте необхідне навчання та підтримку співробітникам щодо використання ІКТ та інших інструментів для обміну

інформацією та комунікації. Вони повинні розуміти, як ефективно використовувати ці інструменти у своїй роботі.

5. Автоматизація процесів: Впроваджуйте автоматизовані системи управління інформацією та комунікаціями, які забезпечують швидкий та ефективний обмін даними та сприяють зростанню продуктивності.

6. Заохочення до співпраці: сприяйте розвитку відкритої та сприятливої атмосфери для співпраці. Відзначайте та підтримуйте комунікацію між різними відділами і рівнями керівництва.

7. Впровадження оцінки результатів: Моніторинг та оцінка ефективності застосованих інструментів та методів допоможе виконати ефективність та повне вдосконалення системи ІКМ на підприємстві [2].

Важливо, щоб підприємство розглядало ІКМ як стратегічну складову та інвестувало в її розвиток для досягнення кращих результатів та забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, сучасне комунікаційне суспільство характеризується постійним збільшенням та глобалізацією комунікацій. Кількість та якість комунікацій безперервно зростають, значна кількість людей залучається до комунікаційного процесу, взаємозв'язок між окремими комунікаціями стає тісним, зростає дія комунікацій, мережа яких досягла глобальних масштабів.

Список використаних джерел:

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.

2 Семенчук Т. Б., Осипова Є Л., Тополюк Г. Ю. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 158-164. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438722 (дата звернення: 03.10.2024).

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Лактіонова Ірина,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасні тенденції засвідчують, що цифровізація виступає більш буденністю, аніж трендом. Імплантація програмного забезпечення в сферу HR є необхідноюв умовах дистанціювання у пандемічній реальності. Реалізація процесів залучення та добору персоналу під час глобальної пандемії COVID-19 все більше переходить у дистанційний формат, який вимагає використання все більшої кількості цифрових технологій. Цифровізація та віртуалізація процесів рекрутингу персоналу змінює сучасні вимоги до програмного забезпечення, яке використовується. В свою чергу це проявляється не лише у цифровізації рекрутингу через впровадження нових HRM-систем, але й у цифровій трансформації процесів залучення та добору персоналу в цілому.

В Україні перші рекрутингові агенції почали з'являтися лише на початку 1990-х рр. у початкові періоди становлення ринкових відносин. Сьогодні ринок рекрутингових послуг знаходиться на стадії розвитку. На сьогодні серед основних рекрутингових послуг виділяють такі [1]:

- класичний рекрутмент – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;
- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;
- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії замовника у визначені терміни на визначених
- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією [2].

Завдання рекрутингових агентств умовно можна розділити на дві групи.

1. Перша група - це завдання, що відносяться до клієнта:

– пошук і підбір персоналу відповідно до вимог роботодавця;
– надійність підбору, тобто акредитуючого фахівця;
– підбір в суворо обумовлений контрактом термін.

2. Останнім часом рекрутинг охоплює майже усі сфери бізнесу. Найстійкішим сектором в Україні залишається фармацевтичний сектор, де найбільшим попитом користуються маркетологи, зокрема менеджери по продукту, а також менеджери по роботі з ключовими клієнтами. В IT-сфері необхідні менеджери; у секторі роздрібної торгівлі – директора магазинів; у сфері фінансів високий попит на бухгалтерів, фінансових контролерів, фінансових аналітиків; банкам здебільшого необхідні спеціалісти з кредитів та антикризові менеджери [3].

Рекрутинг може проводиться самим підприємством або рекрутинговим агентством на умовах аутсорсингу. Існує внутрішній і зовнішній рекрутинг персоналу.

Внутрішній рекрутинг – це одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми. Зовнішній рекрутинг являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Етапи реалізації пошуку спеціалістів, тобто сам рекрутинг складається з наступних етапів:

– пошук кандидатів за визначеними вимогами;

– підбір потенційних претендентів, які відповідають більшості висунутих вимог організацією;

– відбір кандидатів, які задовольняють досвідом роботи, пройшли успішно співбесіду, мають набір якостей та знань для посади;

– адаптацію нових співробітників, супровід та переконання, що і співробітнику підходить запропоноване місце роботи.

Можна зробити висновки, що Україна потребує більш стрімкої цифровізації для покращення процесів пошуку та добору персоналу, внаслідок якої покращиться стан бізнесу, а в глобальних масштабах і загальної економіки країни. Тому, напрямами подальших досліджень мають стати методичні основи цифровізації процесу рекрутингу, зокрема, технологія та способи використання реінжинірингу цього бізнес-процесу перед прийняттям рішення про його автоматизацію. Це позитивно вплине на ефективність цифровізації і створить сприятливі умови для оперативного впровадження нового або модернізації існуючого рекрутингового програмного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. No 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73.

2. Цибалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637

3. Цибалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Оверко Віталій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Запровадження системи управління транспортом дає бізнесу можливість скоротити час доставки, знизити витрати на перевезення, підвищити ефективність роботи складу та мінімізувати ризики, пов'язані з відправленням товарів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності ланцюга поставок та задоволеності клієнтів, що є важливим елементом успішної роботи транспортного підприємства. Стратегічне управління такими підприємствами стає ключовим інструментом для досягнення цілей розвитку, оскільки допомагає визначити напрямок і способи реалізації обраної стратегії.

В умовах глобальних криз та швидких змін у світовій економіці важливим стає питання стабільної та ефективної роботи підприємств. Для їх успішного функціонування в сучасному динамічному бізнес-середовищі необхідно розробляти нові підходи до управління, особливо з довгостроковою перспективою. На сьогоднішній день стратегічний менеджмент є провідним інструментом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у світовій практиці. Однак, впровадження стратегічного управління стикається з багатьма методологічними викликами, зокрема, складністю вибору оптимальної стратегії розвитку. Розробка дієвої стратегії підприємства є складним процесом, що вимагає детального аналізу теоретичних підходів до розуміння концепції «стратегія розвитку підприємства» [1].

Більшість підходів до формуванню процесу стратегічного управління розвитку підприємства відповідають загальноприйнятим методам стратегічного планування як найважливішої фази управлінського процесу. Це зрозуміло, оскільки результатом етапу планування є рішення щодо цілей, політики, стратегій та набору ключових показників розвитку, які реалізуються під час функціонування підприємства. У зв'язку з цим формалізований процес планування послужив основою для розробки моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотні наступні: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; ступінь "агресивності" поведінки організації в конкурентній боротьбі. Наприклад, класифікація стратегій підприємства відповідно до рівня

прийняття рішень має наступний вигляд: корпоративна; ділова; функціональна; оперативна (остання може бути включена в функціональну) [2].

Загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій:

прогресивної - зростання фірми передбачається за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем;

регресивною - мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками;

горизонтальної - це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній-конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку [3].

Отже, для збереження переваг підприємства саме заздалегідь визначена карта дій стратегічного управління діяльністю підприємства є одним з найнеобхідніших елементів, які надають можливості зростання, швидкої адаптації в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни в станах економіки або галузі як сьогодні.

Список використаних джерел:

1. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121.

2. Гусак О.А. Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства *Проблеми економіки.* 2023. №2 (56) С. 141-146. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146

3. Семенчук Т. Б., Кушнір А. В. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 291-297. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001496957

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Воробйов Євгеній,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Потьомкін Сергій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку транспортного бізнесу. Воно дозволяє адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища, технологічних новацій і вимог клієнтів.

Дослідженню проблем стратегічного управління, зокрема підприємств транспорту, присвятили свої праці низка науковців, серед яких Паливода О.М [1], Калініченко Л. Л., Міщенко М. І. [2], Вовк О.М., Ковальчук А.М. [3], Рижевська Н. Р. [4], Гусак О.А. [5]. Однак питання стратегічного управління розвитком транспортного підприємства залишаються недостатньо вивченими через особливості функціонування галузі та нестабільність умов у транспортній сфері, що підкреслює актуальність даного дослідження.

Метою статті є вивчення специфіки стратегічного управління розвитком підприємств транспортного підприємства в умовах нестабільного середовища.

Стратегічне управління дозволяє транспортним підприємствам підтримувати безперебійне функціонування навіть у кризових умовах, що є критично важливим для економіки, обороноздатності та соціальної стабільності. В умовах війни здатність держави протистояти агресору та зберігати економічну стійкість напряму залежить від ефективності транспортної системи, яка забезпечує своєчасне перевезення значних обсягів вантажів у встановлені терміни [1].

Основними викликами у стратегічному управлінні транспортними підприємствами в сучасних умовах є:

- постійна адаптація до змін ринкових умов і регуляторної бази, а також умов безпеки;
- висока конкуренція та зростання вимог клієнтів до якості та швидкості послуг;
- необхідність значних капіталовкладень у технологічні інновації;
- урахування екологічних стандартів і вимог сталого розвитку [2].

На думку Вовк О.М., Ковальчук А.М., стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який базується на використанні потенціалу транспортного підприємства й орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при вчасному коригуванні

цілей функціонування (адаптованих до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо [3,4].

Стратегічне управління розвитком підприємства і транспортного підприємства має багато спільних рис, проте відрізняється окремими аспектами, зумовленими специфікою транспортної галузі. У своїй роботі [5] Гусак О.А. наводить основні відмінності, притаманні транспортним підприємствам, які варто враховувати при формування стратегічних напрямах розвитку підприємства, а саме: галузева специфіка, клієнтська орієнтація, логістика та маршрутизація, регуляторне середовище, інфраструктура та обладнання, безпека та ризик, міжнародний аспект.

Стратегічне управління складається з послідовних етапів, які забезпечують ефективний процес розробки, реалізації та оцінки стратегії підприємства та враховують специфіку транспортної галузі: 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; 2) формулювання місії та стратегічного бачення; 3) встановлення стратегічних цілей; 4) розробка стратегій; 5) планування реалізації стратегії; 6) реалізація стратегії; 7) контроль і моніторинг виконання; 8) коригування стратегії.

Ці етапи враховують специфіку транспортної галузі, забезпечуючи комплексний підхід до ефективного управління її розвитком.

Отже, стратегічне управління є важливим інструментом, що дозволяє транспортним підприємствам досягати сталого розвитку, задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати ефективну роботу у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 185-192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192

2. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будування в умовах трансформації середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 218-226. DOI:10.18664/btie.80.288021

3. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України.* 2019. № 1. С. 20–32. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32

4. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26.DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71

5. Гусак О. А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ ЗМІННИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655

На початку XXI століття відбулися значні зміни в економіці, що змусило багато підприємств переглянути свої стратегії розвитку та сформувати нові. Сьогодні понад 70% підприємств вважають, що без впровадження інформаційних технологій неможливо не лише досягти успіху, але й утриматися на ринку. XXI століття принесло як переваги, наприклад, зниження витрат і оптимізацію операцій, що супроводжується покращенням обслуговування, так і виклики: системний реінжиніринг, перекваліфікація працівників та інші заходи для управління змінами стали необхідністю. Всі ці зміни мають прямий відбиток на змінах бізнес-процесів підприємств.

Бізнес-процесом прийнято називати будь-яку діяльність, яка має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує створення вихідного продукту для внутрішнього або зовнішнього споживача. Існує думка, що бізнес-процеси – це відносно нова ідея, проте, насправді, вони існують вже досить давно. Так, історія бізнес-процесів налічує декілька століть. За цей час їх впровадження на підприємствах неодноразово відмітилось підвищенням ефективності та продуктивності, що призводить до зменшення витрат та збільшення прибутку [1].

Визначення поняття «бізнес-процесів» науковці трактують по різному, враховуючи їх характеристики. Відсутність єдиного бачення щодо сутності визначення пояснюється тим, що кожен бізнес-процес має своє завдання та включає певні процеси на підприємстві. Але всі існуючі визначення свідчать про те, що бізнес-процеси на будь-якому підприємстві є основою виробництва кінцевої продукції, що задовольнятиме потреби клієнтів та забезпечуватиме потреби споживача.

З практики відомо, що однією з головних трансформацій бізнес-процесів на підприємстві відбувається під час впроваджують діджиталізації, що має своє відображення на фінансових показниках роботи підприємства. Досить часто встановлення та введення в дію бібліотек цифрових технологій , тобто формування компютеризовних баз даних, на підприємствах асоціювалося зі зростанням прибутковості [2]. Не менш важливим є той факт, що ще одним позитивним ефектом діджиталізації є скорочення витрат на управління. Наприклад, фірми, які мають систему електронного документообігу, більше не витрачають понад 40% часу на роботу з документами. Цього можна досягти

завдяки зменшенню кількості документації, а також контролю за повторюваними робочими процесами.

Діджиталізація як процес – це один зі способів еволюції структури управління на підприємствах, скорочення рівнів управління та підвищення ефективності процесів. Підприємства, які застосовують цифрові технології в бізнес-процесах, зазвичай відмовляються від багатьох рівнів управління, а отже, управління стає менш бюрократичним. Як результат, процеси прийняття рішень пришвидшуються, а отже, вони краще реагують на зміни на ринку [3].

Отже, діджиталізація є необхідною умовою трансформації сучасних бізнес-процесів підприємств, вона удосконалює адміністративні процеси, і це проявляється у пришвидшенні процесів прийняття рішень і покращенні рівня продуктивності. Підприємства, які здійснюють роботу за допомогою цифрових систем, розуміють, що їх бізнес-процеси стають максимально взаємопов'язаними та дозволяють виконувати більше роботи, водночас роблячи працівників ефективнішими. Однак, засобів щодо реалізації переваг діджиталізації буде недостатньо без урахування проблем, пов'язаних з упровадженням нових технологій і навчанням персоналу. Тому, початок таких інвестицій обов'язково потребує стратегічних планів діджиталізації, які мають бути притаманні ринку, що обслуговується, і самому підприємству.

Список використаних джерел:

1. Тененський М., Гарматій Н. (2024). Бізнес-процеси: еволюція та економічний вплив на підприємства. *VII Міжнародна студентська науково - технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання»*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44896/2/VII_MCNTK_2024_ Tenenskyi_M-Business_processes_evolution_223-224.pdf (дата звернення 07.10.2024).

2. Гавриляк А. С., Гавриляк С. А., Данилович О. Т. (2022). Автоматизація виробничих процесів у будівництві, як чинник підвищення його ефективності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* (11). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8423.

3. Лапін, А. В., Грінчук, І. О., & Терещук, В. І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11). https://doi.org/10.5281/ zenodo.13911337

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сачкесен Юлія,
к.е.н., доцент, Чинарджик, Туреччина
Сечкесен Емре,
Andan Kaptan Ortaokulu, Чинарджик, Туреччина

Повномасштабна війна в Україні загострила кадрові проблеми в багатьох галузях. Міграція співгромадян та мобілізація до Сил безпеки й оборони призвели до значного дефіциту фахівців у різних галузях.

За оцінками експертів, дефіцит кадрів в Україні у 2024 р. торкнувся практично всіх галузей ринкупраці. Це сигналізує не лише про структурні диспропорції на ринку праці в Україні у зв'язку із повномасштабним вторгненням та його наслідками, а й визначає потребу у перепідготовці, перепрофілюванні, підвищенні кваліфікації вітчизняних кадрів, зокрема й управлінських [1].

Революція у інформаційних технологіях, зокрема вихід на ринок багатьох різних моделей штучного інтелекту (ШІ) означає, що всі учасники освітнього процесумають бути готовими до формування освітніх продуктів, що містять вагому освітню компоненту, пов'язану із ШІ. Використання інструментів ШІ в освітньому процесі має етичні аспекти, що заслуговують на окреме дослідження.

Відтак перед всіма гравцями ринку освітніх послуг в Україні постає можливість та виклик долучитися до глобального освітнього тренду, що дозволяє оволодіти інструментами ШІ.Зокрема згідно з даними, до 58% усіх університетських викладачів у за кордоном використовують генеративні моделі ШІ у своїй щоденній практиці [2]. Використання популярних зараз ChatGPT або Claude дозволяє викладачам спростити рутинні робочі завдання такі як підготовка навчальних тестів, структурування інформації, підготовка узагальнень тощо.

Тренд використання інструментів ШІ задають цифрові гіганти, що є розробниками рішень у цій інноваційній сфері. Зокрема, корпорація Google у багатьох країнах світу пропонує безкоштовне навчання із питань розуміння сутності та засад використання ШІ. Це навчання є доступним і для українців [3].

Все більшої популярності серед користувачів набувають генеративні мовні моделі ШІ,що реалізовані як ChatGPT, Claude, Copilot,Gemini,DALL-E та ін. Для людей, які навчаються, підвищують свою кваліфікацію, використання цих інструментів ШІ є можливістю удосконалити навички у структуруванні та аналізі інформації, представленні даних, самонавчання, допомога у вивченні іноземної мови, отриманні професійних порад та рекомендацій тощо.

У галузі освіти використання генеративних моделей ШІ є суттєвою допомогою у створенні вихідних, початкових ідей, висуненні освітніх гіпотез, їхньої валідації та можливості роботи над структурою та стилем навчальних матеріалів. Генеративні моделі ШІ, що допомагають створювати презентації, а також дозволяють робити підсумки, резюме наукових відео, розміщених на відеохостингах в мережі Інтернет. Це може суттєво скоротити час на опрацювання великих масивів інформації при підготовці нових навчальних матеріалів.

Використання ШІ всіма учасниками освітнього процесу дозволяє створювати гнучкі та адаптивні освітні траєкторії, що критично важливо для швидкої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів в умовах повномасштабноївійни та гібридних загроз національній безпеці.

Список використаних джерел:

1. Кадровий голод. У якій сфері найбільша нестача фахівців. РБК-Україна. URL:https://www.rbc.ua/rus/news/kadroviy-golod-kiy-sferi-naybilsha-nestacha-1726153376.html (дата звернення: 20.09.2024).

2. Main AI Trends In Education (2024). URL: https://springsapps.com/knowledge/main-ai-trends-in-education-2024 (date of access 02.10.2024).

3. Онлайн-курс «Основи AI». URL:https://rsvp.withgoogle.com/events/ai-basics_2023_short (дата звернення: 20.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЗМІЦНЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЧЕРЕЗ САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Мельниченко Максим,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасні умови вимагають від нас усіх кардинальних змін. Війна не лише загрожує фізичному існуванню держави, але й ставить під удар психічне здоров'я нації, яке є критично важливим для забезпечення ефективної обороноздатності та відновлення суспільства після завершення активних бойових дій. У цих умовах питання зміцнення психологічної стійкості, зокрема серед лідерів різних рівнів – від військових командирів до громадських активістів і політичних діячів – стає пріоритетним для забезпечення національної безпеки України.

Одним із ключових аспектів психологічної стійкості лідера є його здатність ефективно керувати собою. Самоменеджмент, як особиста навичка, охоплює організацію власного часу, емоцій і ресурсів для досягнення поставлених цілей, що є особливо важливим у кризових ситуаціях, коли традиційні методи управління можуть бути малоефективними. Здатність лідера до самоменеджменту не лише дозволяє йому підтримувати власну психологічну стійкість, але й допомагає бути взірцем для інших, забезпечуючи мотивацію та контроль над ситуацією.

Лідер, здатний до самоконтролю та самоменеджменту, краще адаптується до небезпечних стресових умов і може швидше мобілізувати свою команду чи спільноту для подолання труднощів. Саме тому дослідження самоменеджменту як інструменту зміцнення лідерських якостей набуває особливої актуальності під час війни в Україні.

Мета цього дослідження розкрити важливість самоменеджменту як основного чинника зміцнення лідерських якостей в умовах війни, а також його вплив на психологічну стійкість.

Важливим аспектом є вплив лідерства на психологічний стан команди та суспільства загалом, що робить розвиток самоменеджменту не просто індивідуальною навичкою, а фактором колективної ефективності та безпеки.

Кожен із нас може стати лідером у такій нелегкій ситуації, наприклад голова родини, що повинен своїм спокоєм і рішучістю створювати потрібну атмосферу серед членів сім’ї.

Табл. 1. Порівняльний аналіз відмінностей людини із лідерськими якостями та без таких якостей

Аспект	Людина з розвиненими лідерськими якостями	Людина з нерозвиненими лідерськими якостями
Адаптація до стресу	Висока здатність до адаптації; зберігає холоднокровність у складних ситуаціях.	Високий рівень тривоги та стресу; труднощі з адаптацією до нових умов.
Прийняття рішень	Швидке і раціональне прийняття рішень. Орієнтація на довгострокові стратегії.	Нерішучість, зволікання або поспішні рішення через стрес. Складнощі з визначенням пріоритетів.
Емоційна стабільність	Ефективний контроль емоцій, здатність регулювати власний емоційний стан. Зниження ризику вигоряння та тривоги.	Схильність до емоційної нестабільності. Можливі прояви паніки, агресії або апатії під впливом зовнішніх обставин.
Мотивація інших	Здатність надихати та об'єднувати команду навколо спільної мети. Сильний мотиваційний вплив на інших, створення атмосфери впевненості.	Може не мати впливу на інших, або навіть знижувати мотивацію групи через невпевненість і слабке лідерство.
Критичне мислення	Добре розвинене; здатність аналізувати ситуацію і приймати зважені рішення на основі фактів.	Можливе піддавання стереотипам або поспішним висновкам. Складнощі з об'єктивною оцінкою ситуації.
Психологічна стійкість	Здатність відновлюватися після стресових подій і залишатися ефективним у довгостроковій перспективі.	Схильність до вигоряння, депресії або інших психічних розладів; важко відновлюється.
Організаційні навички	Ефективне планування, чіткий розподіл обов'язків, що підвищує загальну продуктивність.	Недостатня організація може призводити до хаосу і низької продуктивності в колективі чи команді.
Витривалість	Висока фізична та емоційна витривалість; здатність довго працювати в стресових умовах без втрати ефективності.	Швидше виснаження та фізичне/психічне вигоряння в умовах тривалого стресу чи напруження.
Сприйняття ризиків	Раціональне ставлення до ризиків, здатність оцінювати потенційні загрози і діяти відповідно до реальної небезпеки.	Може недооцінювати або переоцінювати ризики, що призводить до неправильних дій або бездіяльності.

За умов постійної невизначеності та високого рівня стресу, важливо зберігати холоднокровність, ухвалювати раціональні рішення та мобілізувати власні ресурси й ресурси команди. Варто провести порівняльний аналіз для наглядного зображення відмінностей людини із лідерськими якостями і людини без таких якостей в умовах війни і визначити яка стратегія поведінки буде ефективніша:

Людина з розвиненими лідерськими якостями має значно вищу стійкість і ефективність в умовах війни та інших кризових ситуацій. Самоменеджмент та здатність до емоційного контролю допомагають не лише підтримувати власну стабільність, але й надихати інших, підвищуючи загальний рівень психологічної стійкості команди чи спільноти. Людина без таких якостей ризикує не лише втратити контроль над ситуацією, але й створити додаткові проблеми через емоційну нестабільність і невміння ефективно організовувати роботу та ухвалювати рішення.

Самоменеджмент можна визначити як здатність індивіда самостійно організовувати свої дії та управляти емоціями з метою досягнення особистих і професійних цілей. Це є основою ефективного лідерства, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війна. Основні складові самоменеджменту:

- Планування та пріоритезація (зосередженість на головних завданнях, уникнення розпорошення уваги);
- Контроль емоцій (підтримка психологічного балансу, особливо в умовах стресу);
- Аналіз та саморефлексія (постійне самовдосконалення через оцінку власних дій і помилок);
- Мотивація та самомотивація (здатність підтримувати власний бойовий дух і ефективність).

Висновки: Війна в Україні виявила критичну потребу в лідерах, здатних підтримувати порядок, мотивувати та організовувати людей на різних рівнях. Військові лідери, волонтери та навіть звичайні громадяни часто стають локальними лідерами, від яких залежить виживання та адаптація до нових реалій. Самоменеджмент допомагає таким лідерам бути стійкими, зберігати психологічне здоров'я і сприяти зменшенню паніки в суспільстві. Це, в свою чергу, робить значний внесок у національну безпеку.

Список використаних джерел:

1. Стівен Р. Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Видавництво: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»; Харків; 2012. URL: http://yanivschool.kl.com.ua/wp-content/uploads/2018/08/21112927.a6-1.pdf
2. Руденко О. П., Литвин Н. А., Смолінська О. Є. Виховання емоційного інтелекту в студентів як актуальної soft skill у воєнний час. 2024. №8(36). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13858/13924

3. Maxwell, John C. Developing the Leader Within You 2.0. Nashville: HarperCollins Leadership, 2018. URL: https://khaisor.com/wp-content/uploads/ 2019/03/Developing-the-Leader-Within-You-2.0.pdf

4. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко… Царенко Л. Г.; за ред. З. Г. Кісарчук. К.: ТОВ «Видавництво «Логос». 207 с. Київ. 2015. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/ archive/ 13_2022/8.pdf

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Коцко Тарас,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
Калашник Віктор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації, впровадження новітніх технологій дозволяє не лише оптимізувати роботу з персоналом, але й підвищити ефективність управлінських рішень. Технології забезпечують гнучкість, швидкість реагування на зміни та сприяють адаптації компаній до викликів часу.

Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організаціїнеобхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації іефективного використання як в економічному, так і соціальному плані [1]. Ключові завдання управління персоналом систематизовано на рис.1.

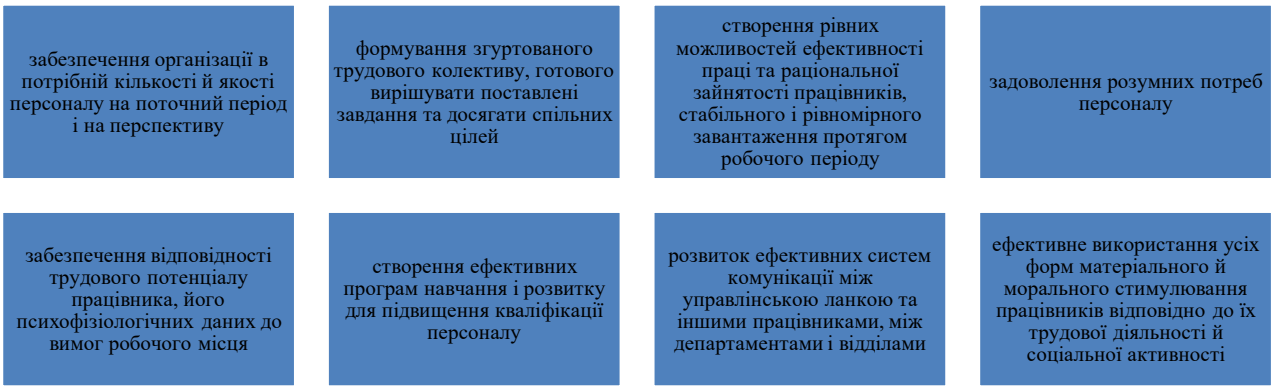

Рис. 1. Ключові завдання управління персоналом
Джерело: складено на основі [2]

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні балансу збереження та оновленняперсоналу відповідно до потреб підприємства. Основною метою кадрової політики є роботаз персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства. Для досягнення максимальних результатів

роботи колективута окремого працівника, використовують технології управління персоналом [3].

Сучасні технології значно впливають на управління персоналом, допомагаючи ефективно обробляти інформацію, автоматизувати рутинні завдання та покращувати комунікацію з працівниками. Так, роботизація процесів у сфері управління персоналомдопомагає оптимізувати робочі процеси; технології аналізу великих даних (Big Data) дають змогу краще розуміти потреби працівників і оцінювати ефективність; застосування голосових та чат-ботів допомагають у виконанні рутинних операцій; використання гральних елементів та механік у корпоративному середовищі використовуються для стимулюваннята мотивації працівників [4].

Системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM) надають комплексні рішення для автоматизації HR-процесів, таких як підбір персоналу, управління талантами та навчання (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, MASTER, ADP Workforce Now, Zoho People тощо). Головні задачі автоматизованих процесів управління персоналом за допомогоюHRM-систем підприємства: пошук, підбір та відбір персоналу; адаптація нових працівників; управління заробітною платою і мотивацією; збір, збереження та швидкий доступ до інформації про працівника; ведення записів щодо прогулів; оцінка ефективності роботи персоналу; управління навчанням; планування роботи персоналу; HR-аналітика та прийняття обгрунтованих рішень; HR-безпека [5].

Сучасні технології відкривають нові можливості для управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності та адаптивності підприємств. Застосування інноваційних рішень дозволяє швидше реагувати на зміни, покращує якість управлінських рішень і підтримує стійкий розвиток компанії. Проте для успішної інтеграції цих технологій необхідно забезпечити відповідну підготовку персоналу та дотримання вимог безпеки, що дозволить підприємству максимально ефективно використовувати потенціал сучасних HR-технологій.

Список використаних джерел:

1. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. (2017). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.*9. 118–122. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858

2. Амеліна І.В., Біланенко К.П.(2021). Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 4(83), 31-37. https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522

3. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern Technologies Of Personnel Management. *Науковий журнал «Економіка і регіон»,* 2(69), 40-44. https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2(69).1168

4. Васильченко, М., & Василинин, Н. (2024). Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132

5. Седікова І. О., КозакК. Б., Седіков Д. В. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів.*Економіка харчової промисловості.* Т. 14, Вип. 2. 51-57. https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Kharchuk Olena,
PhD in Economics, docent
Department of Management, Public Administration and Administration
State University of Infrastructure and Technologies,
Kyiv, Ukraine
Sackesen Yuliia,
PhD in Economics, docent
Çınarcık, Türkiye
Saçkesen Emre,
Andan Kaptan Ortaokulu Esenköy,
Çınarcık, Türkiye

INTERNATIONAL SUPPORT FOR UKRAINE

International assistance will significantly strengthen Ukraine's position by supporting its economic stability, social system, defense capabilities and international image in the difficult times of martial law. The largest donors supporting Ukraine are various international financial institutions and international partners, namely: The European Union, the United States, Japan, Canada, Germany, the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, the European Investment Bank, and other countries. The amount of international financial assistance from 2022 to 2026 is shown in Fig. 1.

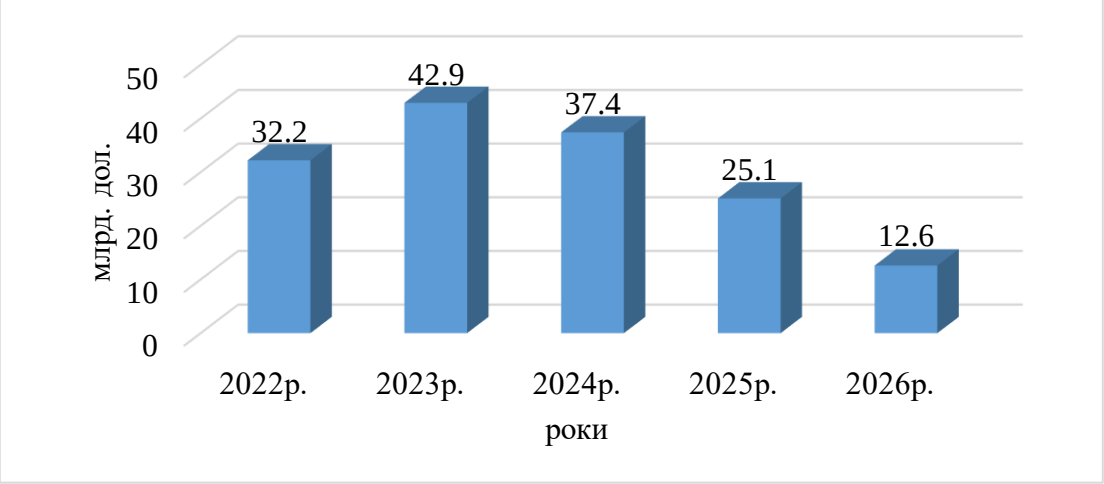

Figure 1. International financial assistance from 2022 to 2026

International financing in the amount of USD 38 billion in 2024, USD 31.4 billion in 2025, and USD 21.1 billion in 2026 is expected to help cover a significant

budget deficit, which is about 23% of GDP in 2024, 18% in 2025, along with an increase in domestic borrowing. This will also allow the NBU to maintain a sufficient level of international reserves, ensuring the stability of the foreign exchange market and controlled inflation [1].

The Government of Japan has provided Ukraine with USD 118 million in grant funding. The Government of Japan provided USD 118 million in grant funding to Ukraine for the implementation of World Bank framework projects: "Strengthening the Healthcare System and Saving Lives" (HEAL Ukraine) - USD 70 million. The World Bank's Health and Life Saving Activity (HEAL Ukraine) - USD 70 million and Housing Opportunities for People (HOPE) - USD 48.2 million. The project is aimed at supporting the state budget. The HEAL Ukraine project is designed to support the state budget by reimbursing expenses under the medical guarantee program, while the HOPE project is used to make compensation payments to owners of apartment buildings and private homes in need of minor and medium repairs [2-4].

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) is providing Oschadbank with a EUR 50 million portfolio risk-sharing facility, which will allow it to attract an additional EUR 200 million in financing for the private sector in Ukraine. The EBRD loan will cover about 50% of Oschadbank's credit risk on new loans, and private enterprises will be able to receive €200 million for development [5].

The European Investment Bank (EIB) will provide Ukraine with €560 million to finance projects in the energy, transport infrastructure, and housing rehabilitation sectors [6]. On April 15, 2024, the European Commission approved the recommendations of the EU Council's executive decision, which positively assessed the "Plan Ukraine" - a reform and investment strategy for Ukraine for the next 4 years [7]. It is also known as the Ukraine Facility, which provides for the provision of EU financial and technical assistance to Ukraine - 50 billion euros for the period 2024-2027.Ukraine's international partners (the United States, Switzerland, Norway, the EU, Japan, the Netherlands, Germany, and others) [8] have allocated more than $700 million for humanitarian demining projects for the period of 2012-2017. The U.S. Senate passed a security bill (April 23, 2024) that provides for more than $60 billion in assistance to Ukraine [9]. The United Kingdom will allocate almost 150 million pounds (more than 180 million US dollars) to Ukraine to support the energy sector [10].London is working with G7+ partners to help Ukraine rebuild and protect its energy infrastructure. In the same year, Canada will provide additional assistance to Ukraine, which will be distributed in two ways: CAD 2.4 billion in budgetary assistance (of which: CAD 2 billion has already been transferred through the IMF Special Account, and CAD 400 million will be transferred in the near future).

Canada is also allocating 1.6 billion Canadian dollars for five years of military assistance under the new agreement, 216.7 million Canadian dollars through the

EBRD for the reconstruction of Ukraine, and 76 million Canadian dollars to support peacekeeping projects and humanitarian demining [2,11].

Denmark has also prepared a package of assistance to Ukraine worth 2.2 billion Danish kroner (about 295 million euros), which will be used to strengthen Ukraine's naval capabilities, purchase drones, and produce missile components [12]. An additional 43 million US dollars will also be allocated. The Danish government will also allocate an additional $43 million for Danish companies that invest in Ukraine through a special fund (established in March 2023) that supports investments in the military, humanitarian, and economic sectors [2].

Norway has provided substantial assistance to Ukraine (NOK 1 billion, about EUR 850 million), including artillery shells, anti-tank weapons, minesweepers, and tank maintenance support, as well as 5,000 M72 anti-tank missiles, artillery shells for M109 tanks, and spare parts. In addition, it allocated about NOK 1.6 billion (EUR 1.36 billion) for the Czech initiative to purchase ammunition for Ukraine and handed over 3 demining vehicles on the chassis of the Leopard 1 tank to Ukraine and allocated NOK 150 million (EUR 12.7 million) for the maintenance of Leopard tanks [2, 13].

Thus, international cooperation remains a critical factor in restoring and strengthening Ukraine's position on the global stage and plays a key role in ensuring its economic and social sustainability, as well as enhancing its defense capabilities during martial law.

References:

1. International financial assistance to Ukraine will be cut by $12 billion annually. URL: https://finclub.net/news/mizhnarodnu-finansovu-dopomohu-ukraini-urizatymut-na-usd12-mlrd-shchorichno.html

2. Assistance of international financial institutions to Ukraine. April 2024.URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-instytutiv-ukrayini-kviten-2024-roku

3. International Financial Support for Ukraine: Overview and Prospects for 2024. URL: https://onova.org.ua/news/mizhnarodna-finansova-pidtrymka-ukrainy-ohliad-ta-perspektyvy-na-2024-rik

4. The ministry of finance has attracted usd 118 million from Japan as part of the world bank's heal and hope projects for healthcare and recovery.URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministry_of_finance_attracted_118_mln_from_japan_under_the_world_banks_heal_and_hope_projects_for_healthcare_and_recovery-4531

5. The EBRD has provided Oschadbank with loan guarantees worth EUR 200 million: loans are available to businesses. URL:https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/10/712247/

6. The EBRD has provided Oschadbank with loan guarantees worth EUR 200 million: loans are available to businesses. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/19/712638/

7. The European Commission approved the "Ukraine Plan", which opens access to regular payments under the Ukraine Facility. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/european-commission-approves-"ukraine-plan"-which-opens-access-to-recurring-payments-within-the-border "ukraine_uk?s=232

8. More than $700 million has been allocated by international partners for humanitarian demining projects in Ukraine for 2022-2027. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-700-milioniv-vydilyly-mizhnarodni-partnery-na-proekty-v-humanitarnomu-rozminuvanni-ukrainy-na-2022-2027-roky

9. The Senate approves funding for Ukraine and Israel after months of stagnation. URL: https://thehill.com/homenews/4616775-senate-passes-ukraine-israel-funding/

10. UK condemns Russia's bombing of Ukrainian cities and energy infrastructure: UK statement to the OSCE. URL:https://www.gov.uk/government/speeches/uk-condemns-russias-bombardment-of-ukrainian-cities-and-energy-infrastructure-uk-statement-to-the-osce

11. Yuliya Kovaliv. We have an additional package of support from Canada in the presented budget for 2024. URL: https://www.facebook.com/yuliya.kovaliv/posts/pfbid0ELmWfbMUynN6KDos3aonwvKEqBts8WDK2v9h63Ca7sV6yT4CHEQGNXmpSb1rBax4l

12. Ollongren: per direct ruim € 200 miljoen extra voor acute steunaan Oekraïne. URL: https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2024/04/19/ollongren-per-direct-ruim-%E2%82%AC200-miljoen-extra-voor-acute-steun-aan-oekraine

13. Norway's donations to Ukraine amounted to about NOK 1 billion. URL: https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/donasjoner-fra-norge-til-ukraina-tilsvarende-om-lag-1-milliard-kroner/id3035320/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ECONOMIC CONSEQUENCES OF SANCTIONS POLICY IN THE MODERN WORLD

Okhrimenko Olena,
PhD in Philology, Senior Lecturer at the Department of Modern European Languages
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4428-8777
Zhukov Danylo,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Sanctions policy is one of the most important tools used in modern international relations to influence countries that violate international law or do not adhere to generally accepted norms of behaviour. Sanctions can take many forms, including restrictions on trade, financial transactions, exports and imports, and access to technology and services. They are often aimed at weakening the economies of sanctioned states in order to force them to change their policies. However, the economic impact of sanctions is complex, multifaceted and often unpredictable.

The issue of economic consequences of sanctions has been the subject of many scientific works, in particular, studies by such scholars as A. Menshenina, K. Bugaychuk, A. Khymychuk, R. Steblivskyi, A. Pashkina, O. Motsyk, N. Koshlyakova.

Sanctions can have a different impact on the economies of sanctioned countries depending on their structure, level of economic integration with other countries and resource potential. A striking example is the situation in Iran after the imposition of sanctions in connection with its nuclear programme. The sanctions have significantly limited oil exports, which are the country's main source of revenue. While before the sanctions, Iran exported about 1.5 million barrels of oil per day, after the sanctions, exports more than halved, resulting in a loss of about $50 billion per year [1]. This caused a significant reduction in government budget revenues and limited opportunities for investment in other sectors of the economy.

In addition, sanctions against Iran have had a significant impact on the country's banking sector. The disconnection of Iranian banks from the SWIFT international payment system has complicated international financial transactions, which has limited access to foreign investment and resources. This has led to significant inflation, devaluation of the national currency and higher prices for goods and services. For example, according to the International Monetary Fund, inflation in Iran increased from 15% in 2011 to over 45% in 2018, which significantly reduced the purchasing power of the population [2].

Similar consequences are observed in Venezuela, which was sanctioned due to the political crisis. The sanctions have exacerbated the existing economic crisis, led

to hyperinflation, the destruction of the national currency and a sharp decline in living standards. According to the IMF, in 2018, inflation in the country reached astronomical proportions, exceeding 65,000%, which effectively destroyed the economy [3]. This has caused an acute shortage of essential goods such as food and medicine, which in turn has led to massive emigration of Venezuelan citizens to other countries.

Sanctions policy also has serious consequences for the countries that apply sanctions. One of the most relevant examples is the sanctions imposed by the United States and the European Union against Russia in response to its military aggression against Ukraine. These sanctions have led to a significant increase in energy prices globally, especially in Europe, which has had a significant impact on inflation in EU countries. For example, in Germany, inflation has reached its highest level in 40 years, partly due to rising natural gas and oil prices [4].

In addition, sanctions against Russia have caused instability in financial markets. Concerns about further developments in Ukraine and possible new rounds of sanctions led to increased volatility in the markets, which negatively affected investors and resulted in the loss of markets for some companies with significant interests in Russia. This, in turn, caused significant financial losses for these companies and adversely affected the economies of the countries applying the sanctions.

Sanctions can also have unintended consequences that may lead to a deterioration of the situation not only in the sanctioned countries, but also in the countries that apply them. One of these consequences is the strengthening of authoritarian tendencies in sanctioned states, when the country's leadership uses sanctions as a tool to consolidate power and suppress domestic opposition. This is especially evident in countries such as North Korea and Venezuela, where sanctions have effectively isolated the regimes from the international community, allowing them to retain power despite economic difficulties.

In addition, sanctions can have serious humanitarian consequences, especially when they target the basic needs of the population. Restricting access to medicines, food and other vital goods can lead to humanitarian disasters. For example, sanctions against Iran have led to a deterioration in healthcare as the country has faced restrictions on access to essential medicines and medical equipment. Similar problems have arisen in Venezuela, where the shortage of medicines has become one of the main causes of high mortality among the population [5].

As practice shows, sanctions can have both desirable and undesirable consequences that are difficult to predict. Economic losses, humanitarian crises, and consolidation of authoritarian regimes are all possible outcomes of sanctions policy, which should be balanced and aimed at achieving specific goals.

References:

1. Iran Sanctions Lifted After Watchdog Verifies Nuclear Compliance. NBC News. URL: https://www.nbcnews.com/news/world/nuclear-sanctions-be-lifted-iran-fm-zarif-n497861.

2. Iran Inflation Rate. Trading economics. URL: https://tradingeconomics.com/iran/inflation-cpi.

3. World Economic Outlook database. International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report.

4. Germany Inflation Rate 1960-2024. Macrotrends. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/DEU/germany/inflation-rate-cpi.

5. Sanctions against Iran: The Impact on Health Services. PubMed Central (PMC). URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4419179/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE USE OF APPLICATIONS TO OPTIMIZE THE OPERATION OF PUBLIC TRANSPORT IN GERMANY

Semenchuk Danylo,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
Technical University of Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt, Würzburg-Schweinfurt, Germany

Germany has a well-developed public transport system, both at local and regional level. There are apps for travelling around the country that allow you to buy tickets or plan the most convenient route.

The aim of this paper is to study the diversity of mobile applications for public transport. Here are a few examples of the most popula rmobile transport services used by both residents and visitors in Germany.

1. DB Navigator, the official app of Deutsche Bahn, offers the latest information on local public transport in Germany. You will find train, bus and tram schedules, delays and changes, ticket availability and platform locations.With DB Navigator, you can plany our route based on accurate timetables. The app also shows you the time remaining to the desired stop. You can use the app to buy tickets for trains, buses and other public transport. They can besaved in the app and displayed as a QR code [1].

2. BVG Fahr info Berlin is an app for fast route search. With the BVG Fahr info Berlin app, you can perform a quick route search and save the starting stops in your favourites. Thisway, you don't have to re-enter them every time. In addition, you can use the app to receive information about traffic changes on your chosen route. Besides allowing you to choose the fastest route to your destination, the app also offers various ticket options, including group tickets and tickets for cyclists[2].

3. Tranzer App is a public transport planning app that provides the most convenient travel routes in Germany and other European countries.App features:option to purchase tickets, route options comparing time, speed, price and comfort, travel options for local public transport in Germany, France, Italy, the Netherlands and Belgium.Tranzer is easy to use - just download the app and create an account. All payments are made through the app.

4. Moovit provides real-time information on public transport schedules, routesandarrivaltimes. The app has a pedestrian navigation function and suggests the best way to the nearest bus stop. Moovit allows you to add your own route information, which can beuseful to other passengers. In Germany, however, the Moovit app is only available in Berlin, Heidelberg, and Ulm. Therefore, users are advised to check whether their planned destinationis within the app's coverage area.

5. With Öffi (ÖPNV Auskunft), the app is a convenient way to use all forms of public transport.You can get detailed timetables fort ransport from one point to another. The app displays accurate information about trains, buses and trams. The app

provides real-time traffic information, including opening hours, delays and traffic changes, which is especially use ful for travelling in large cities. One of the advantages of the Öffi system is privacy and security. The app does not contain ads and does not track users, it only uses personal data to provide information.

In Germany, there are separate transport apps for regions and cities.Table 1 shows the main ones.

Table 1

Local mobile apps for public transport in Germany

Mobile application	Application characteristics
DOplus	timetables, routes, intercity connections and more nation wide
BVG Tickets: Bus + Bahn Berlin	possibility of purchasing tickets, the exact route of public transport in Berlin
VBB	convenient use of public transport in Berlin and Brandenburg
BWEGT	is an app for residents of Baden-Württemberg
VGN	is a transport app for those living in Nuremberg
HVV	is a transport app for Hamburg
DVB	is a transport app for residents of Dresden
MVG	travel in Munich
MVV	is an other handy app for using public transport in Munich
Dresdener: Stops Monitor	tickets, bus stops, route for residents of Dresden
BSVG	is the transport app of the city of Braunschweig

Source: summarised by the author [1,2,3]

All these apps are convenient to use, especially when you don't know the peculiarities of local public transport.

Thanks to mobile apps, which are becoming more and more populare very day, it is not a problem to buy a ticket even if you have already boarded public transport. However, travelling without a ticket on public transport can be a problem for passengers. In the case of ticket checks, you can try to buy a ticket directly from the controller. In most cases, the offender must pay a fine of 60 euros and explain there as on why he or she was unable to buy a ticket in time. Incase of repeated fare evasion, the passenger faces imprisonment for 6 months.

So, today in Germany there are a large number of mobile applications for using public transport, which makes the transport system convenient for its residents, tourists and expats. Of course, there are some disadvantages in their operation, but thanks to modern technology, there is an opportunity for improvement.

References:

1. App DB Navigator: Travel smarter. URL: https://www.bahn.de/service/mobile/db-navigator (date of access: 29.09.2024).

2. Bvg.URL: https://www.bvg.de/de/abos-und-tickets (date of access: 29.09.2024).

3. Zwiers, Jakob; Büttner, Lisa; Behrendt, Siegfried; Kollosche, Ingo; Scherf, Christian; Mader, Simon; Schade, Wolfgang (2021). Change in public transport in Germany. Study by the Hans Böckler Foundation, Düsseldorf [in German]. ISBN: 978-3-86593-367-6. URL: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007934/p_study_hbs_ 451.pdf (date of access: 30.09.2024).

DETERMINING THE ATTRACTIVENESS OF INTERNATIONAL MARKETS

Sunde Arild,
sale supervisor, AkzoNobel Car Refinisher, Stryn, Norway

Modern trends in global economic processes create the basis for and contribute to the rapid development of foreign economic activity of enterprises. Globalization means establishing a direct link between the national and global economies and their deep interpenetration. This necessitates careful consideration of these features when considering the possibilities for enterprises to enter international markets. Entering international markets requires companies to clearly define their goals and strategic plans. One of the main issues for enterprises that needs to be addressed urgently is the identification of a country of future development, assessment of the attractiveness and capacity of its markets.

Depending on the depth of justification of the managerial decision, the choice of an attractive international market can be made in two ways: subjective and objective. The subjective method of making a management decision is based on the decision maker's own preferences, subjective feelings and expectations. The objective method is based on market research and comparison of objective data.

A comprehensive approach to the selection of a foreign market involves a comprehensive analysis and evaluation of market indicators and criteria. Among the comprehensive methods proposed in the literature for selecting attractive markets for international business activities, the analysis of the available opportunities of the international business environment, called SLEPT analysis (social/cultural, legal, economic, political, technological), is of great importance and is used to identify those factors of the macro environment (socio-cultural, legal, economic, political and legal, technological) that significantly affect or may affect the future activities of the firm in foreign markets. In addition, among the widespread comprehensive models of market selection, an important place belongs to the concept of “four filters” for selecting a foreign market, which provides for the gradual exclusion of countries from consideration based on various criteria.

There are several methods for analyzing foreign market entry. One of them is the method of comprehensive assessment of market attractiveness, which is based on research and evaluation of market conditions in six main aspects:

1) the presence of restrictions that act as economic and organizational barriers to entry into a particular market;

2) the level of intra-industry competition among business entities operating in the industry;

3) competition from products (activities) with similar consumer properties;

4) pressure from the terms of purchase on sellers;

5) pressure from producers and importers of products;

6) macro environment and legislative framework in the industry, which are determined by the state policy, the stage of development of the industry, its prospects (development and prospects of the industry development by technology, volume, territory) [1].

The use of comprehensive market selection methods has disadvantages, such as complexity and high costs for assessing the attractiveness of international markets. At the same time, they have a number of advantages, the most significant of which is the analysis of market attractiveness based on quantitative and qualitative market characteristics in relation to the capabilities and needs of the enterprise. However, the list of these market characteristics to be analyzed in certain cases requires a clearer systematization, which proves the need to apply discrete and comprehensive analysis methods simultaneously to more objectively justify the decision to choose an international market. The final decision on the future target market is made on the basis of a comparison of markets according to several key criteria [2].

The analysis of scientific developments on the attractiveness of international markets has shown that this concept is usually associated with the analysis of the impact of factors of the country's market environment on the activities of an enterprise entering these markets, quantitative and qualitative characteristics of the sectoral market and is used along with the concepts of competitive situation in the market and competitiveness of the enterprise.

References:

1. Zakryzhevska I. V., Polozova V. M. Features of the firm's entry into international markets. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. *Economic Sciences*. 2021. No. 6, Vol. 2. P. 211-215.

2. Battisti M., & Perry M. (2008). Creating opportunity for small-firm exporters through regional free trade agreements: A strategic perspective from New Zealand. *Australasian Journal of Regional Studies*, 14(3), 275.

РОЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ

Войченко Тетяна,
к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри природничо-математичних та інженерно-технічних дисциплін
Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Дундєв Данило,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

В умовах всеосяжної глобалізації сучасного світу, поняття логістики та міжнародних вантажоперевезень мають важливе значення в ефективному функціонуванні світової економіки. Глобалізація, охоплюючи торгівлю, інвестиції, культуру та інші сфери життя, неминуче чинить значний вплив на логістичні процеси та міжнародні поставки [1]. Глобалізація, що являє собою процес інтеграції національних економік у світову економічну систему, має прямий вплив на розвиток логістики. Одним з основних аспектів цього впливу є збільшення обсягів вантажоперевезень і конкуренція між логістичними компаніями.

Зі зростанням світової торгівлі та економічного обміну між країнами відбувається збільшення обсягів вантажоперевезень. Логістичні мережі стикаються зі збільшенням попиту на транспортні послуги та необхідністю забезпечення більш швидкого й ефективного доставлення товарів по всьому світу. Це вимагає від логістичних компаній розвитку складніших і гнучкіших систем управління, а також інвестицій у розширення інфраструктури. Збільшення обсягів вантажоперевезень призводить до посилення конкуренції на ринку логістичних послуг. Компанії прагнуть запропонувати клієнтам вигідніші умови, швидшу доставку і надійніші транспортні рішення. Це стимулює інновації та вдосконалення процесів усередині логістичних компаній, а також призводить до розвитку нових технологій і методів управління ланцюгами поставок.

Технологічні інновації відіграють ключову роль у сучасній логістиці, особливо в умовах глобалізації. Нові технології надають логістичним компаніям інструменти для оптимізації процесів і управління вантажоперевезеннями на світовому рівні [3]. Інформаційні технології, як-от системи управління складами (WMS), транспортні керуючі системи (TMS) і системи управління ланцюгами поставок (SCM), дають змогу логістичним компаніям ефективно відстежувати й контролювати переміщення вантажів,

управляти запасами та координувати роботу різних ланок ланцюга поставок. Це допомагає скоротити часові та фінансові витрати на логістику і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Логістичні компанії створюють гнучкі мережі поставок, здатні швидко реагувати на зміни у світовій економіці та вимоги клієнтів. Це включає в себе розвиток мультимодальних транспортних маршрутів, розширення мережі складів і розподільчих центрів, а також співпрацю з іншими компаніями для забезпечення комплексних логістичних рішень.

В умовах зростаючої уваги до проблем довкілля та соціальної відповідальності бізнесу, логістичні компанії активно впроваджують стійкі практики у свою діяльність. Це включає в себе використання екологічно чистих транспортних засобів, оптимізацію маршрутів доставки для скорочення викидів і енергоефективні технології складування та пакування. Це охоплює використання більш ефективних і екологічно чистих транспортних засобів, оптимізацію маршрутів доставки для зниження викидів, зменшення споживання енергії та води на складах і розподільчих центрах, а також підвищення ефективності пакування та утилізації відходів.

Політичні та економічні чинники, як-от зміни в торговельній політиці, введення нових митних зборів, політичні конфлікти та кризи, можуть істотно впливати на міжнародні вантажоперевезення [2, с. 56]. Щоб мінімізувати ризики і враховувати такі фактори, логістичні компанії розробляють стратегії ризикового управління та диверсифікації поставок, а також підтримують близькі стосунки з урядовими та міжнародними організаціями, щоб оперативно реагувати на зміни в політичній та економічній обстановці. Крім того, компанії активно досліджують і аналізують політичні та економічні тенденції, щоб адаптувати свої стратегії і плани до поточних умов ринку.

Логістична галузь стикається з низкою глобальних викликів, які можуть мати значний вплив на її розвиток у майбутньому, зокрема зміна клімату, зміна торгових політик, демографічні зміни тощо. Незважаючи на виклики, перед логістичною галуззю відкриваються перспективи для розвитку та зростання в умовах глобалізації [3].

- Зростання світової торгівлі та розширення кордонів для бізнесу створюють нові можливості для логістичних компаній у сфері міжнародних вантажоперевезень і обробки вантажів.

- Технологічні інновації, такі як розвиток автоматизованих систем, дронів і автономних транспортних засобів, можуть підвищити ефективність і швидкість обробки вантажів, а також знизити витрати на логістику.

- Створення гнучких і стійких логістичних мереж дає змогу компаніям швидко реагувати на зміни в умовах ринку і вимогах клієнтів, що сприяє їхній конкурентоспроможності та успіху.

Рекомендації для логістичних компаній та урядів щодо адаптації до мінливих умов і вимог глобального ринку [3]:

- логістичним компаніям слід інвестувати в розвиток і впровадження нових технологій та інновацій, які можуть допомогти їм оптимізувати процеси та підвищити їхню конкурентоспроможність;

- компанії мають бути гнучкими й адаптивними до мінливих умов ринку, швидко реагуючи на зміни в політиці, економіці та клієнтських вимогах;

- співпраця з іншими компаніями та урядовими організаціями може допомогти логістичним компаніям впоратися з викликами і знаходити нові можливості для розвитку та зростання.

Розвиток логістичної галузі в умовах глобалізації вимагає від компаній уміння адаптуватися до умов, що змінюються, та постійно вдосконалювати свої процеси і стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними на світовому ринку. Глобалізація, хоча й надає нові можливості для бізнесу та розширює кордони міжнародної торгівлі, також ставить перед логістичними компаніями низку викликів. Збільшення обсягів вантажоперевезень і конкуренція між компаніями вимагають постійного вдосконалення процесів і технологій, щоб забезпечити ефективне та надійне виконання глобальних поставок. Технологічні інновації, такі як розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень, відіграють ключову роль в оптимізації логістичних процесів і підвищенні їхньої ефективності в умовах глобалізації. Крім того, сталий розвиток і врахування екологічних аспектів стають дедалі важливішими в контексті міжнародних вантажоперевезень, відображаючи зростаючу увагу до проблем навколишнього середовища і соціальної відповідальності бізнесу.

Нарешті, вплив політичних та економічних чинників на міжнародні вантажоперевезення наголошує на необхідності гнучкості та адаптації логістичних схем до мінливих умов ринку. Розвиток логістики та міжнародних вантажоперевезень в умовах глобалізації вимагає постійної уваги до інновацій, стійкості та адаптації до змін, щоб забезпечити успішне функціонування та розвиток у глобальній економіці.

Список використаних джерел:

1. Глобальні тренди до 2030. Виклики та вибір для Європи, European Strategy and Policy Analysis System. URL: https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS (дата звернення: 10.09.2024).

2. Смерічевська, С., Штик, Ю., & Стріжов, О. (2023). Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. (9 (09), 56-62. https://doi.org/10.32782/dees.9-10 (дата звернення: 10.09.2024).

3. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С.215-222 https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29 (дата звернення: 10.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Харчук Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ,Україна
ORCID:https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Петрик Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8883-6799

Сьогодні Україна у науково-інноваційнійсфері розвитку стикається з численними серйозними викликами, такими як: військова агресія Росії та окупація частини території України, що не дають розвиватися всім сферам життя країни, і не обходить це й науково-інноваційну сферу; недостатнє фінансування, що значно обмежує можливості для проведення наукових досліджень та розробок; модернізація інфраструктури та залучення українських талановитих науковців та вчених із-за кордону для співпраці; нестабільне середовище для наукових досліджень та інновацій, що створює високий ступінь ризику щодо вкладень інвестиції в розвиток нових технологій; недооцінка важливості науки й інновацій зі сторони суспільства, що призводить до зниження економічного розвитку країни. Щоб подолати ці виклики, Україні потрібно мати комплексний підхід, що включає збільшення фінансування науки, підтримку інновацій та створення сприятливого клімату для наукових досліджень та розробок.

Аналіз динаміки рейтингів інноваційної спроможності України (рис. 1) в період 2015-2022 років [1] за такими підходами, як Глобальний індекс інновацій (ГІІ), Глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІСК), Глобальний індекскіберспортивних технологій (ГІКТ) та Загальний індекс інноваційного середовища(ЗІІ) показав що: Україна займає скромне місце в рейтингу ГІІ, що свідчить про загальну слабкість інноваційної системи країни, однак можливість покращення в окремі роки вказує на потенціал для розвитку інновацій.

У 2022 році Україна увійшла до Топ-50 країн зі 180 у рейтингу ГІСК, що говорить про певні позитивні зміни в конкурентоспроможності країни, хоч загальний рівень залишається помірним. Рейтинги ГІКТ та ЗІІ щодо місця України не визначені, але вони єважливими для оцінки інноваційної спроможності та сприятливості інноваційного середовища в країні.

Взагалі, покращення деяких позицій у міжнародних рейтингах свідчить про те, що Україна йдеу напрямку покращення інноваційного потенціалу, але

проблеми є, і вони серйозні,що потребують комплексних підходів вирішення.Це такі проблеми, як: слабкий механізм впровадження інновацій векономічну

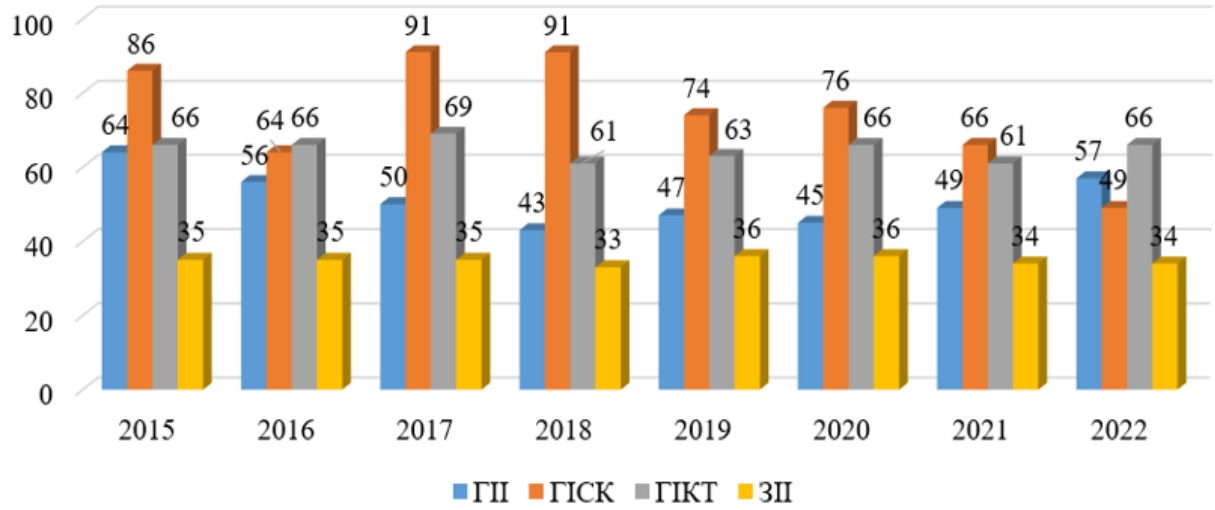

Рис.1. Рейтинги України за індексами інноваційної спроможності

діяльність та їх комерціалізація, недостатня державна підтримка інноваційних проєктів як з боку державного бюджету, так і приватних інвесторів, невикористання можливостей, що передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема щодо науково-технологічного співробітництва та розвитку промислової політики, досить низький рівень співпраці між інноваційними підприємствами та науково-дослідними установами. Для їх вирішення є необхідність розроблення та втілення узгодженої науково-технічної та інноваційної політики, проведення структурних змін в економіці та науці, модернізації технологій у виробництві та стимулювання бізнесу до інновацій.

Щодо рейтингу ГІІ, у 2022 році Україна посіла 57 місце серед 132 країн у світовому рейтингу інноваційної спроможності, що є значним зниженням порівняно з 2021 роком, коли вона займала 49 місце. У Європі Україна займає 34 місце серед 39 країн. У групі країн з нижчим рівнем доходів Україна посіла 4 місце. На душу населення ВВП становить 14146 доларів за паритетом купівельної спроможності (ПКС) [2].

На рис. 2 наведені рейтинги України (26 економік)за семи блоками показників ГІІ за 2021-2022 рр. У 2022 році кращі результати були у сфері інновацій (знання і технології, креативність), ніж їхні інноваційні ресурси (інфраструктура, інституції, ринкова складність, бізнес-кліматталюдський капітал і наукові дослідження). Ці країни відомі як лідери в інноваціях. Україна також входить до цієї групи [2].

Підіндекс інноваційних результатів – «Знання і технологічні результати» показав, що Україна займає 36 місце, втративши 3 позиції порівняно з 2021 роком. За підіндексом інноваційних результатів – «Креативні результати»

Україна зайняла 63 місце у 2022 році, що є погіршенням порівняно з 48 місцем у 2021 році. «Людський капітал і дослідження» України має 49 місце у 2022 році, що є погіршенням на 5 позицій по відношенню до 2021 року. «Складність ринку» України у 2022 році становить 102 місце, що є зниженням на 14 позицій порівняно з 2021 роком. Підіндекс «Інституції» - Україна знаходиться на 97 місці,а в 2021 році вона була на 91 місці. Це в значній мірі пов'язано зі зниженням ступеня стабільності політичного середовища для ведення бізнесу, зокрема за показником «Політика ведення бізнесу», де Україна посіла 108 місце (порівняно з 52-м у 2021 році).У 2022 році позиції України погіршилися за 35 показниками, переважно це стосується підіндексів, що оцінюють інноваційну діяльність бізнесу, зокрема її витонченості і впровадження результатів знань і технологій.

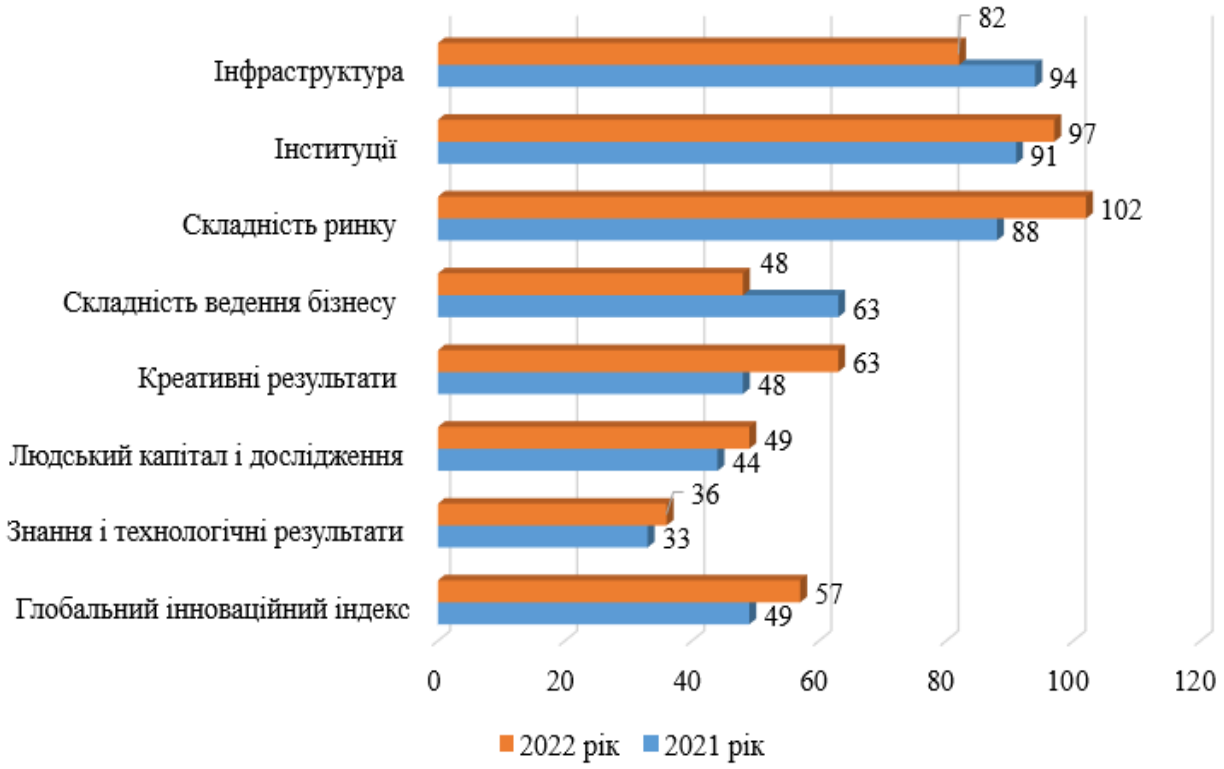

Рис.2. Рейтинги України за 7 блоками показників ГІІ у 2021 та 2022 роках

Отже, як і у 2021 році, інноваційні досягнення України перевищують інноваційні ресурси завдяки високим показникам у сфері інтелектуальної власності (корисні моделі, торгові марки, промислові зразки) та інформаційно-комунікаційних технологій (зростання витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створення мобільних додатків, експорт ІКТ послуг). Проте для покращення позицій у світовому рейтингу необхідне збільшення фінансування наукових досліджень і розробок, підвищення інновацій у галузі охорони здоров'я та підтримка інноваційної активності малих і середніх підприємств. Це завдання ускладняється умовами повномасштабної війни з росією.

Україна входить до Топ-50 країн за індексом інноваційної спроможності ГІСК на 2022 рік, посідаючи 49-те місце серед 180 країн світу зі значенням 46,9, десереднє значення рейтингу становить 43,1, максимальне – 100,0.

Важливим інструментом для оцінювання та рейтингування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи являється Європейське інноваційне табло (EuropeanInnovationScoreboard, ЄІТ), що є системою показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої обчислюється ЗІІ для кожної європейської країни.У 2022 році рівень ЗІІ для України становив 31,0, що характеризує її як «повільний інноватор» відносно середнього значення в ЄС у 2015 році. Значення ЗІІ для України (0,168) більш як утричі менше, ніж середнє значення країн ЄС (0,542) [2].

Отже, проблеми, які сповільнюють інноваційний розвиток України та знижують її позиції у міжнародних рейтингах, потребують виконання таких заходів:

- удосконалення інституційного середовища та впровадження ефективних інструментів державної підтримки реалізації інноваційних розробок;
- стимулювання збільшення інвестицій в інноваційну діяльність;
- поширення науково-технічних програм, що передбачають співпрацю між науковим і виробничим секторами;
- налагодження партнерських відносин з країнами ЄС та світовими лідерами у сфері інноваційного розвитку;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.

Впровадження цих заходів стане поштовхом для розвитку інноваційної сфери, значущим кроком до сталого розвитку та підвищення конкуренто-спроможності України на світовій арені, що призведе до покращення її позицій у міжнародних рейтингах.

Список використаних джерел:

1. The Global Innovation Index 2022. GII 2022 Economy profiles. Ukraine. p. 213. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15thedition.pdf (дата звернення 12.09.2024).

2. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf (дата звернення 12.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У СВІТОВУ СИСТЕМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Кузьменко Оксана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6141-5774

Інтеграція України у світову систему сталого розвитку на сучасному етапі є важливим аспектом її соціально-економічної стратегії та міжнародної політики. У контексті гібридних загроз національній безпеці, таких як агресія з боку Росії, кібератаки, дезінформація та економічний тиск, процес цієї інтеграції потребує особливої уваги та адаптації, вимагає систематичних зусиль та стратегічного підходу. Сталий розвиток передбачає гармонійний баланс між економічним зростанням, соціальним розвитком та охороною навколишнього середовища. Україна, як частина глобальної спільноти, має важливу роль у цьому процесі.

Одним з ключових кроків у інтеграції України у світову систему сталого розвитку є впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Цілі охоплюють широкий спектр питань: від подолання бідності та голоду до забезпечення якісної освіти, гендерної рівності та чистої енергії. Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року, ухвалений усіма державами-членами ООН у 2015 році, містить спільний план миру та процвітання для людей і планети зараз і в майбутньому. Його серцевиною є 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), яким відповідають 169 завдань і які є невідкладним закликом до дій усіх країн – розвинених і тих, що розвиваються – у рамках глобального партнерства. Вони визнають, що подолання бідності та інших позбавлень має йти рука об руку зі стратегіями, які покращують здоров'я та освіту, зменшують нерівність і стимулюють економічне зростання – і все це одночасно бореться зі зміною клімату та працює над збереженням океанів і лісів [1]. Україна активно приймає та адаптує цілі на національному рівні, інтегруючи їх у державні стратегії та програми.

Сталий розвиток неможливий без інновацій. Україна має потенціал для впровадження передових зелених технологій, особливо в енергетиці, транспорті та агропромисловому комплексі. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє залучати інвестиції та технології для розвитку низьковуглецевої економіки. Зокрема, розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як вітрова та сонячна енергія, сприяє зменшенню залежності від викопних видів палива та зниженню викидів парникових газів [2].

Для ефективної інтеграції у глобальні процеси сталого розвитку Україна має зміцнювати інституції, відповідальні за координацію та моніторинг виконання екологічних та соціальних програм. Важливим є забезпечення

прозорості та підзвітності у реалізації політик сталого розвитку. Сучасні інституції повинні бути спроможні адаптуватися до викликів часу та забезпечувати ефективне впровадження змін [3].

Україна повинна активно співпрацювати з міжнародними організаціями, фінансовими інституціями та країнами-партнерами для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Участь у глобальних ініціативах, таких як Паризька угода, дозволяє Україні долучатися до міжнародних зусиль з боротьби зі зміною клімату. Ця співпраця є взаємовигідною, адже Україна отримує доступ до нових технологій та фінансових ресурсів, необхідних для екологічних реформ [4].

Глибока економічна інтеграція з Європейським Союзом та іншими міжнародними ринками сприяє підвищенню конкурентоспроможності української економіки та впровадженню екологічних стандартів. Торговельні угоди та співпраця в рамках міжнародних організацій можуть стати драйвером для інноваційного розвитку та сталого використання ресурсів. Важливим є також розвиток інфраструктури, яка підтримує стале зростання та екологічну безпеку [5].

Активна участь громадянського суспільства у процесах сталого розвитку сприяє підвищенню екологічної свідомості та соціальної відповідальності. Громадянське суспільство відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку, контролюючи виконання державних програм та ініціюючи екологічні проекти. Бізнес-сектор також відіграє важливу роль, впроваджуючи практики корпоративної соціальної відповідальності та підтримуючи екологічні ініціативи [6].

Розвиток освіти в напрямку сталого розвитку сприяє формуванню нової генерації свідомих громадян, готових до вирішення екологічних та соціальних викликів. Інформаційні кампанії та освітні програми повинні сприяти розумінню принципів сталого розвитку серед широкого населення. Важливо, щоб освіта з питань сталого розвитку була доступною на всіх рівнях – від шкіл до університетів [7].

Україна повинна впроваджувати заходи для зменшення викидів парникових газів та адаптації до кліматичних змін, враховуючи потреби уразливих груп населення. Інвестиції в екологічну інфраструктуру та відновлювані джерела енергії є ключовими для досягнення сталого розвитку. Це включає розвиток міської інфраструктури, ефективного управління відходами та охорони природних ресурсів [8].

Інтеграція України в світову систему сталого розвитку є складним і багатогранним процесом, що вимагає одночасного вирішення як внутрішніх економічних і соціальних викликів, так і протидії зовнішнім гібридним загрозам. Важливим є посилення міжнародної співпраці, продовження реформ та впровадження сучасних технологій для захисту національних інтересів і досягнення сталого розвитку. Також це є надзвичайно важливим процесом,

який вимагає комплексного підходу та активної участі усіх сегментів суспільства. Співпраця з міжнародними партнерами, впровадження інноваційних технологій, розвиток освіти та активна участь громадянського суспільства – все це ключові складові успіху. Це питання має велике значення для майбутнього нашої країни, її економічного, екологічного та соціального благополуччя.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.URL:https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld
2. Integrnational Renewable Energy Agency (IRENA). Renewable Energy Outlook: Ukraine. URL: https://www.irena.org/publications/2020/Sep/Renewable-Energy-Prospects-for-Ukraine
3. World Bank. Strengthening Environmental Institutions: The World Bank's Approach to Capacity Building. URL: https://documents.worldbank.org/en/ publication/documents-reports/documentdetail/234041468330290563/strengthening-environmental-institutions-the-world-bank-s-approach-to-capacity-building
4. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). Paris Agreement. URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/ the-paris-agreement
5. European Union. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: https://trade.ec. europa.eu/ doclib/docs/2016/november/tradoc_155103.pdf
6. World Economic Forum. How can business contribute to the Sustainable Development Goals? URL: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/how-can-business-contribute-to-the-sustainable-development-goals/
7. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444
8. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Global Warming of 1.5°C. URL: https://www.ipcc.ch/sr15/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Шевчук Владислава,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7121-598X
Луньов Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Світові тренди націлені на досягнення Цілей сталого розвитку, встановлених ООН. Серед цих цілей – забезпечення якісної освіти, гідної роботи та економічного зростання, скорочення нерівності тощо. Людський капітал є основою сталого розвитку, адже він включає знання, навички та здоров'я людей, які є ключовими факторами економічного зростання.

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок та компетенцій, які дозволяють людині здійснювати продуктивну діяльність і сприяють її економічному розвитку. Ефективне використання людського капіталу впливає на економічне зростання, адже працівники з високим рівнем кваліфікації та компетенцій здатні генерувати інновації та підвищувати продуктивність підприємств і економік в цілому. У контексті сталого розвитку він стає вирішальним чинником, що сприяє не лише економічному зростанню, а й соціальному та екологічному прогресу [3].

Сталий розвиток передбачає поєднання економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної стійкості. Він вимагає створення таких умов, за яких економічні успіхи не завдають шкоди екології, а соціальні вигоди забезпечують рівні можливості для всіх членів суспільства. Сталий розвиток орієнтований на задоволення потреб теперішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь, і тому відтворення людського капіталу стає одним із центральних завдань сучасних економік.

Відтворення індивідуального людського капіталу як його відтворювальний (інвестиційний) цикл охоплює період життєвого часу людини, протягом якого на базі інвестицій та сполучення змістовної спадковості і трансформації формуються (відновлюються), розвиваються (накопичуються), використовуються і відновлюються на новому рівні відповідно новим суспільним вимогам (чи застарівають і втрачаються) її знання, здібності, вміння та навички у кількісному, якісному і вартісному вимірах, що складають основу продуктивної діяльності у різних сферах та отримання віддачі від інвестицій [5, С. 30].

У цьому контексті інвестиції в людський капітал мають ключове значення. Вони включають фінансування освіти, охорони здоров'я та професійного розвитку, що забезпечує стійкий розвиток суспільства. Інвестиції в людський капітал стають інструментом для довготривалого розвитку суспільства, оскільки освічена та кваліфікована робоча сила сприяє впровадженню інновацій і технологій, які підтримують екологічну стабільність.

Інвестиції в людський капітал охоплюють декілька важливих напрямків:

- в сфері освіти – якісна освіта забезпечує людей знаннями та навичками, необхідними для успішної професійної діяльності. Освітні програми, орієнтовані на розвиток компетенцій у сфері нових технологій та інновацій, сприяють економічному прогресу та соціальній мобільності;
- в сфері охорони здоров'я – інвестиції в охорону здоров'я підвищують працездатність і довголіття населення, зменшують витрати на медичне обслуговування і забезпечують стабільність у виробничих процесах. Здоровий працівник є більш продуктивним і ефективним;
- в сфері соціального захисту – забезпечення гідних умов праці, зокрема безпеки на робочих місцях, гарантій соціального забезпечення та пенсійних виплат, стимулює зростання людського капіталу [1].

Попри важливість цих аспектів, існують виклики, які ускладнюють процес відтворення людського капіталу:

1. Обмежений доступ до освіти та медицини у регіонах із низьким рівнем доходів призводить до нерівності можливостей для самореалізації.
2. Демографічні зміни, зокрема старіння населення, зменшують частку працездатних людей, що впливає на зростання економіки та попит на соціальні послуги.
3. Нерівність у доступі до професійного розвитку та кар'єрних можливостей залишається серйозною проблемою, особливо для жінок та представників уразливих соціальних груп.
4. Швидкі технологічні зміни, які створюють нові вимоги до кваліфікації працівників, що часто випереджає можливості системи освіти і до дефіциту кваліфікованих працівників.
5. Екологічні виклики, а саме зміни клімату та необхідність переходу до екологічно стійких моделей виробництва, вимагають нових навичок та переосмислення підходів до професійної підготовки.

Політики сталого розвитку повинні сприяти інвестиціям у людський капітал через освітні програми, які забезпечують безперервне навчання і підвищення кваліфікації, щоб адаптуватися до змін на ринку праці; соціальні гарантії, які гарантують працівникам належні умови праці та рівний доступ до медичних послуг; екологічно відповідальний бізнес, який стимулюється державними ініціативами для створення робочих місць у галузях чистої енергетики, переробки відходів тощо [2].

Технології відіграють значну роль у розвитку людського капіталу, оскільки вони сприяють доступності дистанційної освіти, що дозволяє людям отримувати нові знання незалежно від їх місцезнаходження, та полегшують впровадження цифрових інструментів у робочі процеси, що дозволяє підвищувати продуктивність та кваліфікацію працівників.

Серед ключових викликів, які постають у сфері відтворення людського капіталу, виділяють необхідність адаптації систем освіти та професійної підготовки до швидких змін у технологіях і на ринку праці, забезпечення гендерної рівності в освіті, працевлаштуванні та професійному розвитку, протидія змінам клімату через впровадження екологічно чистих технологій та сприяння екологічній освіті. Глобальні кризи, як пандемія COVID-19, продемонстрували важливість підготовки працівників до роботи в умовах невизначеності та криз. Це вимагає нових навичок, включаючи кризовий менеджмент, цифрову грамотність і здатність до швидкої адаптації [4].

Відтворення людського капіталу є наріжним каменем сталого розвитку. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та екологічну безпеку забезпечують тривалий економічний і соціальний прогрес. Успішність цього процесу залежить від комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку.

У перспективі сталий розвиток людського капіталу має на меті створення інклюзивнішого суспільства, де високий рівень життя та соціальна стабільність доступні для всіх членів суспільства.

Список використаних джерел:

1. Глобальний звіт з розвитку людського капіталу 2023 року. Всесвітній економічний форум. URL: https://www.weforum.org/reports/global-human-capital-report-2023 (дата звернення 14.09.2024).
2. Економічні та соціальні наслідки сталого розвитку: звіт Світового банку. URL: https://www.worldbank.org/sustainable-development-2023 (дата звернення 14.09.2024).
3. Звіт ООН про сталий розвиток 2023 року. Організація Об'єднаних Націй. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/progress-report-2023 (дата звернення 14.09.2024).
4. Національна доповідь України про стан реалізації Цілей сталого розвитку 2030. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення 14.09.2024).
5. Носик О.М. Інноваційний тип відтворення людського капіталу: критерії визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10. 2016. С. 29-33.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Пєтухов Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0898-9909
Шкляр Олексій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технології, м. Київ, Україна

В умовах глобалізації та економічної нестабільностізначної актуальності набуває аналіз того, як зовнішньоекономічні відносини впливають на стійкість економіки країни, її захист від кризових явищ, на її безпекову складову, забезпечення стратегічних ресурсів, інтеграцію у світову економіку та підтримку стабільного розвитку. Тобто, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є засобом забезпечення стійкості національної економіки. Вона сприяє диверсифікації джерел доходів, залученню іноземних інвестицій, впровадженню інновацій та розвитку стратегічних галузей.

Через диверсифікацію ринків збуту ЗЕД дозволяє країнам знизити залежність від внутрішнього ринку та уникнути локальних економічних криз. Експорт на міжнародні ринки сприяє зростанню попиту на національну продукцію та диверсифікує джерела доходів. Важливим елементом ЗЕД є залучення іноземних інвестицій, що сприяє оновленню виробничих потужностей, впровадженню новітніх технологій і розвитку інфраструктури. Це не тільки підвищує конкурентоспроможність економіки, але й забезпечує стабільне економічне зростання. Збільшення валютних надходжень відбувається за рахунок активного ведення ЗЕД, що покращує платіжний баланс та зміцнює національну валюту, а також забезпечує макроекономічну стабільність та підтримує фінансову систему держави. Розширення доступу до стратегічних ресурсів і технологій є наступною перевагою ЗЕД, оскільки країни отримують можливість імпортувати стратегічно важливі ресурси, які не можуть бути забезпечені внутрішніми резервами країни. Крім того, відкривається доступ до новітніх технологій та інноваційних рішень, що підвищує ефективність виробництва. Участь у міжнародній торгівлі та інтеграція у світову економіку зменшує вразливість до внутрішніх кризових явищ. Водночас, країна отримує можливість швидше відновлюватися після глобальних економічних потрясінь завдяки доступу до міжнародних ринків та фінансових ресурсів. Тобто, ЗЕД сприяє зменшенню економічних ризиків та захисту національної економіки від глобальних криз. Стимулювання національних компаній до інновацій та підвищення ефективності виробництва відбувається під тиском конкуренції на міжнародному рівні, що підвищує загальний рівень технологічного розвитку та продуктивності національної

економіки. Розширення виробничих потужностей здійснюється за рахунок збільшення обсягів експортної продукції, що, у свою чергу, сприяє зростанню економіки, створенню нових робочих місць і зменшенню рівня безробіття. Участь у глобальних виробничих і постачальних ланцюгах підвищує рівень економічної інтеграції. Це забезпечує країну стабільними замовленнями та сприяє розвитку експортно орієнтованих секторів, що робить національну економіку стійкішою до зовнішніх викликів.

Маючи значний вплив на стан національної економіки ЗЕД варто розглядати і з точки зору безпекового фактору. Незважаючи на потенційні вигоди, активна зовнішньоекономічна діяльність створює низку ризиків. До них відносяться залежність від імпорту стратегічних товарів, вразливість до світових фінансових криз, конкуренція з боку міжнародних гравців, а також загрози економічного шантажу та торговельних санкцій. Крім того, для забезпечення стабільності національної економіки важливо не залежати від одного або кількох партнерів. Диверсифікація напрямків зовнішньої торгівлі та інвестицій дозволяє знизити ризики, пов’язані зі зміною політичної ситуації або економічних умов у країнах-партнерах. У межах ЗЕД важливо розробляти механізми захисту внутрішнього ринку від нечесної конкуренції, демпінгу та інших деструктивних явищ, що включає впровадження тарифних і нетарифних бар’єрів, а також стимулювання розвитку стратегічних галузей економіки, які забезпечують національну безпеку. Ефективне регулювання ЗЕД на національному рівні потребує розробки та впровадження стратегій і політик, спрямованих на захист національних економічних інтересів. Що може реалізовуватися шляхом участі у міжнародних організаціях, підписанням торговельних угод, які захищають національні інтереси, і впровадження правових механізмів для протидії зовнішнім економічним загрозам. Стратегічні інвестиції в ключові сектори економіки можуть сприяти її модернізації та підвищенню конкурентоспроможності. Однак для захисту економічної безпеки важливо, щоб такі інвестиції контролювалися на національному рівні та спрямовувалися в сектори, які відповідають довгостроковим інтересам держави.Розвиток національного експорту сприяє зміцненню економіки, знижує залежність від імпорту та забезпечує стабільний приплив валюти в країну. Особливо важливим є розширення експортних можливостей у високотехнологічних і стратегічних секторах. Активна дипломатична робота сприяє захисту національних інтересів на глобальних ринках. Це допомагає уникнути застосування до країни санкцій, торговельних обмежень, а також сприяє залученню нових партнерів і ринків для збуту.

Як бачимо, ЗЕД відіграє ключову роль як у формуванні сильної, конкурентоздатної, ефективної національної економіки, так і у забезпеченні її безпеки. ЗЕД може стати не тільки каталізатором економічного зростання, але й засобом для підвищення стійкості та захисту національної економіки від зовнішніх ризиків. Ефективне використання можливостей ЗЕД вимагає розробки продуманої стратегії, яка враховуватиме як потенційні вигоди, так і можливі загрози для національної економіки країни.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мильничук Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Маненко Ангеліна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Міжнародна логістика відіграє ключову роль у глобальній економіці, забезпечуючи ефективне переміщення товарів, послуг та інформації через національні кордони. Світ з кожним днем змінюється, логістична галузь стикається з новими викликами та можливостями.

Введення воєнного стану створило безпрецедентні виклики для галузі міжнародної логістики, вимагаючи впровадження інноваційних рішень. Логістичні операції стикаються з підвищеними факторами ризику, суттєвими обмеженнями мобільності та нагальною потребою у забезпеченні безпеки вантажів. Незважаючи на ці перешкоди, сектор демонструє значну здатність до адаптивної трансформації.

На сьогоднішній день, в гібридних умовах варто відмітити наступні перспектви розвитку міжнародної логістики: діджиталізація та автоматизація, використання штучного інтелекту та IoT-пристрої, блокчейн, посилення безпеки, зелена логістика і тд.

Перший напрямок, який на нашу думку варто розглянути це - діджиталізація та автоматизація. Впровадження передових технологій дозволяє компаніям оптимізувати операції, підвищити прозорість та ефективність ланцюгів поставок.

Наступний напрямок - штучний інтелект революціонізує логістичні процеси, забезпечуючи більш точне прогнозування попиту та оптимізацію маршрутів. Згідно з дослідженням IBM, використання ШІ в логістиці може знизити операційні витрати на 15-20% та скоротити час виконання замовлень на 25% [1, с. 32].

Також слід звернути увагу на IoT-пристрої, такі як смарт-сенсори та GPS-трекери, які забезпечують реальночасовий моніторинг вантажів, оптимізацію використання активів та підвищення безпеки перевезень. За прогнозами, до 2026 року кількість IoT-пристроїв у логістиці досягне 55,7 млрд одиниць [2, с. 17].

Блокчейн забезпечить логістичним компаніям безперебійну роботу в цифровій мережі. Технологія дозволить виробникам, постачальникам, клієнтам, аудиторам, менеджерам складів та іншим учасникам логістичного ланцюжка

створити прозору та ефективну систему запису транзакцій, відстеження активів і управління документацією. Безпека ланцюжка поставок підвищиться, шахрайські махінації будуть зведені до мінімуму завдяки повній прозорості, відсутність паперової тяганини знизить ризик виникнення помилок. Очікується, що до 2025 року 20% найбільших логістичних компаній світу впровадять блокчейн у свої основні операції [3, с. 45].

Важливий напрямок на нашу думку розвиток «зеленої логістики». Зростаюча увага до екологічних проблем та зміни клімату призводить до суттєвих змін у логістичних практиках, стимулюючи розвиток «зеленої логістики». Перехід на електричні вантажівки, фургони та навіть судна стає все більш поширеним. Tesla, Volvo та інші виробники активно розробляють електричні вантажівки для далеких перевезень. За оцінками експертів, до 2030 року електричні вантажівки становитимуть 30% ринку нових комерційних автомобілів у розвинених країнах [4, с. 78].Також, можна розглянути такий варіант, як дрони для доставки. Використання дронів для останньої милі доставки та в складських операціях стає все більш реальним. Amazon, UPS та інші логістичні гіганти інвестують значні кошти в розробку та тестування дронів для доставки [5].

Використання біопалива, водню та інших альтернативних джерел енергії в транспортній логістиці зростає. Наприклад, компанія Maersk інвестує у розробку контейнеровозів, що працюють на метанолі, з метою зменшення викидів CO2 [6].

Концепція циркулярної економіки впливає на логістичні процеси, стимулюючи розвиток зворотної логістики, переробки та повторного використання матеріалів. Згідно з дослідженням Ellen MacArthur Foundation, перехід до циркулярної економіки може зменшити викиди парникових газів на 45% до 2030 року [7, с. 23].

Таблиця 1

Потенціал зростання технологічних сегментів у логістичній галузі

Технологічний сегмент	**Прогнозований розмір ринку до 2027 року**
Штучний інтелект в логістиці	$12,5 млрд
Інтернет речей	$63,7 млрд
Блокчейн	$3,7 млрд
Електрифікація транспорту	$11,9 млрд
«Зелена» логістика	$1,3 трлн

Джерело: складено авторами на основі даних [8, с. 45], [9, с. 78], [10, с. 112]

Як видно з табл. 1 значний потенціал зростання різних технологічних сегментів присутній у логістичній галузі. Особливо вражаючими є прогнози

щодо впровадження штучного інтелекту та блокчейн-технологій, які мають найвищі показники середньорічного темпу зростання.

Варто зазначити, що сегмент «зеленої логістики», хоча і має нижчий відсоток зростання порівняно з іншими технологічними сегментами, демонструє найбільший прогнозований розмір ринку, що відображає зростаючу важливість екологічно стійких практик у глобальній логістиці та підкреслює потенціал для інновацій та інвестицій у цій сфері.

Таким чином, незважаючи на складні умови воєнного стану, міжнародна логістика демонструє потужний потенціал для інновацій та розвитку. Компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи передові технології та екологічні практики, матимуть значні конкурентні переваги на глобальному ринку. Водночас, ці трансформації вимагають значних інвестицій, перекваліфікації персоналу та переосмислення традиційних бізнес-моделей в логістичній галузі.

Список використаних джерел

1. IBM. The Impact of AI on Logistics and Supply Chain Management. Armonk: IBM Corporation, 2023. 95 с.
2. IoT Analytics. IoT 2026 Market Report. Hamburg: IoT Analytics, 2024. 180 с.
3. Deloitte. Blockchain in Logistics: Perspectives and Projections. New York: Deloitte, 2023. 112 с.
4. Bloomberg New Energy Finance. Electric Vehicle Outlook 2024. New York: Bloomberg Finance L.P., 2024. 156 с.
5. DroneDeploy. The State of Drones in Logistics 2024. San Francisco: Drone Deploy, 2024. 78 с.
6. Maersk. Sustainability Report 2023. Copenhagen: A.P. Moller - Maersk A/S, 2024. 88 с.
7. Ellen MacArthur Foundation. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2023. 62 с.
8. Global Market Insights. Artificial Intelligence (AI) in Logistics Market Size By Application, By Technology, Industry Analysis Report, Regional Outlook, Growth Potential, Competitive Market Share & Forecast, 2021-2027. Delaware: Global Market Insights, 2024. 180 с.
9. MarketsandMarkets. IoT in Logistics Market by Hardware, Software, Organization Size, Application, and Region - Global Forecast to 2027. Pune: MarketsandMarkets, 2023. 256 с.
10. Research and Markets. Global Blockchain in Logistics Market: Analysis and Forecast, 2020-2027. Dublin: Research and Markets, 2024. 225 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Стрілок Іванна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-4689-2839
Цибко Ростислав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Європейська інтеграція є важливим процесом для багатьох країн, у тому числі тих, що прагнуть інтегруватися до Європейського Союзу (ЄС), а також для міжнародних компаній, що працюють на ринках ЄС. Комунікаційний менеджмент в таких компаніях набуває особливих рис через вплив нових правил, культурних відмінностей та різноманітних стандартів, яких необхідно дотримуватися для ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Міжнародні компанії, що працюють у європейському просторі, мають адаптувати свої комунікаційні процеси до вимог ЄС. Це законодавчі норми, наприклад, Загальний регламент про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) [1], що суттєво впливає на збір, зберігання та обробку даних клієнтів. Також вимоги до прозорості у звітності, соціальної відповідальності компаній та стійкого розвитку. Ці вимоги формують підходи до комунікації з партнерами, акціонерами та громадськістю. Компанії зобов'язані також враховувати європейські екологічні норми у своїй комунікаційній діяльності, що є важливим елементом іміджевих комунікацій.

Європейський ринок є культурно різноманітним, і розвиток міжнародної компанії залежить від її здатності ефективно комунікувати з представниками різних культур. Компанії мають враховувати національніості у стилі комунікації, етиці бізнесу, мовних уподобаннях [2]. Наприклад, що є прийнятним у Франції, може бути сприйнято зовсім по-іншому в Німеччині або Італії. Так, під час ділових переговорів у Франції прийнятно більше часу приділяти особистим зустрічам, соціальним аспектам і встановленню довірчих стосунків, оскільки французи цінують формальні відносини та особистий контакт. Водночас у Німеччині бізнес-комунікація більш структурована та орієнтована на точність і факти. Німецькі партнери очікують чіткого планування і дотримання термінів без надмірних емоцій або особистих взаємин. В Італії важливу роль відіграють емоційність і неформальність у спілкуванні. Окрім перекладу, необхідно адаптувати повідомлення до культурного контексту, що включає в себе вибір правильного тону, форматів, символіки та каналів комунікації.

Європейський ринок є одним з найбільш розвинених в цифровому плані, тому міжнародні компанії активно використовують сучасні платформи для ефективної комунікації. Використовують платформи, такі як Facebook, LinkedIn, Instagram для взаємодії з європейськими клієнтами, партнерами та ЗМІ.Автоматизація комунікацій через CRM-системи, чат-боти, електронні розсилки сприяють підвищенню ефективності маркетингових та PR-комунікацій.

Одним з викликів для міжнародних компаній є узгодження глобальної комунікаційної стратегії з локальними реаліями. Міжнародні компанії часто мають глобальні комунікаційні стратегії, але в контексті євроінтеграції потрібна їх адаптація до європейських вимог та специфіки кожного локального ринку.Та успішна координація комунікацій вимагає від компаній ефективної співпраці між мультикультурними командами з різних регіонів.

На рисунку 1 наведені основні чинники, що впливають на комунікації, так і відповідні рішення або підходи, які допомагають адаптуватися до умов євроінтеграції.

Адаптація до європейських регуляцій	• Використання інструментів для дотримання GDPR: автоматизовані системи захисту персональних даних;
Культурні відмінності	• Локалізація маркетингових кампаній, адаптація повідомлень відповідно до культурного контексту;
Мультиплатформенні цифрові комунікації	• Адаптація комунікаційних платформ до потреб різних європейських ринків;
Координація міжнаціональних команд	• Проведення регулярних тренінгів та налагодження міжкультурної взаємодії;
Комунікація зі стейкхолдерами	• Проведення відкритих зустрічей, прозорі звіти щодо соціальної відповідальності компанії;
Управління кризовими комунікаціями	• Планування та впровадженння кризових комунікаційних стратегій, оперативні пресрелізи.

Рис. 1. Основні фактори комунікаційного менеджментута їх вирішення в міжнародних компаніях в умовах євроінтеграції

Джерело: сформовано за [2], [3]

Євроінтеграція може спричинити нові виклики для міжнародних компаній у сфері кризових комунікацій. Є потреба оперативного інформування стейкхолдерів у випадку кризових ситуацій, що виникають через регуляційні

зміни або геополітичні події в Європі. А взаємодія з європейськими засобами масової інформації вимагає чіткої стратегії, що враховує культурні й національні особливості сприйняття інформації.

Побудова ефективних комунікацій із зацікавленими сторонами є важливим аспектом для ведення успішної діяльності на європейському ринку. Необхідність підтримувати постійний діалог з європейськими регуляторами для забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства.Це допомагає компаніям залишатися в межах правових норм та оперативно адаптуватися до змін у законодавстві.ЄС приділяє також значну увагу громадській думці та неурядовим організаціям, тому важливо підтримувати позитивний імідж компанії через прозорі та відповідальні комунікації.

У контексті євроінтеграції міжнародні компанії часто беруть участь у формуванні публічної думки та підвищенні взаєморозуміння між країнами. Компанії стають посередниками між різними культурами, сприяючи взаєморозумінню та розвитку бізнес-відносин між ЄС та іншими регіонами.Соціальна відповідальність і благодійність є ключовими елементами комунікаційних стратегій міжнародних компаній, що прагнуть зміцнити свої позиції в європейському суспільстві.

Успішне управління комунікаціями в міжнародних компаніях, які працюють в умовах євроінтеграції, вимагає комплексного підходу. Як видно з рисунку 1, компанії мають враховувати як регуляторні вимоги, так і культурні та технологічні аспекти. Правильна адаптація до європейських стандартів, злагоджена робота мультикультурних команд та ефективна комунікація зі стейкхолдерами є ключовими чинниками успіху на європейському ринку. Впровадження відповідних рішень дозволяє не лише уникати ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями, а й створювати сприятливі умови для сталого розвитку компанії в нових інтеграційних умовах.

Список використаних джерел:

1. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: https://www.gdpr.org.ua

2. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Національний вісник національної академії статистики, обліку та аудиту, 2021. №3-4. С.72-79. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2021.08

3. Піпченко Н. Європейські комунікації. Навчальний посібник. К.: ВАДЕКС, 2021. 136 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ У НОВІЙ ЗЕЛАНДІЇ

Мильничук Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Жуков Данило,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Логістика та управління ланцюгами постачання (далі SCM) являють собою важливі аспекти сучасної економіки, особливо для таких географічно віддалених країн, як Нова Зеландія. Завдяки ефективній логістичній інфраструктурі країна здатна долати виклики, пов'язані з її ізольованим географічним положенням, підтримувати внутрішній ринок та успішно брати участь у міжнародній торгівлі. Основні економічні сектори Нової Зеландії, такі як сільське господарство, лісове господарство та молочна промисловість, значною мірою залежать від ефективності ланцюгів постачання для своєчасної доставки товарів на внутрішні та міжнародні ринки.

Нова Зеландія демонструє стійкий прогрес у розвитку логістичної галузі. У 2023 році країна посіла 26-те місце в Індексі ефективності логістики (LPI), що свідчить про високий рівень інфраструктури та управління транспортними потоками [1]. Попри певну віддаленість від основних світових ринків, Нова Зеландія активно розвиває свою логістичну систему, модернізуючи транспортну інфраструктуру та впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності ланцюгів постачання.

Логістичні операції в країні переважно зосереджені на морських і авіаційних перевезеннях через особливості географічного розташування. Окленд, найбільший порт країни, обслуговує понад 3 мільйони TEU контейнерних вантажів на рік, що робить його ключовим логістичним центром для Нової Зеландії [2]. Крім того, міжнародний аеропорт Окленда відіграє важливу роль в обслуговуванні авіаційних вантажних потоків, забезпечуючи швидку доставку цінних та таких швидкопсувних товарів, як молочна продукція та свіжі фрукти.

Управління ланцюгами постачання в Новій Зеландії значною мірою ґрунтується на принципах ефективної координації між різними ланками постачання: від виробників до кінцевих споживачів. Сектор сільського господарства та молочної промисловості є особливо залежним від SCM через необхідність своєчасного транспортування продуктів, які швидко псуються. Наприклад, компанія Fonterra, найбільший експортер молочних продуктів у світі, значною мірою покладається на ефективне управління ланцюгами

постачання для своєчасної доставки молочних продуктів до ринків Азії, Європи та Північної Америки [3].

Одним із ключових аспектів успішного управління ланцюгами постачання є впровадження інформаційних технологій для відстеження товарів у реальному часі. Нова Зеландія активно використовує системи управління складськими запасами та автоматизацію процесів митного оформлення, що значно знижує час на доставку товарів та підвищує їхню безпеку під час транспортування.

Географічна ізольованість Нової Зеландії від великих ринків, таких як Європа та Північна Америка, створює значні логістичні виклики. Віддаленість країни збільшує час і вартість доставки товарів. Проте ефективне використання мультимодальних перевезень допомагає частково компенсувати ці обмеження. Мультимодальні перевезення, які поєднують морський, автомобільний та авіаційний транспорт, дозволяють оптимізувати процес доставки товарів, знижуючи витрати на логістику.

Згідно з даними Світового банку, понад 90% вантажів до та з Нової Зеландії здійснюється морським транспортом. При цьому основними експортними продуктами є молочні товари, м'ясо, деревина та фрукти, які транспортуються у спеціалізованих рефрижераторних контейнерах для збереження якості. Для експорту сільськогосподарської продукції критично важливо забезпечити відповідні умови зберігання та транспортування, що підтримується сучасними морськими перевезеннями та портовою інфраструктурою.

Логістика Нової Зеландії не стоїть на місці і постійно розвивається, інтегруючи новітні технологічні рішення для підвищення ефективності. Однією з важливих тенденцій є розвиток електронної комерції, що стимулює зростання попиту на швидкі та точні логістичні послуги. Компанії активно впроваджують інновації у сфері електронної логістики, такі як використання дронів для доставки товарів у віддалені регіони. Це дозволяє значно скоротити час доставки та знизити витрати на транспортування.

Крім того, уряд Нової Зеландії інвестує в розвиток інфраструктури, що сприятиме покращенню ефективності логістики та забезпечить стале зростання сектора. Програма "Connecting NZ" включає ряд інфраструктурних проєктів для модернізації автомобільних та залізничних мереж, що допоможе розвантажити морські та авіаційні перевезення, забезпечуючи кращу інтеграцію між регіонами країни [4].

Також важливим фактором для сучасної логістики в Новій Зеландії є екологічна стійкість. Країна активно працює над зниженням викидів вуглецю в транспортній інфраструктурі, зокрема впроваджуючи екологічно чисті види транспорту та оптимізуючи маршрути перевезень. Нові ініціативи, спрямовані на використання електричних вантажівок та оптимізацію споживання енергії в

портах, дозволяють суттєво знизити екологічний вплив логістичних операцій [5].

Отже, логістика та управління ланцюгами постачання є важливими компонентами економічної системи Нової Зеландії. Попри географічну віддаленість, країна демонструє високу ефективність у логістичних процесах, успішно підтримує міжнародну торгівлю та забезпечує стабільний економічний розвиток. У майбутньому, із впровадженням нових екологічних стандартів та технологічних рішень, логістика країни продовжить свій розвиток, забезпечуючи ще більшу ефективність та стійкість.

Список використаних джерел:

1. Logistics Performance Index (LPI). The World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/ (date of access: 01.10.2024).
2. Port of Auckland. POAL. URL: https://www.poal.co.nz/ (date of access: 01.10.2024).
3. Investors. Fonterra. URL: https://www.fonterra.com/nz/en/investors.html (date of access: 01.10.2024).
4. Connecting New Zealand. A summary of the government’s policy direction for transport. Ministry of Transport, 2011. 48 p.
5. Enabling New Zealanders to flourish. Ministry of Transport. URL: https://www.transport.govt.nz/ (date of access: 02.10.2024).

ВИБІР ВЕКТОРІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Шмагельська Марина,
к.г.н., доцент, в.о. декана факультету управління та права
Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4680-5272
Ванжула Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна

В сучасних економічних умовах найважливішим завданням підприємства стає вдосконалення систем управління. При цьому, має місце орієнтація переважно на світову практику стратегічного управління, при одночасному прагненні його адаптації до напрямів економічного розвитку України. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства неможливо здійснювати хаотично, воно має певні напрями, граничні точки, що відбивають поточний (вихідний) і кінцевий (бажаний) стан системи, і, навіть, довжину - проміжок часу, протягом якого здійснюється перехід суб'єкта господарювання до більш вдосконаленого стану. Найважливішою характеристикою розвитку вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є його векторність.

Математично вектори підпорядковуються певному закону складання, суть якого в тому, що взаємодоповнюючі вектори А та В можуть утворювати результативний вектор С, що представляє собою суму двох спрямованих відрізків А і В [1, с.346]. Цей закон діє і у розрізі до векторного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Наприклад, вектор, спрямований на розширення виробництва експортної продукції, може стати результативним для збільшення частки зовнішнього ринку та кількості постійних клієнтів у його межах.

З метою визначення векторів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю пропонується застосувати методику обчислення індикаторів (інтегральних критеріїв) розвитку підприємства, багатокомпонентного показника розвитку. При формуванні набору показників необхідно враховувати, що вони повинні відповідати певним вимогам:

- показники розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності повинні бути чітко сформульовані, мати якісні характеристики та бути зрозумілими для осіб, які приймають рішення;
- набір показників має бути мінімізований та достатній для того, щоб всебічно та якісно відобразити стан сфер діяльності, що визначають перспективи розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- розрахунок показників повинен ґрунтуватися на доступній, наявній у

розпорядженні осіб, які приймають рішення, інформації, що дозволить у майбутньому застосовувати цю методику;

- показники повинні бути простими у обчисленні, мати фізичний зміст і визначатися з достатньою точністю без значних втрат часу;
- показники повинні відповідати принципам сталого розвитку, які поділяються світовою спільнотою та гравцями галузі.

При виборі та формуванні основних показників ми виходимо з того, що розвиток ЗЕД - це багатогранна категорія, що відображає вдосконалення підприємства та зміцнення його становища на зовнішніх ринках за рахунок змін у внутрішньому середовищі та використанні зовнішніх можливостей.

Діагностику розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності доцільно проводити за чотирма векторами: економічним, зовнішньоекономічним, соціальним та екологічним (рис. 1).

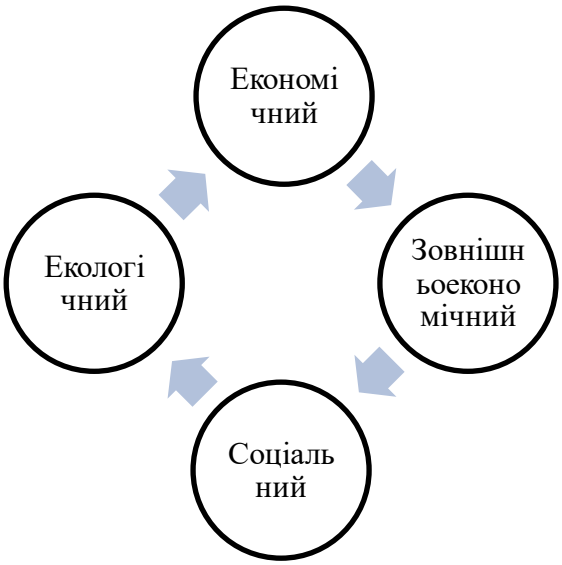

Рис. 1. Базові вектори удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю

Економічний розвиток промислового підприємства характеризує наступний набір показників:

- темп зростання доходу, %;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- темп зростання витрат за інвестиційну програму, %.
- прибуток підприємства є основою його стабільного функціонування та джерелом забезпечення фінансовими ресурсами всіх сфер діяльності. Позитивна динаміка прибутку свідчить про збільшення економічних вигод у процесі функціонування підприємства, нарощування вартості всіх продажів товарів та послуг. Крім того, в методику діагностики ми включаємо саме темпи зростання, оскільки вони відображають у скільки разів змінилася досліджувана величина прибутку.

- коефіцієнт фінансової незалежності показує частку активів підприємства, які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування). Частка активів, що залишилася, покривається за рахунок позикових коштів [2, с. 64]. Інвестори, зацікавлені сторони досить часто звертають увагу значення цього коефіцієнта. Чим вище значення коефіцієнта, то ймовірніше, що підприємство буде здатне закуповувати необхідну для реалізації своєї виробничої діяльності продукцію, виробляти розрахунки з контрагентами тощо. Чим вищий показник, тим вища фінансова незалежність промислової структури.

Для прийняття рішень щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства слід враховувати його становище у глобальному просторі, а також активність суб'єкта у сфері розширення клієнтської бази за кордоном:а) частка ринку промислового підприємства може обчислюватися декількома способами – у натуральному та вартісному вираженні; б) коефіцієнт укладених міжнародних угод показує здатність підприємства розширювати клієнтську базу за межами власної держави.

Важливою складовою розвитку підприємства є його соціальна характеристика. Вона показує, як в рамках своєї господарської діяльності організація усвідомлює відповідальність за персонал, прагне збереження та примноження людського капіталу, вирішення соціальних проблем. Основними показниками соціального розвитку можуть бути: темп приросту відрахувань на соціальні потреби, коефіцієнт співвідношення зарплати до середньої галузі та динаміка продуктивності праці.

В умовах наростаючих екологічних проблем перед підприємствамистоїть важливе завдання: знаходження балансу між економічним розвитком та мінімізацією негативних екологічних наслідків, що виникають під час економічної діяльності.

Вибір векторів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, в умовах нестабільного середовища, залежить від всіх методів, прийомів і засобів, які застосовуються при прийнятті ефективних управлінських рішень. Він пов'язаний з врахуванням економічного, соціального та екологічного напрямів.

Список використаних джерел:

1. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. /за заг. ред. Гринько Т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023. 568 с.

2. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд : економіка та управління.* 2022. № 4 (80). С. 63-68.

3. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ.* 2021. №2. С. 21-26. URL: https://doi.org/ 10.32983/2222-4459-2021-2-21-26 (дата звернення: 05.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ТОВАРНІ ПОТОКИ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Хлевицька Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6117-7470
Жуков Данило,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Збройні конфлікти завжди мали серйозні наслідки для міжнародної економіки, особливо в контексті товарних потоків. Торгівля товарами є основою глобалізованої економіки, і будь-яке порушення в ланцюгах постачання може спричинити значні негативні ефекти як для регіонів, охоплених конфліктами, так і для міжнародних ринків.

Збройні конфлікти впливають на декілька рівнів ланцюга постачання, від видобутку сировини до виробництва та транспортування готових товарів. Країни, які є важливими експортерами сировинних ресурсів, можуть бути особливо вразливими до порушень. Наприклад, під час громадянської війни в Лівії (2011) виробництво нафти впало на 80% через пошкодження інфраструктури, що призвело до підвищення цін на нафту на міжнародних ринках та негативного впливу на глобальні енергетичні ланцюги постачання.

Проблеми з транспортною інфраструктурою, перекриття торгових маршрутів та блокади портів можуть призвести до критичних затримок і скорочення обсягів товарних потоків. Наприклад, конфлікт у Сирії (2011–2020) мав серйозні наслідки для торгових шляхів Близького Сходу, зокрема заблокував ключові наземні маршрути через країни на південному заході Азії. Внаслідок цього вантажні перевезення були перенаправлені через обхідні маршрути, що підвищило витрати на транспортування і збільшило час доставки товарів.

Країни з експортною економікою, що залежить від сільського господарства чи промисловості, також стикаються з серйозними втратами в обсягах продукції. Наприклад, Україна, як один із найбільших у світі експортерів зерна, зазнала значних труднощів у 2022 році через військові дії. Заблоковані порти на Чорному морі призвели до значного скорочення експорту, що, у свою чергу, викликало дефіцит зерна в багатьох країнах світу і підвищення цін на продовольчі товари [1].

Збройні конфлікти також призводять до значних економічних втрат для залучених країн. За даними Світового банку, економіки держав, які беруть участь у збройних конфліктах, можуть втрачати від 5% до 20% свого ВВП щорічно, що негативно впливає на їхню здатність підтримувати свої товарні

потоки на міжнародному рівні [2, 36].

У випадку міжнародних конфліктів або військових дій у країнах із стратегічним положенням для міжнародної торгівлі, порушення можуть вплинути на глобальні економічні процеси. Наприклад, Суецький канал, який є одним із найважливіших водних шляхів для глобальної торгівлі, зазнав значних економічних збитків під час Арабо-Ізраїльської війни (1967), коли канал був заблокований на кілька років.

Крім того, збройні конфлікти часто змушують країни вдаватися до торгових санкцій та економічних обмежень, що ще більше ускладнює товарообмін. Санкції можуть спричинити зниження попиту на товари з країн, охоплених конфліктами, а також збільшити витрати на імпорт, через що такі країни стають менш конкурентоспроможними на світових ринках. Конфлікт у Сирії призвів до накладення торгових санкцій на нафтопродукти, що зменшило обсяги експорту з країни та підірвало її економічні позиції на міжнародних ринках [3, 4].

Приклади впливу конфліктів на різні ринки

1. Енергетичний сектор: Як уже згадувалося, збройні конфлікти можуть значно порушувати видобуток та транспортування енергоресурсів. Військові дії на Близькому Сході традиційно спричиняють коливання цін на нафту. Наприклад, під час війни в Перській затоці (1990–1991) ціни на нафту зросли майже вдвічі через зниження обсягів видобутку і транспортування в регіоні [4].

2. Агропромисловість: Крім випадку з Україною, можна навести приклад Ємену, де війна створила значні проблеми для місцевих фермерів та експорту кави, одного з ключових продуктів країни. Це призвело до зниження доходів від експорту, що ускладнило економічну ситуацію в країні.

3. Технологічний сектор: Конфлікти можуть вплинути і на високотехнологічні ринки. Наприклад, Тайвань, один із найбільших світових виробників напівпровідників, ризикує зіткнутися з серйозними порушеннями ланцюгів постачання через постійні військові загрози з боку Китаю. Такий сценарій може серйозно вплинути на світові ринки електроніки та технологій, адже Тайвань виробляє понад 60% усіх напівпровідників у світі [5].

Збройні конфлікти також призводять до зростання витрат на логістику. Це відбувається через кілька факторів: ризики для безпеки суден та літаків, підвищення страхових витрат, необхідність використання обхідних маршрутів або перенаправлення транспорту. Наприклад, під час піратських нападів у районі Аденської затоки та східного узбережжя Африки в 2000-х роках страхові премії для судноплавних компаній зросли майже вдвічі, що суттєво підвищило витрати на транспортування товарів через цей регіон.

Крім того, підвищені ризики для транспортування товарів у зонах конфліктів можуть змусити компанії використовувати авіаперевезення або дорожчі морські маршрути, що додатково збільшує загальні витрати на доставку. З огляду на важливість контролю витрат у сучасній економіці,

збройні конфлікти можуть мати довгостроковий негативний вплив на конкурентоспроможність країн-учасниць на світових ринках.

Отже, збройні конфлікти чинять серйозний і багатоаспектний вплив на товарні потоки. Вони порушують ланцюги постачання, збільшують вартість транспортування, призводять до економічних втрат і знижують конкурентоспроможність країн, охоплених конфліктами. Для того, щоб мінімізувати цей вплив, міжнародна спільнота має зосередитися на вирішенні конфліктів через дипломатію та економічне співробітництво, а також на розвитку альтернативних ланцюгів постачання.

Список використаних джерел:

1. Impact of the Ukraine-Russia conflict on global food security and related matters under the mandate of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). FAO. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/916761db-e194-4ac7-9541-ce465787d8c9/content
2. Post-conflict economic recovery enabling local ingenuity. United Nations Publications, 2021. 262 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/undp-cpr-post-conflict-economic-recovery-enable-local-ingenuity-report-2008.pdf
3. Leclerc G. Impact of sanctions on the humanitarian situation in Syria. European Union, 2023. 12 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/749765/EPRS_BRI(2023)749765_EN.pdf
4. Global energy crisis. IEA. URL: https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis
5. The Economist. Taiwan’s dominance of the chip industry makes it more important. The Economist. URL: https://www.economist.com/special-report/2023/03/06/ taiwans-dominance-of-the-chip-industry-makes-it-more-important

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Коваленко Денис,
здобувач магістерського рівня вищої освіти Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

На сьогодні актуальною проблемою є дотримання організаційної культури на підприємствах. Це викликано особливістю та гнучкістю даного явища, важкістю його регламентувати та правильно подати серед працівників компанії.

Організаційна культура – це сукупність певних норм, цінностей, понять і переконань, котрі визначаються і дотримуються вищим керівництвом підприємства та його працівниками [1]. Особливої гостроти набуває проблема формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Це поняття охоплює принципи ієрархії, систему заохочень для працівників, можливості для кар'єрного зростання, відданість і вплив у компанії, а також співпрацю як всередині організації, так і поза її межами. Узагальнюючи, можна сказати, що організаційна культура стосується всіх аспектів функціонування компанії та її співробітників. Варто підкреслити, що організаційна культура є одним із ключових факторів, який забезпечує ефективне функціонування підприємства та сприяє його стійкому існуванню.

Основними елементами, без котрих не може існувати дане явище, виділяють: історію організації та її традиції; мета та стратегії компанії; наявність або відсутність дрес-коду; символіка; інтер'єр офісу; спосіб комунікації між колегами та політика ведення переговорів у компанії та за її межами [1].

Попри вивчення організаційної культури, вітчизняні та зарубіжні автори не виділяють основної проблеми – дотримання організаційної культури на підприємстві та виклики, з котрими може зіштовхнутись організація при нехтуванні цим явищем.

При офіційному впровадженні організаційної культури необхідно чітко окреслити рамки взаємодії у колективі. Потрібно зберігати певні етичні норми, але й огорнути їх особливістю взаємодії у компанії, для більшої природності даного явища на підприємстві [1, 2]. Відповідно, це забезпечить якість бізнес-середовища та підвищить ефективність роботи підприємства.

Проте, в Україні помічено відсутність документально закріпленої організаційної культури на підприємствах, через що дуже часто виникають суперечки між працівниками та роботодавцями. На фоні цього виникає проблема нехтування організаційною культурою, приниження колег та порушення їх прав та прав [2].

Компанії часто демонструють свої переваги під час найму, використовуючи досліджувані фактори для створення привабливого іміджу. Проте, у процесі роботи, справжня природа організації стає очевидною, що може негативно вплинути на емоційний стан спеціаліста, призводячи до його розчарування та неможливості продовження співпраці й професійного зростання.

Це першочергова проблема, котра виникає при прийнятті на роботу та першими місяцями роботи у компанії. Через це страждають кандидати на посаду, оскільки вони не можуть бути впевненими у доброчесності керівництва та доцільності витраченого часу [2].

Також це стає проблемою для самого підприємства, тобто його існування та розвитку. Недотримання організаційної культури створює розлад на підприємстві, виникають постійні конфлікти, збивається процес комунікації та взаємодії відділів. Постійні штрафи, приниження робітників та обмеження їх прав не надасть більшого авторитету, а лише погіршить становище компанії [2].

Це, в свою чергу, може спричинити постійні втрати для підприємства, збільшення плинності кадрів і ризик витоку конфіденційної інформації, що негативно вплине на репутацію компанії та поставить під загрозу її подальший розвиток. Важливо звернути увагу на цей аспект, оскільки кожен працівник може зіткнутися з емоційним і фізичним виснаженням, що вплине на його ефективність та здатність до подальшої співпраці.

Роботодавці мають звернути особливу увагу на це, для уникнення руйнівних процесів на підприємстві, необхідно чітко окреслити та дотримуватись організаційної культури. У цьому випадку потужними інструментами будуть: тімбілдінги, корпоративи, оплачування навчання колегам та стажування новачкам, медичне страхування та заохочення певними матеріальними благами своїх робітників. Також не варто забувати про банальні правила взаємодії зі співробітниками: своєчасна виплата заробітної платні, забезпечення оплачуваними відпустками та надання можливості до реалізації потенціалу спеціалістів на підприємстві [2].

Якщо чесно дотримуватись цього, вести розмови щодо традицій та звичаїв підприємства та дотримуватись вищенаведених прикладів прояву організаційної культури, то організація зможе краще діяти у межах робочого простору та за ним. Це призведе до збільшення продуктивності робітників, показників компанії та надасть іміджу, котрий зможе привабити клієнтів, інвесторів та партнерів по бізнесу [2].

Отже, організаційна культура є вагомим важелем на будь-якому сучасному підприємстві. Це всеохоплююче явище як ставить рамки для робочих аспектів, так і надає певні перспективи для розвитку взаємовідносин всередині та за межами компанії. Дотримання організаційної культури надасть можливість до більш плідної та сумлінної роботи працівників та надасть змогу до подальшого розвитку та процвітання компанії, її робочого клімату. Варто популяризувати впровадження корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, з врахуванням вітчизняного менталітету та суспільних цінностей, а для цього необхідно виробити чіткий інструментарій корпоративної культури, основні принципи та засади, а також алгоритм їх впровадження на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. *Indigo Tech Recruter*. URL: https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi (дата звернення: 03.10.2024).

2. Безглузда й нещадна корпоративна культура покарань. *Українська Правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2007/07/4/147742/ (дата звернення: 03.10.2024).

3. Мельник А.О., Давиденко Н.В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №24 (2020), 113-117. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Тохтамиш Наталія,
старший викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-5572-8553
Полозов Михайло,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-7886-7551

Цифрові платформи стали незамінними інструментами для сучасних підприємств, що працюють на міжнародних ринках. Вони спрощують управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) завдяки забезпеченню доступу до глобальних ринків, спрощенню процесу пошуку нових партнерів і клієнтів, а також автоматизації багатьох адміністративних функцій. Наприклад, платформи електронної комерції та логістики дозволяють інтегрувати продажі та постачання, спрощуючи контроль за виконанням угод. Це значно підвищує швидкість і ефективність процесів, зменшуючи витрати на ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Одна з основних переваг цифрових платформ у ЗЕД полягає в можливості автоматизації ключових бізнес-процесів. Це включає управління міжнародними контрактами, ведення митної документації, контролю постачань і управління платежами. Платформи автоматизують рутинні завдання, дозволяючи підприємствам зосередитися на стратегічних рішеннях і зменшити людський фактор у процесах, що мінімізує помилки. Крім того, автоматизація сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню продуктивності, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках [1].

Цифрові платформи надають керівникам можливість отримувати доступ до великих обсягів даних у режимі реального часу. Це означає, що вони можуть бачити актуальну інформацію про ринки, споживачів та конкурентів без затримок. Такий доступ дозволяє оперативно приймати стратегічні рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що є критично важливим у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Платформи забезпечують прозорість, тобто всі дані доступні для аналізу та перевірки. Це включає аналітичні дані, які можуть бути використані для глибокого аналізу ринкових трендів, поведінки споживачів та конкурентного

середовища. Наприклад, керівники можуть відстежувати, як змінюються вподобання споживачів, які нові продукти з'являються на ринку, та як діють конкуренти. Завдяки цій інформації підприємства можуть швидко адаптувати свої стратегії відповідно до змін ринку. Це допомагає мінімізувати ризики, такі як втрати від неправильних рішень або запізнілих реакцій на ринкові зміни. Крім того, це підвищує ефективність управління ЗЕД, оскільки керівники можуть приймати більш обґрунтовані рішення, що сприяють зростанню та стабільності бізнесу.

Цифрові платформи, такі як Alibaba, Amazon, eBay та інші маркетплейси, значно спрощують вихід підприємств на міжнародні ринки. Вони дозволяють підприємствам пропонувати свою продукцію широкій аудиторії з мінімальними витратами на організацію міжнародних продажів. Такі платформи надають інструменти для автоматизації маркетингу, продажу, обслуговування клієнтів та логістики, що полегшує управління експортними операціями навіть для невеликих компаній. У результаті, підприємства можуть швидко розширювати свою присутність на нових ринках, підвищуючи свої експортні можливості [1, 2].

Управління міжнародними ланцюгами постачання стає значно ефективнішим завдяки використанню цифрових платформ. Ці рішення дозволяють контролювати кожен етап ланцюга постачання – від закупівель сировини до доставки кінцевої продукції. Інформація в режимі реального часу дає можливість оперативно реагувати на затримки або зміни в умовах постачання, що особливо важливо в умовах міжнародних перевезень. Інтеграція логістичних платформ з іншими бізнес-системами дозволяє автоматизувати планування, аналізувати продуктивність ланцюгів постачання та знижувати витрати.

Управління міжнародними ланцюгами постачання значно підвищується завдяки використанню цифрових платформ. Перевагами цього процесу є:

1) контроль на всіх етапах (цифрові платформи дозволяють відстежувати весь процес постачання – від закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту. Це дає можливість швидко реагувати на будь-які затримки або проблеми);

2) інформація в реальному часі (платформи забезпечують доступ до даних про поточний стан товарів і процесів у режимі реального часу, що дозволяє швидко адаптувати плани до змін у постачаннях);

3) автоматизація процесів (інтеграція з ERP-системами дозволяє автоматизувати планування та управління постачаннями, знижуючи ризики помилок і оптимізуючи ресурси).

Фінансові платформи, інтегровані в ЗЕД, спрощують міжнародні транзакції та знижують ризики, пов'язані з валютними операціями, транзакційними витратами та затримками платежів. Завдяки використанню таких платформ, як PayPal, Stripe, Wise, компанії можуть значно зменшити витрати на міжнародні перекази та спростити облік міжнародних операцій.

Цифрові рішення також забезпечують більшу прозорість та контроль за фінансовими потоками, що дозволяє підприємствам краще планувати свої грошові потоки та уникати фінансових труднощів.

Використання цифрових платформ дозволяє також мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Сучасні платформи забезпечують автоматизований моніторинг виконання контрактів, прогнозування ринкових ризиків та управління валютними коливаннями. Крім того, інструменти для моніторингу репутації партнерів і перевірки контрагентів допомагають уникнути недобросовісних партнерів або шахрайства. Це підвищує рівень безпеки та передбачуваності операцій у ЗЕД [3].

Впровадження технології блокчейн у цифрові платформи забезпечує більшу прозорість і надійність міжнародних угод. Ця технологія дозволяє автоматично відслідковувати транзакції та всі етапи виконання контрактів, що робить дані про угоди доступними для всіх учасників. Це сприяє мінімізації ризиків шахрайства та забезпеченню дотримання контрактних зобов'язань усіма сторонами. Блокчейн також сприяє зменшенню адміністративних витрат, пов’язаних із веденням документації, що спрощує ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Інтеграція цифрових рішень дає змогу оптимізувати внутрішні процеси, скоротити час на виконання угод та зменшити витрати. Крім того, підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринкових умов і надавати клієнтам кращі послуги завдяки ефективнішому управлінню ресурсами. Це підвищує здатність підприємств конкурувати на міжнародних ринках, зберігаючи високу ефективність діяльності.

Отже, незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових платформ у ЗЕД має свої виклики. Високі початкові інвестиції, необхідність інтеграції з існуючими системами та ризики кібербезпеки можуть стати перешкодами для малих і середніх підприємств. Однак стратегічний підхід до цифровізації, інвестиції у навчання персоналу та використання хмарних технологій можуть допомогти підприємствам подолати ці труднощі та отримати значні вигоди від цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Дугієнко Н. О., Дугієнко О. Е. Бізнес-планування: фінансове забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 5. С. 7–8.

2. Бєлялов Т. Е., Кохно В. С. Підприємництво в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 186–193.

3. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 24. С. 61–65.

ВЕКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Тарновська Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2027-946X
Мартинюк Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Євроінтеграція транспортно-логістичної галузі України є важливим напрямком розвитку нашої держави, в контексті підписання 27 червня 2014 економічної Угоди про асоціацію з ЄС[1] та прагнення до повної інтеграції в європейський ринок. Важливою опорою стало запровадження з 1 січня 2016 р. зони вільної торгівлі з ЄС, яке передбачене економічною частиною Угоди про асоціацію з ЄС.

Особливого значення це набуває зараз в період війни, оскільки вона впливає не тільки на економічну стабільність країни, а й на її здатність забезпечувати стратегічну мобільність, гуманітарну допомогу, а також безперебійний експорт та імпорт критично важливих товарів.

Як вірно вважає Т.Л. Зубко «Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України, основою стратегії економічного та соціального розвитку на наступні десятиріччя» [2, с.330].

Адаптація до стандартів ЄС потребує впровадження різноманітних реформ у сфері транспортної інфраструктури, безпеки, логістичних процедур та правовому регулюванню ринку.

Основними аспектами адаптації до стандартів ЄС в транспортно-логістичній сфері є:

Інтеграція в європейську транспортну мережу (TEN-T)

Європейська транспортна мережа (TEN-T) – це ключовий інфраструктурний проект, який об'єднує країни ЄС для покращення транспортних зв'язків, охоплює ключові транспортні коридори Європи і спрямована на забезпечення ефективних, безпечних і стійких транспортних сполучень між країнами-членами ЄС та їх партнерами.

«Це мережа залізниць, внутрішніх водних шляхів, морських судноплавних шляхів і автодоріг. Мережа з'єднує 424 великих міста з портами, аеропортами та залізничними терміналами» [3].

У 2017 році Україна увійшла до TEN-T. Відповідно до Індикативного інвестиційного плану Європейської Комісії розвитку TEN-T коридорів, до 2030

року в Україні планується реалізувати проекти на загальну суму €4,45 млрд – це найбільший показник серед усіх держав Східного партнерства ЄС [4].

А також саме зараз Європейське виконавче агентство з клімату, інфраструктури та навколишнього середовища (CINEA) оголосило Конкурс заявок на 2024 рік в рамках програми «Connecting Europe Facility Transport» – «Механізм Сполучення Європи Транспорт», на який виділено 2,5 мільярда євро. Проекти, які будуть відібрані та профінансовані Європейським Союзом, сприятимуть розширенню та модернізації Транс Європейської транспортної мережі (TEN-T) [5].

Європейський зелений курс та екологічні норми

Україна має адаптувати свою транспортну інфраструктуру до екологічних вимог ЄС, впровадження стандартів Euro 5 і Euro 6 для автомобілів в Україні, включаючи зниження викидів CO_2, розвиток електротранспорту та впровадження альтернативних видів палива.

Саме на це спрямований масштабний пакет законодавчих ініціатив Європейського Союзу **Fit for 55** [6] – досягнення цілей зі скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 року порівняно з рівнями 1990 року. Він включає у себе положення про інфраструктуру альтернативних видів палива, екологічне авіаційне паливо, більш екологічне паливо в судноплавстві, інфраструктуру альтернативних видів палива, встановлює конкретні цілі щодо розгортання такої інфраструктури в ЄС у найближчі роки [7].

Ця стратегія є важливим кроком у межах **Європейської зеленої угоди** (European Green Deal) і має на меті зробити економіку ЄС кліматично нейтральною до 2050 року. Україна, яка перебуває на шляху євроінтеграції, зокрема в контексті гармонізації екологічного законодавства з ЄС, не може залишатися осторонь цього процесу.

Модернізація інфраструктури

Підвищення якості транспортної інфраструктури, зокрема доріг, залізничних шляхів та портів, є критичним для поліпшення транспортних сполучень. ЄС підтримує Україну в цьому напрямку через фінансові інструменти й технічну допомогу.

Україна має намір відкрити 9 нових пунктів пропуску на кордоні з країнами Євросоюзу, на одному з них на кордоні між Польщею та Україною, діятиме спрощена система митного та прикордонного контролю[11]

Також у рамках проекту програми Європейського Союзу «Механізм «Сполучення Європи» (CEF) було погоджено чотири проекти з розвитку транспортної інфраструктури, подані Україною. Проектні заявки 16 липня 2024 року були схвалені Координаційним Комітетом програми. Згаданими проектами є:

- «Організація транспортних потоків з метою підвищення пропускної спроможності інфраструктури, безпеки та ефективності послуг з перетину

кордону на спільній дорозі Румунія-Молдова-Україна ПП Галац/ Джурджулешти/ Рені»;

- «Українська річкова інформаційна служба на р. Дунай – УкрРІС на р. Дунай»;
- «Інтеграція залізничної системи України в транспортну систему ЄС. 1 етап»;
- «Інтегрована модернізація європейської мережі CNS».

Грант з боку Євросоюзу складатиме близько 53 мільйонів євро.

Заступник Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури Сергій Деркач наголосив на тому, що «всі проекти у першу чергу є євроінтеграційними. Вони фізично наближують Україну до Європейського Союзу, розширюють можливості транспортних коридорів, руху товарів та послуг, дозволяють пришвидшити інтеграцію української транспортної інфраструктури до транспортного простору ЄС» [8].

Гармонізація правил митного контролю та процедур

Важливою частиною інтеграції є спрощення митних процедур та відповідність європейським нормам у сфері контролю на кордоні. А саме впровадження в Україні системи спрощеного митного контролю (New Computerized Transit System – NCTS), яка застосовується в ЄС і дає змогу ефективніше контролювати вантажі. Україна стала 37-ю країною, що приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту.

Нова комп'ютеризована транзитна система дає можливість налагодити обмін інформацією про всі етапи митного оформлення транзиту товарів з використанням електронних повідомлень та в режимі реального часу підвищити ефективність використання механізму аналізу ризиків [9].

Це допоможе прискорити процес проходження товарів через кордони, зменшити бюрократичні затримки і посилить безпеку митних перевезень.

Також розпочалися перші секторальні консультації між Україною і Єврокомісією щодо узгодження українського законодавства у транспортній сфері для адаптації до стандартів ЄС.

Йдеться про майже 3 тисячі нормативних актів у сфері транспорту. З них майже 400 – потрібно імплементувати до українського законодавства [10].

Висновки. Таким чином вектор Євроінтеграції відкриває для України нові можливості для розвитку міжнародної торгівлі, залучення інвестицій та покращення транспортного сполучення з ЄС, що є критично важливим для економічного зростання та модернізації країни.

Адаптація транспортно-логістичної галузі до стандартів ЄС в умовах війни саме зараз є життєво важливою для України. Це не лише питання економічної стабільності та європейської інтеграції, а й необхідність для забезпечення обороноздатності країни, оперативного постачання гуманітарної допомоги та підтримки міжнародної торгівлі. Тісна співпраця з ЄС у цій сфері

дозволяє Україні не лише вистояти в умовах військової агресії, але й закласти основи для подальшого розвитку після перемоги.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
2. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. КНЕУ, 2021. 330 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/91f875b3daa78820e6555e65b6dbfab2.pdf
3. Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), залізниці та Україна. Railway Hub. Персональний блог Прохорченка Андрія. Публікація за січень 2023 року. URL: http://www.railwayhub.in.ua/2023/01/ten-t.html
4. А. Прасад. ЄС оновив індикативні карти автомобільних та залізничних шляхів: включив маршрути в Україну. Публікація у "Forbes Ukraine" від 22 грудня 2023 року. URL: https://forbes.ua/news/es-onoviv-indikativni-mapi-merezhi-ten-t-dlya-ukraini-22122023-18102
5. На модернізацію транспортної інфраструктури буде виділено 2,5 мільярда євро. В конкурсі можуть брати участь Україна та Молдова. Публікація на trans.info від 25 вересня 2024 року URL: https://trans.info/ua/na-modernizatsiyu-transportnoyi-infrastruktury-bude-vydileno-2-5-milyarda-yevro-398938
6. Fit for 55: towards more sustainable transport. Публікація у consilium.europa.eu від 27 січня 2024 року. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/fit-for-55-afir-alternative-fuels-infrastructure-regulation/
7. Пакет ЄС «Fit for 55» Публікація у «Екодія» від 6 квітня 2024 року URL: https://ecoaction.org.ua/paket-ies-fit-for-55.html
8. Транспортна інфраструктура: схвалено всі подані Україною проекти у рамках програми «Механізм «Сполучення Європи» Публікація у Урядовий портал від 18 липня 2024 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/transportna-infrastruktura-skhvaleno-vsi-podani-ukrainoiu-proekty-u-ramkakh-prohramy-mekhanizm-spoluchennia-ievropy
9. Режим спільного транзиту Публікація у Міністерство Фінансів України URL: https://mof.gov.ua/uk/common_transit_mode-473
10. Буде змінено майже 3 тисячі нормативних актів щодо транспорту Публікація у «Lading» від 29 вересня 2024 року URL:https://lading.ua/news/bude-zmineno-majzhe-3-tisyachi-normativnih-aktiv-shodo-transportu/
11. Україна відкриє низку пунктів пропуску на кордонах з кількома країнами – Кубраков. Публікація у Суспільне:новини від 11 березня 2024 року URL: https://suspilne.media/702776-ukraina-vidkrie-nizku-punktiv-propusku-na-kordonah-z-kilkoma-krainami-kubrakov/

СЕКЦІЯ 4
МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

INTEGRATION OF YOUTH INTO THE SOCIO-CULTURAL AND EDUCATIONAL SPACE OF THE REPUBLIC OF AUSTRIA

Vlasova Nadiia
Interfase Wiena GmbH
Jugendcollege Start Wien, Republic of Austria

Today's realities are such that migration processes are constant all over the world. EU countries are forced to adapt to this and accept large numbers of people from different countries. At the official level, all EU countries have developed a system of migrant integration. A key moment in the establishment of regulatory framework for migration processes in the EU was the signing of the Treaty establishing the European Union (Maastricht Treaty), which stipulated that any citizen of a member state is a citizen of the EU, which means that they can freely move and choose their place of residence throughout the European Union [1].

The Republic of Austria offers a wide range of measures and support structures for immigrants. All these measures help immigrants to integrate quickly into their new society. The beginning of integration into a new society is language learning. Overcoming the language barrier is an important factor for personal and professional development.

The Expert Council sees integration in a society characterized by immigration as empirically measurable and intentionally promoted participation with equal opportunities in the central areas of social life, i.e. in pre-school institutions, school education, vocational training, employment and housing, in the area of voluntary work, in politics and in the various protection and welfare systems in the legal and welfare state, as well as the recognition of Austrian values and identification with them.

Integration-promoting measures include all efforts to enable equal opportunities for participation and to counteract existing fears and prejudices. German language skills, school and vocational qualifications, but also educational and symbolic political measures are essential to increase the opportunities for immigrants to participate. On the other hand, the Expert Council considers the increasing integration competence of the basic institutional structures of the state, which must also be intentionally promoted, to be a further and important prerequisite for successful integration. Schools, the AMS, authorities, hospitals, civil society and other important institutions must increasingly be enabled to develop intercultural (communication) skills.

Ukrainians integrate aurally and learn the language. This is evidenced by the statistics. In 2023, 81% of Ukrainian displaced persons successfully completed their courses, i.e. attended them with 80% attendance to the end [1]. As in the case of persons eligible for asylum and complementary protection, the course completion rate also increased among Ukrainian participants with higher levels of study, reaching at least 85% for all levels from B1 and above.

The Republic of Austria offers a wide range of measures and support structures for immigrants. All these measures help immigrants quickly integrate into their new society. In the period from 2020 to spring 2024, 195,600 places were made available for German language courses. There were 874,000 consultations at the integration centers of the Austrian Integration Fund and 49,200 integration declarations were signed [1]. In recent years, the integration structures in Austria have been further strengthened and expanded and adapted to the needs of different immigrant groups [2].

The necessary adaptation efforts are not distributed symmetrically, as the logic of numbers alone means that the immigrant population has to do more than the host society. This should be clearly explained to avoid illusory misunderstandings. However, the following also applies to the host society: "Making room" is a precondition for "taking up space". Without a mutual willingness to open up and without a mutual acceptance of the perceived “other”, the integration process cannot work. A targeted integration policy should always take this into account.

Vienna's approach to integrating young people through education and employment is exemplified by Jugendcollege, an educational program with a focus on helping migrants and refugees aged 15 to 21 [2, 3]. The program aims to prepare these young individuals for further education or entry into the labor market. Jugendcollege provides various opportunities to facilitate integration. This includes intensive German language courses, catering to participants with different language proficiency levels, enabling them to quickly adapt to academic and professional settings.

Additionally, students also receive instruction in key academic subjects, such as math and computer science, to help ease their transition into the Austrian education system. The program further assists young individuals by offering career guidance and practical skill development courses, equipping them with the necessary tools for their future profession or continued vocational studies.

The program offers social support to participants, helping them to adapt to the new cultural environment, including advice on legal and administrative issues.

References:

1. Migration und Integration_2024. URL: https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Migration_und_Integration_2024.pdf
2. Jugendliche Submilieus in urbanen Räumen Big Picture. Herausforderungen. Entwicklungslinien. URL: https://www.integrationsfonds.at/fileadmin/content/AT/monitor/Forschungsbericht_Jugend.pdf
3. Start Wien. URL: https://start.wien.gv.at/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PECULIARITIES OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITIES IN AUSTRALIA

Melnyk Nataliia,
PhD in Economics, Digital Marketing Officer, Melburne, Australia

Australia is a country with a rich and diverse cultural heritage, reflecting both the historical influence of indigenous peoples and the influence of European, Asian and other migrant communities. Socio-cultural activities in Australia are an important part of the development of society, contributing to the preservation of national identity, cultural exchange and integration of various ethnic groups[1].

One of the most prominent features of socio-cultural activity in Australia is the significant influence of indigenous cultures. Aboriginal and Torres Strait Islander people have a deep spiritual and cultural tradition that dates back more than 60,000 years. Their art, music, dance and rituals have become an integral part of Australia's cultural heritage.

Australia is known for its policy of multiculturalism, which supports the diversity of ethnic communities and promotes cultural exchange. This is reflected in the socio-cultural activities that combine the traditions of different peoples who have emigrated to Australia. Cultural festivals such as the «Multicultural Festival» in Canberra are held annually to showcase the country's multinational population and promote the traditions, music and cuisine of different cultures.

Migration has become the main source of development and enrichment of Australian culture. Since the beginning of the 20th century, numerous waves of migration, in particular from Europe, Asia and the Middle East, have made Australia's socio-cultural landscape very diverse. This is particularly evident in the fields of music, visual arts and literature, where Australian artists often integrate elements of different cultures.

Australia actively promotes environmental awareness and sustainable development, which is reflected in many cultural initiatives and projects. Many art projects, theatre productions, and musical performances focus on environmental issues, climate change, and natural resource conservation.

These topics are particularly popular in cinema and literature. Australian authors and filmmakers often focus on the continent's natural landscapes, emphasizing their uniqueness and vulnerability. One example of this activity is environmental festivals, where art and culture are used as tools to spread environmental messages.

Socio-cultural activities in Australia are also influenced by modern technologies and innovations. The country is actively developing digital culture, including video games, digital art and virtual reality. Museums, galleries and cultural institutions are adapting to the digital age by creating interactive exhibitions and online projects [2].

For example, the Australian Museum in Sydney uses the latest technology to create virtual tours that allow people from all over the world to explore its collections. Digital technologies are also being actively used in education and cultural exchange, providing access to Australian culture for a wide range of people.

Socio-cultural activities in Australia are actively supported at the state level. The government funds various cultural initiatives, artist support programmers, festivals and exhibitions. An important aspect is the promotion of access to culture for all segments of the population, including young people, pensioners and representatives of national minorities.

In addition, civil society plays a significant role in socio-cultural activities. Many non-governmental organizations work to promote culture and the arts, hold charity events and festivals, which contributes to the development of the Australian cultural sector.

Socio-cultural activity in Australia is marked by its diversity and openness to various influences. The country harmoniously combines ancient indigenous traditions, multicultural trends and modern technological innovations. Thanks to the support of the government, NGOs and intercultural dialogue, socio-cultural activities contribute to the creation of a unique space that brings together different cultures and ideas, ensuring cultural enrichment and social development.

References:

1. Macintyre S. A .Concise History of Australia. Cambridge. 2005
2. Westacott J. Enhancing Australia's Prosperity. URL: http://www. internationalaffairs.org.au /resources/page/2/?filter[0]=transcript (date of access: 28.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CZECH REPUBLIC

Koba Olena,
PhD in Economics, Associate Professor
Director of a travel company «Delta Travel», Prague, Czech Republic
ViacheslavKoba,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735

Tourism plays a key role in the economies of many countries around the world, serving not only as a source of income but also as a means of cultural exchange, popularization of national heritage, and building a positive image of the country in the international arena. In countries with developed tourism infrastructure, such as the Czech Republic, this industry is of strategic importance. Thanks to its rich historical and cultural heritage, picturesque landscapes, and hospitable people, the Czech Republic is one of the leading tourist destinations in Central Europe [1].

The Czech Republic attracts millions of tourists every year thanks to such famous sites as the historic center of Prague, Karlovy Vary, ČeskýKrumlov, Hluboka Castle, and many others. Prague, in particular, is one of the most visited cities in Europe, and its cultural and historical heritage is recognized as a UNESCO World Heritage Site. Tourism contributes to the development of many related industries, including trade, transportation, restaurant business and entertainment. Together, these contribute significantly to the country's GDP.

The hotel industry is an integral part of the tourism industry. In the Czech Republic, this sector is characterized by high competition and a variety of offers - from five-star hotels to small family-run guesthouses. The main task of the hotel industry is to provide comfortable, safe and high-quality services to tourists, which requires significant investments in equipment modernization, implementation of innovative solutions and development of human capital [2].

According to official statistics, as of the beginning of 2022, there were more than 10,000 collective accommodation facilities (CAFs) in the Czech Republic, including hotels, hostels, campsites, and other facilities. Prior to the COVID-19 pandemic, the hotel industry showed steady growth: in 2019, more than 22 million tourists visited the country, and hotels reached record occupancy. However, the pandemic has significantly affected this trend. In 2020-2021, the number of guests in the EAC dropped by almost half, leading to a significant drop in revenues, the closure of many establishments, and job losses.

To overcome these challenges, the Czech government has implemented measures to support the industry. These include financial assistance, programs to

stimulate domestic tourism, including subsidies in the form of vouchers for visiting tourist attractions. These initiatives had a positive effect, stimulating demand for tourism services among the local population.

At the same time, the pandemic has accelerated the digitalization of the hotel business. In particular, the introduction of contactless technologies, such as electronic keys, online check-in and secure payment systems, has increased the level of security and comfort for guests. Innovative solutions, including mobile applications for booking rooms and virtual tours, are becoming the standard in the hotel business, which helps to attract more demanding customers.

Additional emphasis is placed on the environmental friendliness of the hotel business. Czech hotels are actively implementing sustainable development principles, such as reducing energy and water consumption, waste sorting, and using renewable energy sources. This is in line with current trends in ecotourism and attracts guests who value a responsible attitude towards the environment.

The hospitality industry ranks second in the world in terms of the number of jobs created: 8.7% of the world's population is currently employed in the hospitality industry, and by 2025 this share will increase to 10%. Even in times of crisis, hotel and restaurant professionals will always have something to work on. This has been proven in practice [3]. Based on past experience, we can confidently say that the hotel and restaurant business is a very successful industry. It allows the country to develop, create new jobs, provides an incentive to preserve tourist resources and replenish the state treasury by creating comfortable conditions for tourists and paying taxes.

The hotel and restaurant businessin general, has great chances for successful operations in a country like the Czech Republic. The crisisis over, so more and more people are getting involved in the hotel and restaurant businessmore and more specialists are being attracted to the hospitality industry.

Prospects for the development of the Czech hotel industry are associated with further growth in tourist traffic, infrastructure modernization and the introduction of new technologies. Particular attention is paid to the formation of tourist clusters that unite accommodation facilities, restaurants, cultural and entertainment venues into a single network. This approach helps to increase the competitiveness of regions and provides tourists with a comprehensive experience.

Thus, the Czech hotel industry demonstrates high development potential, despite the challenges posed by the pandemic. The introduction of innovations, focus on sustainable development and government support create a solid foundation for the recovery and further growth of the country's tourism industry.

References:

1. Czech statistical office. URL: https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch/

2. Bailyk S.I., Pysarevskyi I. M. (2015). Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva [Organization of the hotel industry]. Kharkiv: KhNUMHim. O.M. Beketova. [in Ukrainian]

3. Hotels in the Czech Republic.URL: https://www.booking.com/country/cz.uk.html?auth_success=1

ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Онопрієнко Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

У сучасному суспільстві, яке все частіше називають суспільством знань, роль соціокультурної діяльності стає все більш значущою. Культура і мистецтво займають важливе місце не лише в духовному, а й у матеріальному виробництві, впливаючи на економічний розвиток і соціальну структуру. Розвиток засобів масової інформації сприяв популяризації культури серед широких верств населення, формуючи попит на культурно-мистецькі продукти, що, у свою чергу, веде до зростання інвестицій у цю сферу [2, с. 42]. Змінюється і роль менеджера у соціокультурній сфері: він стає не лише організатором, а й ініціатором культурних процесів, здатним сприяти розвитку творчого потенціалу спільнот і окремих особистостей. Ці зміни вимагають від фахівців нових підходів до управління соціокультурною діяльністю, які включають інноваційні рішення, що відповідають сучасним викликам. В умовах постійних змін у культурному середовищі актуальність підготовки менеджерів соціокультурної діяльності зростає, оскільки вони повинні не тільки володіти теоретичними знаннями, але й практичними навичками адаптації до швидко змінюваних умов [1, с. 45].

Сучасний соціокультурний контекст вимагає від менеджерів не лише знання теоретичних основ, а й глибокого розуміння практичних аспектів роботи в культурній сфері. В умовах постійних змін і розвитку креативних індустрій виникає потреба у кваліфікованих спеціалістах, здатних адаптуватися до нових умов і викликів. Аналіз ринку праці свідчить, що замовники очікують від менеджерів соціокультурної діяльності наявності таких ключових компетенцій, як: управлінські навички, креативність, комунікаційні здібності та здатність до інновацій [2, с. 47]. Важливо, щоб освітні програми враховували ці вимоги, адже саме вони визначають успішність фахівця на ринку праці. Дослідження потреб у підготовці менеджерів соціокультурної діяльності також показує, що існує дефіцит фахівців, які можуть ефективно управляти культурними проєктами, адаптувати їх до змінюваного середовища та залучати широку

аудиторію до культурних подій [1, с. 45]. Таким чином, адаптація освітніх програм до потреб ринку є надзвичайно важливою для підготовки кваліфікованих кадрів у цій сфері.

Аналіз літератури показує, що існує кілька ключових підходів до менеджменту соціокультурної діяльності. Один з основних – це системний підхід, який розглядає соціокультурну діяльність як комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою. Цей підхід дозволяє виявити зв'язки між різними аспектами соціокультурної діяльності, такими як економічні, соціальні та культурні фактори [1, с. 41]. Дослідження також акцентують увагу на ситуаційному підході, який підкреслює важливість адаптації управлінських рішень до конкретних умов та обставин. Менеджери соціокультурної діяльності повинні вміти швидко реагувати на зміни в суспільстві та культурному середовищі, що потребує від них гнучкості та інноваційності [4, с. 230]. Крім того, важливе місце займає концепція арт-менеджменту, яка фокусується на управлінні мистецькими проектами та ініціативами. Цей підхід передбачає використання творчих методів і стратегій для залучення аудиторії та забезпечення фінансової стійкості культурних проектів [2, с. 48]. Вивчення цих підходів є важливим для формування ефективних стратегій підготовки менеджерів у сфері соціокультурної діяльності, що дозволить їм успішно адаптуватися до змін у соціокультурному середовищі та впроваджувати інноваційні рішення в управлінні.

Менеджмент соціокультурної діяльності вимагає впровадження нових моделей підготовки фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку. Важливо враховувати три основні блоки в навчальному процесі: теоретико-методологічний, професійно-технологічний та практично-орієнтований. Теоретико-методологічний блок передбачає вивчення основних принципів соціокультурної діяльності, культурології, соціології та психології. Цей блок формує базу для розуміння складних соціальних процесів і культурних феноменів, що є необхідним для успішного управління в соціокультурній сфері [2, с. 46]. Професійно-технологічний блок включає дисципліни, що зосереджуються на специфічних аспектах менеджменту у сфері культури, таких як маркетинг культури, управління проектами та арт-менеджмент. Головною метою цього блоку є розвиток практичних навичок управлінської діяльності, які дозволять фахівцям реалізовувати успішні культурні проєкти [4, с. 230]. Важливо також вивчити технології, що використовуються в управлінні соціокультурними проектами, щоб забезпечити їх ефективну реалізацію [3, с. 36].Практично-орієнтований блок акцентує увагу на реальному досвіді. Студенти повинні проходити стажування в культурних установах, що допоможе їм набути практичних навичок та знайомитися з роботою в реальних умовах. Це не лише підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці, але й забезпечує необхідний досвід для успішного виконання професійних завдань [1, с. 51]. Важливо враховувати значення стратегічного управління у сфері

соціокультурної діяльності. Управлінці повинні мати навички стратегічного планування, що є критично важливим для успішної реалізації культурних проектів [5, с. 78]. Інтеграція цих блоків в освітній процес забезпечить якісну підготовку менеджерів соціокультурної діяльності, здатних адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні рішення в управлінні.

У сучасному світі, де соціокультурна діяльність стає важливим елементом розвитку суспільства, менеджмент у цій сфері набуває особливої значущості. Успішна підготовка фахівців, які здатні ефективно управляти культурними проєктами, є ключовим чинником для забезпечення їхнього успіху. Аналіз поточних трендів свідчить про те, що менеджери соціокультурної діяльності повинні володіти не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками, необхідними для реалізації інноваційних ідей у сфері культури. Вони мають бути готовими адаптуватися до швидко змінюваного середовища, використовуючи креативні підходи до вирішення проблем. Важливим є також створення умов для розвитку творчого потенціалу фахівців. Необхідно впроваджувати програми, які стимулюють креативність і ініціативу, а також сприяють професійному зростанню. Це не лише забезпечить високу якість управлінських рішень, але й сприятиме загальному розвитку культурного середовища. Саме тому, підготовка менеджерів соціокультурної діяльності повинна ґрунтуватися на інтеграції теоретичних знань, практичного досвіду та інноваційних підходів. Це дозволить формувати фахівців, які зможуть ефективно діяти в умовах сучасних викликів і сприяти розвитку соціокультурної сфери в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бриль М.М. Менеджер соціокультурної діяльності як суб’єкт інновацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 41-52.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_5

2. Оленіна О.Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань. *Культура України.* 2013. Вип. 42(2). С. 41-49.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42%282%29__11

3. Солоха Д.В.,Сапельнікова Н.Л. Моделювання системи оцінки ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 33-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_2_6

4. Шкуркіна В.М. Методологічні засади менеджменту соціокультурної діяльності. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2010. Вип. 29. С. 226–235.

5. Щербина-Яковлева, О.Ю. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання : підручник: у 2 ч. Ч.1. Дидактика, логіка, методологія / О.Ю. Щербина-Яковлева, М.О. Клочко, А.М. Щербина; за заг. ред. О.Ю. Щербини-Яковлевої. Суми: СумДУ, 2018. 207 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ЖИТЕЛІВ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Шевченко Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Військова агресія рф проти України посилила протистояння між цінностями вільного світу, демократії та прав людини, на принципах якої розвивається сучасне українське суспільство. В той же час війна довела, що сусідня країна агресор насаджує для свого суспільства спотворені цінності людяності. Саме тому процес реінтеграції – це не лише звільнення українських територій, це «боротьба за народ» і ця боротьба має відбуватися із застосуванням м'якої сили – відповідальної культурної та інформаційної політики, оскільки вони є важливим елементом політики реінтеграції у виробленні консолідованої позиції всередині країни, формуванні особистої ідентичності, зміцненні морального духу та національної єдності українців.

Реалізація культурної складової реінтеграційної політики держави на деокупованих територіях – один із пріоритетних напрямів інтеграції місцевих жителів до збереження та примноження унікальної українського культурної спадщини. Зокрема, підтримка культурних та мистецьких проєктів, спрямованих на збереження та підтримку сфери культури, художників, діячів культури та мешканців на прифронтових та деокупованих територіях України.

Українські та зарубіжні фонди сьогодні долучаються до розробки реалізації наступних соціокультуринх проєктів [1]:

• культурно-мистецькі проєкти, які спрямовані на культурну реінтеграцію прифронтових та деокупованих територій, відновлення культурно-мистецького життя людей;

• культурно-мистецькі проєкти, присвячені темі війни, яку переживає наш народ, зокрема подолання соціального болю в чутливих питаннях постраждалих від війни українців, зокрема дітей, внутрішньо переміщених осіб та молоді з тимчасово окупованих територій; історія активізації волонтерського руху;

• культурно-мистецькі проєкти, спрямовані на меморіалізацію героїчної боротьби українського народу, переосмислення минулого та аналіз перспектив майбутнього з метою переформатування культурних наративів і смислів українського суспільства;

• культурно-мистецькі проєкти, спрямовані на протидію інформаційному впливу рф та її сателітів і псевдодержавних утворень, протидію російській відкритій і прихованій пропаганді; диверсифікація каналів впливу та контенту;

• культурно-мистецькі проєкти, які сприяють зміцненню морального духу українців та гуртують світове суспільство проти російської військової та культурної експансії.

Для ефективної реалізації соціокультурних проєктів необхідно підтримувати та створювати сприятливі умови для розвитку грантово-проєктної активності у сфері української культури. Грантово-проєктна діяльність у сфері української культури систематизує і відбирає ті проєкти у сфері культури, які забезпечують культурний прогрес. Також грантово-проєктна діяльність систематизує грантові програми державних та недержавних установ, громадських організацій та благодійних фондів як запоруки активізації розвитку культури та творчості в Україні [2, с.230].

Розробка та реалізація соціокультурних проєктів у сфері культури сприяє розширенню можливостей у поєднанні традиційних та інноваційних стратегій розвитку культури, що суттєво впливає на збереження культурної спадщини, її популяризацію та підвищення культурного рівня різних категорій населення.

Соціокультурні проєкти для жителів деокупованих територій являються ефективним інструментом сприяння розвитку культури загалом та окремих культурно-креативних індустрій на цих територіях. Водночас проєктна діяльність у сфері культури є способом організації, виявлення та нарощування ресурсного потенціалу останньої на деокупованих територіях, засіб взаємодії житлів з органами влади, громадськістю та партнерами є специфічною формою регулювання соціокультурних процесів.

Список використаних джерел:

1. Український культурний фонд. Реінтеграція культурою (Проєкти для прифронтових та деокупованих територій). URL: https://ucf.in.ua/m_lots/65888c7495c946549e2c17a2 (дата звернення 07.10.2024).

2. Фроленкова Н. А. Загальні підходи до управління культурними проєктами. *Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 1 (101). С. 228–238.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Гудошникова Тетяна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Сіданченко Єлизавета,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Тарновська Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655

Українська туристична галузь зіткнулася з надзвичайними викликами внаслідок повномасштабної військової агресії, яка почалася у 2022 році. Війна призвела до значних економічних втрат, руйнування інфраструктури, зміни поведінки туристів та загальної нестабільності в регіоні. Різкий спад міжнародного туризму та обмежений доступ до певних районів країни створили безпрецедентні проблеми для індустрії гостинності, турів і транспорту, а також для інших суміжних секторів. Однак у відповідь на ці загрози туристичний сектор України продемонстрував надзвичайну стійкість і прагнення до відновлення завдяки різноманітним інноваційним підходам.

Одним із ключових наслідків війни для українського туризму є значні фінансові втрати. Багато туристичних місць було зруйновано, а популярні маршрути стали небезпечними або недоступними. У розпал економічної кризи, викликаної війною, деякі підприємства туристичної галузі були змушені або призупинити свою діяльність, або скоротити обсяг послуг. Крім того, міжнародні туристи в основному припинили відвідувати країну через ризики, пов’язані з триваючим конфліктом і обмеженими авіасполученнями. Це призвело до значного падіння надходжень в іноземній валюті, що загострило економічні проблеми галузі.

Із занепадом міжнародного туризму фокус змістився на розвиток внутрішнього туризму. Безпека та доступність стали першочерговими для українців при виборі місць відпочинку. Стали популярними більш безпечні регіони на заході та в центрі країни з не порушеною туристичною інфраструктурою. Туристичні маршрути адаптовано до нових умов, а організатори подорожей розробили спеціальні пропозиції для тих, хто залишився всередині країни. Ця тенденція не тільки допомогла підтримати індустрію туризму, але й сприяла збереженню культурної спадщини та підтримці місцевої економіки [1].

Війна також викликала інтерес до нових, нетрадиційних форм туризму в Україні. Волонтерський туризм, коли мандрівники беруть участь у відновленні зруйнованих регіонів або допомагають постраждалим, набув популярності як серед українців, так і міжнародної спільноти. Це не тільки сприяє економічному відродженню, але й сприяє національної солідарності. Військовий туризм, який включає відвідування місць битв або меморіалів, також зростає. Цей вид туризму сприяє формуванню національної самосвідомості та розвитку патріотичних настроїв у суспільстві [2].

Незважаючи на значні втрати, туристичний сектор України має потенціал для відродження після закінчення війни. Відновлення туристичної інфраструктури, популяризація нових культурних і природних пам’яток, а також активна участь уряду в забезпеченні міжнародної підтримки будуть ключовими аспектами цього відновлення. Крім того, український туризм може отримати додаткову міжнародну увагу завдяки історичним подіям, які відбувалися в країні, а також героїчному опору українського народу.

Хоча український туризм стикається з безпрецедентними викликами під час війни, він також демонструє сильну здатність до адаптації. Внутрішній туризм, нові формати подорожей, орієнтація на безпеку стають важливими механізмами оновлення галузі. У довгостроковій перспективі післявоєнне відновлення в Україні могло б стати каталізатором розвитку туристичного потенціалу країни, сприяючи не лише економічному відродженню, а й збереженню та примноженню її національної культурної спадщини.

Однією з помітних змін у туристичній індустрії України стала зміна пріоритетів по регіонах для відпочинку. Раніше влітку більшість туристів віддавало перевагу морському відпочинку, і набагато менша частина вибирала літній відпочинок у горах.

Може здатися парадоксальним, але розвиток туризму під час воєнного стану має велике значення для здоров'я нації та економічного благополуччя країни.

Воєнний час створив нові суспільні запити, на які туризм гнучко реагує, набуваючи нових суспільних функцій. Волонтерська допомога й гуманітарна допомога. Представники туристичної галузі підтримують військових, тимчасово переміщених осіб і всіх постраждалих від війни: як фінансово, так і своїми послугами. Завдяки професійним навичкам — знанню місцевості, людей, культури, розумінню оптимальної логістики пересування — а також мережі знайомих в Україні та світі багато гідів і туристичних менеджерів змогли одразу долучитися до підтримки тилу. Наприклад, допомагали іноземним журналістам і організаціям як фіксери. Центри туристичної інформації часто ставали логістичними хабами з інформування й гуманітарного забезпечення (наприклад, у Запоріжжі, Кропивницькому, Тернополі), а кімнати, де недавно мешкали туристи – тимчасовою домівкою для людей, що евакуювалися від війни, і їхніх тварин.

Фіксери (від англ. fix) – виправити, залагодити. Люди, які допомагають іноземним журналістам створювати контент в іншій країні, водночас виконуючи функції гіда, перекладача, водія та інтерв'юера. «Локальний продюсер» – синонім, яке медіасередовище вважає правильним для цього поняття.

Внутрішній туризм в Україні під час війни

За підсумками опитування, із 24 лютого 2022 року понад 45,3% респондентів подорожували Україною з туристичною метою. Відповідно, 54,7% жодного разу з початку великої війни не відвідували регіони України з туристичною метою.

Серед внутрішніх туристів за останні півтора року:

- 26% їздили кудись 1-2 рази;
- 12% – 3-5 разів;
- 7,3% – понад 5 разів.

Щодо виду туризму, то тут опитані розподілилися так:

- 54% обирають міський туризм і піші прогулянки;
- 28,4% – екскурсії до історичних пам’яток та музеїв;
- 23,1% – відпочинок на пляжі;
- 22,8% – подієвий туризм (заходи, фестивалі);
- 21,8% – гастротуризм;
- 16% – активний відпочинок;
- 11% – екотуризм;
- майже 9% – рекреаційний туризм [3].

Чимало готелів і садиб надавали житло безкоштовно чи за собівартістю, перелаштовувалися на довгострокове розміщення гостей, допомагали інформаційно, з оформленням документів, вивезенням речей та евакуацією за кордон. Скажімо, Остап Лунь – власник ранчо «Скарбова гора» за 25 кілометрів від Львова, осередка агротуризму й конярства на Галичині з 2013 року – відчинив двері для переселенців з Охтирки, Маріуполя, Гостомеля, Рубіжного, Бучі, Бородянки, Харкова та Києва, забезпечував їх житлом і харчуванням.

Подорожі в межах країни під час війни важливі, адже це аспект нормального життя, яке росіяни намагаються в нас відібрати. Тому українцям варто (наскільки це можливо) не забувати, як це – бути туристом. Це має двосторонній ефект: і особисте емоційне й (або) фізичне відновлення, і підтримка локальної економіки, мотивування місцевих мешканців відбудовувати свої населені пункти й гуртуватися, щоб швидше впоратися з наслідками війни. Не менш важливо брати участь у громадських обговореннях і контролі проєктів, адже саме від цього залежить прозорість інвестицій і те, яким буде результат. Підприємці ж можуть розвивати вже наявні чи створювати нові туристичні можливості для своєї громади, залучати інвестиції, використовувати можливості безкоштовного чи субсидованого навчання.

У світі зростає зацікавлення українським культурним спадком, тому варто не упустити цю нагоду, щоб віднайти, зберегти, переосмислити й належно представити його не тільки іноземній аудиторії, а й українцям [4].

Список використаних джерел:

1. Відновлення туризму і туризм для відновлення URL: https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/
2. Туризм в умовах повномасштабної війни: куди їхати, який напрям обирати та як планувати свої подорожі – Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/lifestyle/turizm-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-kudi-ikhati-yakiy-napryam-obirati-ta-yak-planuvati-svoi-podorozhi-20102023-16759
3. Туризм під час війни - як галузь виживає та готується до відновлення | Kyivstar Business Hub. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya
4. Подорожі під час війни. URL:https://suspilne.media/culture/570361-podorozi-pid-cas-vijni-ponad-50-ukrainciv-ne-izdili-v-insi-regioni-z-turisticnou-metou-opituvanna/

СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

THE HEADQUARTERS OF THE SUPREME COMMANDER-IN-CHIEF AS THE HIGHEST COLLEGIATE AUTHORITY OF THE MILITARY MANAGEMENT OF STATE DEFENSE

Martyniuk Roman,
Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of National Security and Political Science
National University "Ostroh Academy", Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4469-7762
Datsiuk Oleksii,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law named after I. Malynovskyi
National University "Ostroh Academy", Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2293-6371

According to Art. 102 of the Constitution of Ukraine, the President of Ukraine is the head of state, the guarantor of state sovereignty, territorial integrity of Ukraine, implementation of the state's strategic course to acquire full membership of Ukraine in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization, and according to Clause 1 of Part 1 of Art. 106 of the Constitution of Ukraine, the President of Ukraine ensures the independence and national security of the Ukrainian state [1]. Paragraph 17, part 1 of Art. 106 of the Constitution of Ukraine establishes the status of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine, it is specified that the President of Ukraine appoints to positions and dismisses from positions above the command of the Armed Forces of Ukraine, other military formations; carries out leadership in the field of national security and defense of the state [1]. Paragraph 18 of part 1 of Art. 106 of the Constitution of Ukraine establishes that the President of Ukraine "heads the Council of National Security and Defense of Ukraine" [1], a coordinating body on issues of national security and defense. Therefore, the Basic Law of Ukraine combines the statuses of the head of state, the guarantor of constitutional values, the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and the head of the National Security and Defense Council of Ukraine in the person of the President of Ukraine. The combination of the aforementioned statuses in the person of the President of Ukraine indicates their integral and functional connection, as well as the fact that the powers of the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine are derived from the powers of the President of Ukraine as the head of state [2, p. 55].

The Commander-in-Chief – the President of Ukraine – carries out both the supreme strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine and other military formations provided for by law, as well as the political leadership of the bodies that ensure Ukraine's defense capability. By exercising the powers of the Commander-in-Chief, the President of Ukraine guarantees the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine.

The value of the supreme strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine as a means of guaranteeing the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine by the President of Ukraine reflects the provisions of Part 2 of Art. 17 of the Constitution of Ukraine and Part 1 of Art. 1 of the Law of Ukraine “On the Armed Forces of Ukraine”dated March 25, 1992 states that the Armed Forces of Ukraine are entrusted with the defense of Ukraine, the protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability [3].

The Supreme Commander-in-Chief carries out strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine and other military formations through the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, however, in a special period, the President of Ukraine may exercise strategic leadership of the Defense Forces through the Headquartes of the Supreme Commander-in-Chief, in relation to which the General Staff of the Armed Forces of Ukraine acts as its working body. In a special period, the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief becomes the highest collegial body of the military leadership of the defense of the state. For discussion at the Headquarters, the President of Ukraine may bring up issues of making changes and clarifications to the structure and organization of the Armed Forces of Ukraine, planning campaigns and strategic military operations, tasks for troop groups, use of available reserves, etc.

The legal status of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief is regulated in a number of normative acts: Art. 8 of the Law of Ukraine “On the Defense of Ukraine” dated December 6, 1991, Art. 7 of the Law of Ukraine “On the Armed Forces of Ukraine" dated March 25, 1992, the Decree of the President of Ukraine “On the Formation of the Headquarters of the Supreme Commander” dated February 24, 2022.

The formation of the Headquarters had a certain background. In 2015, the Military Cabinet was formed, which was the working body of the National Security and Defense Council of Ukraine. As a working body of the National Security and Defense Council of Ukraine, the Military Cabinet, in particular, discussed relevant proposals and considered draft decisions (plans) regarding the use of forces and means by subjects of the security and defense sector of Ukraine, decisions (plans) of the commanders of the formed groups of troops (forces) regarding preparation and conduct of operations, combat (special) actions for the National Security and Defense Council of Ukraine to submit relevant proposals to the President of Ukraine. Such a complicated procedure for adopting decisions made by the Military Cabinet prevented the effective use of this body in the process of operational strategic leadership by the Supreme Commander-in-Chief of the Defense Forces of Ukraine.

On February 24, 2022, in connection with the beginning of the large-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the President of Ukraine VolodymyrZelenskyi, based on the proposal of the National Security and Defense Council of Ukraine, created the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief and approved its personnel. The establishment of the Headquarters terminated the activities of the Military Cabinet of the National Security and Defense Council of Ukraine [4].

Formation of the Hedquarters of the Supreme Commander-in-Chief is an optional condition, the application of which is linked by the legislation of Ukraine exclusively to the onset of a special period in the state (Article 8 of the Law of Ukraine "On the Defense of Ukraine" dated December 6, 1991, Article 7 of the Law of Ukraine "On the Armed Forces of Ukraine" dated March 25, 1992) [5; 3]. However, under the conditions of a real war, the operation of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief provides a mechanism for effective and operational strategic leadership by the President of Ukraine of the Armed Forces of Ukraine and other military formations provided for by law. The emergence of the Supreme Commander-in-Chief Headquarters was due to the need to find the optimal organizational form for implementing the status of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine in the conditions of the modern Russian-Ukrainian war.

The full-scale Russian military invasion of Ukraine testified to the importance of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief as an instrument of supreme strategic leadership by the President of Ukraine over the Defense Forces of Ukraine. The formation of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief is primarily connected with the fact that in the conditions of armed aggression of the Russian Federation, the President of Ukraine actively exercises direct strategic leadership of the Defense Forces of Ukraine. The decision-making process by the Supreme Commander-in-Chief requires their prompt collegial expert discussion. The Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief is designed to prevent the President from making ill-considered and erroneous decisions that can significantly affect the course of the war.

The obvious advantage of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief over the Military Cabinet of the National Security and Defense Council of Ukraine is the simplified decision-making procedure at the Headquarters meeting. This mechanism gives the Headquarters an opportunity to promptly discuss, under the chairmanship of the Supreme Commander-in-Chief, the issue of strategic leadership of the Defense Forces of Ukraine. Based on the results of such discussions, the President of Ukraine, as the Supreme Commander-in-Chief, personally, under his own responsibility, makes relevant decisions. These decisions do not require prior approval by at least two-thirds of the members of the National Security and Defense Council of Ukraine.

According to Art. 8 of the Law of Ukraine "On the Defense of Ukraine", the National Security and Defense Council of Ukraine submits proposals for the formation of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief, its personnel and maximum number for consideration by the President of Ukraine. The President of Ukraine approves these proposals by the relevant Decree [5]. This procedure for the formation of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief confirms the important role of the National Security and Defense Council of Ukraine in assessing threats to the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine, which can become the basis for the formation of this higher collegial body of military leadership of the state's defense. Although the formation of the staff of the Supreme Commander-in-Chief is ultimately the result of the personal choice of the President of Ukraine, it is also obvious that this choice can be significantly influenced by the position of the National Security and Defense Council of Ukraine, based on the proposals of which the Head of State makes relevant appointments.

References:

1. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 No. 254/96-vr. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?lang=en#Text.
2. Kotlyarenko O. Kharakterystyka zmistu ta obsiahu povnovazhen Prezydenta Ukrainy yak Verkhovnoho Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy [Characteristics of the content and scope of the powers of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine]. Analytical and comparative jurisprudence. 2022. No. 2. P. 52-58.
3. On the Armed Forces of Ukraine: Law of Ukraine dated March 25, 1992 No. 1934-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12?lang=en#Text.
4. On the formation of the Headquarters of the Supreme Commander-in-Chief: Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 72/2022. Official Gazette of Ukraine. 2022. No. 46. Art. 2504.
5. On the defence of Ukraine: Law of Ukraine dated December 6, 1991 No 1932-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12?lang=en#Text.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

NEW APPROACHES TO MOTIVATION AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL

Diachenko Kateryna,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-1405-1134
Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of ELH
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

In today's rapidly evolving work environment, motivation and development of personnel are key factors in ensuring organizational success. In Ukraine, both the private and public sectors have seen a significant shift in approaches to employee motivation, moving towards more modern, holistic strategies. These include a focus on intrinsic motivation, the implementation of digital learning platforms, and an emphasis on psychological well-being. This thesis explores these new approaches and their impact on the Ukrainian labor market.

One of the key trends in modern employee motivation is a shift from extrinsic to intrinsic motivators. Studies show that employees who find meaning in their work and have opportunities for professional development are more productive and satisfied (Deci & Ryan, 2000). In Ukraine, this shift can be observed in both public and private organizations, where there is a growing focus on creating meaningful work environments. Companies are increasingly offering autonomy, responsibility, and the opportunity for creative problem-solving as ways to boost intrinsic motivation (Luthans &Stajkovic, 1999).

With the advancement of technology, digital learning has become a significant tool for employee development. In Ukraine, the adoption of e-learning platforms such as Coursera and Prometheus allows employees to access training and development resources more easily. According to a report by the World Economic Forum, reskilling and upskilling are crucial in the modern workplace (World Economic Forum, 2020). The implementation of digital tools enables employees to acquire new skills relevant to their roles, enhancing both personal growth and organizational efficiency.

Traditional performance reviews are increasingly being replaced by continuous feedback systems. Research shows that continuous feedback not only enhances employee motivation but also improves performance (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012). In Ukrainian organizations, this approach is becoming more common, with

many companies integrating real-time feedback mechanisms into their performance management systems. By providing regular feedback, employers help employees stay aligned with organizational goals while fostering a culture of transparency and collaboration.

The well-being of employees has become a major focus in many organizations, particularly in the context of increasing stress and burnout. Research suggests that psychological safety is crucial for fostering innovation and productivity (Edmondson, 1999). In Ukraine, more organizations are implementing well-being programs that include mental health support, flexible working conditions, and stress management training. This not only improves job satisfaction but also reduces turnover rates, contributing to long-term organizational success.

So, the landscape of employee motivation and development in Ukraine is rapidly evolving. By adopting new approaches such as focusing on intrinsic motivation, leveraging digital tools for continuous learning, and prioritizing psychological well-being, Ukrainian organizations are creating more dynamic and supportive work environments. These strategies not only enhance individual performance but also contribute to the overall competitiveness of businesses in the global economy.

References:

1. Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
3. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
4. Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
5. World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN MODERN PUBLIC ADMINISTARTION

Chupryna Polina,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

The last few decades have been very important for public administration as it has changed a lot due to the progress in technology. The inclusion of information and communication technology (ICT) has influenced ways of governance and improved efficiency, transparency, and citizen participation. The research in this abstract focuses on public administration and how technology affects it, how public services are delivered, and how governance is rendered.

There has been a change in the management of public institutions brought by the advancement in technology, which has enhanced service provision. The delegation of some operations like routine administrative tasks in government agencies helps to utilize the resources efficiently and less bureaucratic (Peters, 2019). E-governance activities e.g. websites and online service provision have helped redesign the delivery of public service minimizing the physical contact of the users with the energy e-service delivery system (Wimmer, 2020). This efficiency works to improve the quality of the services provided but it also enables the public to have confidence in the government institutions since they receive appropriate feedback from the authorities in a timely manner.

The deployment of technology into the public sector has led to improved deduction and declaration of corruption in the sector. With open and participatory e-governance, civic engagement and interaction through open data and e-participation becomes possible (Bertot et al. 2010). It has been stated that technology supports transparency, which invites citizens to actively monitor government activities. Besides, social media extends governance in terms of immediacy whereby a citizen can reach out and receive feedback from any government officer at any time (Mergel, 2013).

The involvement of citizens and their association with the government is greatly supported by technology. Citizens utilize the digital medium to express their views, take part in policies discussions and decision making processes in the digital platforms (Edelman & Chervony, 2017). Movement of housing and control of crowdsourcing is the case where citizens attempt to take innovation directly inner

circle in order to provide needed diversities in public policies. This change enhances democratic governance as the people are no longer passive observers of governance but active participants.

While technology has brought great improvement in the operation of public administration there still exist some challenges. Issues such as the divide in technology, privacy of data, and security of systems are major hindrances to the practical appreciation of technology in governance (Norris, 2001). More so, since that technology is changing and developing so fast, public organizations will always be required to train or retrain their employees on how to use the latest technologies available in the market (Reddick, 2010). It is important to overcome the public service administration barriers encumbering the use of technology for its fullest effect.

References:

1. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Promoting transparency and accountability through ICTs. *International Journal of Information Technologies and the Systems Approach*, 3(1), 1-21.

2. Edelman, G., & Chervony, M. (2017). Digital democracy: Engaging citizens through technology. *Public Administration Review*, 77(5), 743-754.

3. Mergel, I. (2013). Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration, and transparency in the networked world. *Jossey-Bass*.

4. Norris, P. (2001). Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the internet worldwide. *Cambridge University Press*.

5. Peters, B. G. (2019). The role of technology in public administration: Theory and practice. *Public Administration Review*, 79(1), 38-46.

6. Reddick, C. G. (2010). Citizen interaction and e-government in public administration: A research agenda. Public *Administration Quarterly*, 34(3), 345-367.

7. Wimmer, M. A. (2020). E-Government: The transformational power of technology in public administration. *Journal of E-Government Studies and Best Practices*, 2020, 1-15.

ПІДГОТОВКА МАГІСТРІВ ЗА ПРОГРАМОЮ ПОДВІЙНИХ ДИПЛОМІВ“SMART SUSTAINABLE CITY MANAGEMENT” ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Момот Володимир,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9915-6993
Соколова Вікторія,
проректор з наукової та міжнародної діяльності
Університет імені Альфреда Нобеля,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9915-6993
Томлінс Річард,
PhD, Professor
Coventry University Group Regional Director for UK and Europe
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7826-0983

Процеси післявоєнного відновлення України вимагають глибинних трансформацій на усіх рівнях державної системи адміністрування для того, щоб забезпечити стабільність та незворотність процесів. У цьому контексті дуже важливим є питання довіри. Довіра є фундаментальним елементом соціальної кооперації та стабільності, особливо у контексті повоєнної відбудови України. Відновлення довіри між громадянами, а також між громадянами та державними інституціями, є критично важливим для успішної реалізації реформ та економічного розвитку. Довіра сприяє зниженню соціальної напруги, підвищенню ефективності управління та залученню інвестицій, що є необхідними для відбудови інфраструктури та економіки країни. Високий рівень довіри в суспільстві сприяє формуванню громадянської активності та відповідальності, що є важливими чинниками для сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів [1, с. 44]. Навіть наразі, успіх у війні залежить від того, наскільки держава є спроможною відновити довіру та залучити людей, які залишили країну, до ефективної діяльності, спрямованої на перемогу [2, 3].

Також критично важливим для забезпечення довгострокового процвітання країни є безпосередній зв’язок між повоєнним відновленням України та реалізацією цілей сталого розвитку. Повоєнне відновлення передбачає не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, але й соціально-економічну реабілітацію, що включає відновлення економічної активності, створення робочих місць, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров’я. Цілі сталого розвитку (ЦСР), прийняті ООН, спрямовані на подолання бідності, забезпечення гендерної рівності, сприяння економічному зростанню та захисту навколишнього середовища. Відновлення України після конфлікту має

враховувати ці цілі для створення стійкої економіки, інтеграція ЦСР у процес відновлення сприятиме побудові більш стійкого та справедливого суспільства.

Освіта у галузі сталого управління містом має відігравати ключову роль у повоєнному відновленні України та досягненні цілей сталого розвитку. Вона сприяє формуванню компетентних фахівців, здатних розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління міськими ресурсами, що є критично важливим для відновлення інфраструктури та забезпечення сталого розвитку міст.

Зокрема, освіта у цій галузі допомагає підвищити обізнаність про важливість екологічно чистих технологій, раціонального використання ресурсів та інтеграції принципів сталого розвитку у міське планування. Це включає розвиток зелених зон, покращення системи громадського транспорту, зменшення забруднення повітря та води, а також впровадження енергоефективних будівельних практик.

Крім того, освіта сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість та підзвітність місцевих органів влади. Це відповідає ЦСР 11 (сталий розвиток міст і громад) та ЦСР 4 (якісна освіта), оскільки забезпечує доступ до знань та навичок, необхідних для створення стійких та інклюзивних міських середовищ.

Таким чином, будь-який прогрес освіти у галузі сталого управління містом є важливим кроком на шляху до відновлення України та досягнення цілей сталого розвитку, що сприятиме створенню більш стійких, екологічно чистих та комфортних для життя міст.

Виходячи з цих розуміньв Університеті імені Альфреда Нобеля сумісно з Університетом Ковентрі (Велика Британія) було започатковано магістерську програму подвійних дипломів “Smart Sustainable City Management”. Вказану ініціативу було підтримано грантом проекту Twinnings, який спрямовано напідтримку розробки програми та оплату tuitionfeeукраїнських студентів в Університеті Ковентрі.

Головну цільову аудиторію програми складають експерти та лідери, що активно працюють у сфері державного управління, місцевого самоврядування, комерційних підприємств та агенцій розвитку. Основна увага приділяється розробці та впровадженню інноваційних рішень для підвищення ефективності та розвитку муніципалітетів або управління містами, включаючи кращі практикиВеликої Британії в бізнесі та управлінні, лідерство та управління технологічними змінами та міською сталістю. Приблизно це 2000 посадових осіб органів місцевого самоврядування на керівних посадах, починаючи з рівня міського району. Ми вважаємо, що навіть ті, хто вже має диплом та управлінську освіту та/або навички, знайдуть подвійний магістерський ступінь привабливим завдяки залученню провідного британського університету та зосередженню на лідерстві й управлінні технологічними змінами. Крім того, місцеве самоврядування також має такі функції, як маркетинг та логістика, що

формує навіть ширший цільовий ринок. Розширення програми на Харківську та Запорізьку області, а також на деокуповані території також може значно розширити аудиторію [4].

Запропонована магістерська програма сприяє відновленню України завдяки наступним рисам:

Зосередження на сталому розвитку та стійкості: програма наголошує на розумному та сталому розвитку міст, що має важливе значення для відновлення громад після конфлікту. Сприяючи впровадженню сталих практик у міському плануванні, розвитку інфраструктури та управлінні ресурсами, програма може сприяти створенню стійких та екологічно чистих міст, орієнтованих на інклюзивне зростання, які краще підготовлені до майбутніх викликів. Водночас програма створює позитивний зворотний зв'язок, що посилює психологічний капітал місцевої громади, який, у свою чергу, підвищує її стійкість, необхідну для пом'якшення кризових явищ. Програма фокусується на загальному лідерстві та кращих практиках управління з особливим акцентом на лідерстві та сталому управлінні (у всіх аспектах) технологічними змінами[5].

Оновлення міської інфраструктури: завдяки курсам, що охоплюють такі теми, як міські системи, розвиток інфраструктури та оцінка стійкості, студенти отримають знання та навички, необхідні для відновлення та зміцнення критично важливої міської інфраструктури. Ці знання мають вирішальне значення для відновлення основних послуг, таких як водопостачання, розподіл енергії та транспортні мережі, які були порушені під час війни.

Інновації та технології: програма включає курси з цифрових/ІКТ-інновацій, екологічних технологій, а також досліджень і розробок, які можуть відігравати життєво важливу роль у післявоєнній відбудові. Використовуючи інноваційні технології та рішення, підготовлені фахівці можуть допомогти у вирішенні нагальних проблем, таких як деградація довкілля, енергоефективність та економічне відродження, таким чином сприяючи довгостроковій стійкості та процвітанню українських міст. Досвід Університету Ковентрі у сфері дизайн-мислення дозволить передавати ці методології в ощадливий та гнучкий спосіб.

Партнерство з промисловістю та бізнесом: зв'язки з промисловістю та бізнесом відіграватимуть вирішальну роль у підтримці студентів, які навчатимуться на цій програмі. Завдяки партнерству з відповідними зацікавленими сторонами студенти можуть отримати практичні знання, доступ до реальних проектів та можливості для налагодження зв'язків, що покращить їхній навчальний досвід та підготує їх до кар'єри у сфері сталого міського розвитку. Ці зв'язки також можуть сприяти отриманню завдань від реальних клієнтів, проходженню стажування, працевлаштуванню та спільним дослідницьким проектам, що дасть змогу студентам застосовувати свої знання та навички у значущий спосіб для сприяння зусиллям з відновлення України.

Програма вирішити проблему нестачі працівників державних органів на деокупованих територіях України, забезпечуючи навчання та підготовку фахівців з різних галузей, які можуть бути корисними для відновлення та розвитку цих територій.

Ця програма може озброїти студентів знаннями та навичками в галузі містобудування, енергетики, сталого розвитку, управління інфраструктурою, соціальної сфери та інших суміжних галузях. Під час навчання студенти можуть отримати практичний досвід і навички, які можуть бути використані для відновлення та розвитку міст і регіонів, що постраждали від війни.

Крім того, програма може сприяти налагодженню зв'язків між студентами та різними галузями та підприємствами, які можуть допомогти студентам у пошуку можливостей працевлаштування та використання їхніх навичок і знань для відновлення та розвитку територій.

Загалом, запропонована програма не лише задовольняє нагальні потреби післявоєнної відбудови, але й надає студентам знання та ресурси, необхідні для забезпечення довгострокового сталого розвитку та стійкості українських міст. Сприяючи співпраці між академічними колами, промисловістю та урядом, програма може зробити значний внесок у відбудову громад, відновлення інфраструктури та сприяння економічній і особистісній стійкості та зростанню в Україні.

Випускники програми зможуть знайти своє використання у наступних сферах та видах діяльності:

- *Державне управління*: керівні посади в державних установах, виконавчих комітетах, міністерствах і відомствах.
- *Регіональне управління* в органах місцевого самоврядування, обласних та муніципальних адміністраціях.
- *Державна політика та програми*: участь у розробці та реалізації різних державних програм повоєнного відновлення.
- *Стратегічне планування*: розробка та впровадженні стратегій розвитку та планів дій для різних секторів суспільного життя.
- *Міжнародне співробітництво*: посади в установах, які співпрацюють з міжнародними організаціями та дипломатичними місіями для вирішення міжнародних питань та підтримки зовнішньополітичних ініціатив.
- *Експерти-консультанти* в різних проектах і програмах, де їхні знання та досвід можуть бути використані для вирішення конкретних завдань і проблем, особливо у сфері смарт-технологій та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Новик Т.В. Повоєнна відбудова України у контексті довоєнних економічних проблем. *Грааль науки.* 2023. № 8 (30). С. 44-49.

2. Охріменко О.О., Попов Р.О. Повоєнна відбудова україни: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2023. №11(45). С. 216-226. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7

3. Дані, децентралізація, довіра. Якою має бути повоєнна відбудова України? - Centreua (centreua.org)

4. Резерв працівників державних органів для роботи на деокупованихтериторіяхУкраїни - НАДС України (nads.gov.ua)

5. Sustainable development of Ukraine must be grounded on local self-government principles - Council of Europe (coe.int)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Дем'яненко Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9362-635X

Управління фінансовим потенціалом підприємства є одним із ключових аспектів ефективної діяльності організації в умовах ринкової економіки. Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток, виконувати свої зобов'язання та досягати стратегічних цілей. В умовах сучасної економічної нестабільності та жорсткої конкуренції, ефективне використання фінансових ресурсів і правильне управління ними набуває особливої важливості.

Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства є фундаментом, на якому будується система управління фінансами підприємства. Вони включають у себе концепції, методи та підходи, які дозволяють оцінити і правильно використати фінансові ресурси для забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності.

Фінансовий потенціал підприємства охоплює широкий спектр компонентів, включаючи власний капітал, кредитні ресурси, інвестиційні можливості, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, а також здатність до залучення нових фінансових джерел. Для досягнення довгострокових цілей підприємства важливо правильно планувати, прогнозувати та аналізувати фінансові результати, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на економічних та фінансових показниках [1].

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних і методичних підходів до управління фінансовим потенціалом підприємства, що дозволяє виявити шляхи його оптимізації та підвищення ефективності.

Управління фінансовим потенціалом підприємства є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації в умовах ринкової економіки. Ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємства. Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом, що включають принципи, методи і інструменти, дозволяють не лише максимально використовувати наявні фінансові ресурси, але й оптимізувати фінансові процеси, мінімізуючи ризики та підвищуючи рентабельність.

В рамках дослідження теоретичних основ управління фінансовим потенціалом було з'ясовано, що систематичний аналіз фінансових показників, обґрунтоване планування та прогнозування, а також стратегічне управління капіталом дозволяють підвищити фінансову стійкість підприємства. Основними елементами ефективного управління є баланс між власним і позиковим капіталом, оптимізація структури фінансування, управління ризиками та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Основними завданнями системи управління фінансовим потенціалом підприємства є: збір, аналіз і оцінка інформації; підготовка варіантів рішень окреслених завдань; кількісна і якісна оцінка можливостей рішень і прогнозування наслідків; визначення оптимального раціонального рішення; управлінське рішення; формалізація управлінського рішення; програма підвищення і ефективноговикористання фінансового потенціалу; контролінг процесу реалізації програми підвищення і використання фінансового потенціалу. Структурний зміст процесу формування механізму управління фінансовим потенціалом підприємства включає п'ять програмних модулів: аналіз фінансової діяльності (оцінка динаміки, активності, факторний аналіз її ефективності); визначення напрямків розвитку і підвищення ефективності фінансової діяльності; підготовка комплексу заходів щодо підвищення ефективності фінансової діяльності і альтернативних шляхів її рішення; оцінка та відбір критеріїв ефективних заходів і альтернативних шляхів їх реалізації; оцінка ризиків недосягнення запланованих результатів реалізації заходів [3].

Таким чином, теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства виступають основою для розробки стратегій, спрямованих на стабільний розвиток та досягнення фінансових цілей. Запровадження системного підходу до управління фінансами дозволяє підприємствам не лише підтримувати фінансову стійкість, а й створювати передумови для подальшого зростання та інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *ВісникХНТУ*. 2022. 2(81). С. 149–153 URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_ kntu/article/view/60/55
Ляхович Л. А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 22. С. 92-98.

2. Бова В. А., Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/ article/view/102585/97661.

3. Житар М. О., Ярова Л. С Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 11. С. 347-355.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Яковенко Світлана,
викладач вищої категорії, викладач-методист
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу, м. Лозова, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7563-1489
Корнєєва Оксана,
викладач вищої категорії, викладач-методист
Харківський автомобільно-дорожній фаховий коледжу, м. Харків, Україна

Характерною особливістю сучасного соціально-економічного середовища є глобальна інформатизація, яка проявляється як у динамічному розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, так і в перетворенні інформації на стратегічний ресурс для повноцінного функціонування будь-яких, насамперед, економічних суб'єктів у світі, що турбулентно змінюється. Зміни в системі бухгалтерського обліку в сучасних умовах пов'язані з цілою низкою факторів та причин. Протягом кількох останніх десятиліть багатьма вченими та практиками відзначається низка проблем, пов'язаних зі зниженням функціональності обліку та цінності інформації фінансової звітності для ключових груп стейкхолдерів. Питанням трансформації бухгалтерського обліку в сучасних умовах, зокрема, в умовах цифровізації, присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців. При цьому переважною більшістю авторів визнається необхідність розвитку обліку на теоретико-методологічному та практичному рівні, наповнення змісту облікової інформації даними та показниками, що становлять інтерес для користувачів у сучасних економічних умовах. Підтвердженням активних наукових пошуків у цьому напрямі є численні розробки видів, концепцій та теорій обліку.

Розглядати бухгалтерський облік як одну із базових інфосорсингових практик має сенс у контексті реалій соціально-економічного середовища. На сьогодні існує чимало спроб сформулювати та визначити суть нової економіки. Нова економіка по-різному визначається та трактується у спеціальній літературі – як цифрова, постіндустріальна, інформаційна, когнітивна, економіка знань, економіка послуг тощо –залежно від тих аспектів сучасної економічної системи, які акцентуються в тому чи іншому випадку. Одним із найбільш трендових визначень нової економіки є цифрова економіка.

Перехід до нового технологічного укладу здійснюється під впливом промислових революцій, і в даний час більшість учених визнає, що світ вступив в епоху четвертої промислової революції, пов'язаної з комплексним

проникненням інформаційно-комунікаційних та інтелектуально-когнітивних технологій у всі сфери життєдіяльності людства.

Слід зазначити, що до факторів, які істотно впливають на сучасну соціально-економічну систему, в 2020 році додався ще один – «чорний лебідь» пандемії коронавірусу, який висвітлив нові тенденції та специфічні риси сьогоднішньої економіки. Визначаючи її відмінні риси, можна назвати ряд найважливіших трендів, які впливають на специфіку економічних процесів, і навіть інформаційне середовище та інформаційні практики, до яких належить і бухгалтерський облік.

Важливою особливістю нової економіки є високий рівень її залежності щодо загального соціально-економічного та політичного ландшафту. З одного боку, загальносвітовим трендом, задекларованим на рівні численних міжнародних угод, є рух у напрямку сталого розвитку людства, що передбачає збереження всіх видів капіталу, включаючи людський та природний, та пріоритет соціально-гуманітарних цінностей. Саме це визначило акценти у формуванні інформаційного середовища сталого розвитку та спричинило активні розробки в галузі нефінансової звітності за останні десятиліття.

Оцінюючи вплив цифрових технологій на бухгалтерський облік, можна дійти невтішного висновку у тому, що вони можуть розглядатися не як загроза його подальшому існуванню, а як засіб розвитку інструментальної бази, що дозволяє розвивати методи обліку в змістовній, а не технологічній площині. Зокрема:

• технологія блокчейн та ведення розподіленого реєстру даних надає можливості зберігання, перевірки та отримання розрахованого на багато користувачів, але строго санкціонованого доступу до облікової інформації;

• штучний інтелект і програмні роботи дають можливість відходу від рутинних операцій, не замінюючи нормальні комунікативні процеси;

• технології «великих даних», зокрема, дозволять реалізувати предикативне моделювання величезної кількості процесів, диференціювати профілі інформаційного продукту обліку для різних категорій користувачів;

• нові електронні звітні формати (такі, як XBRL) дають можливість автоматично створювати та обробляти звітність, забезпечуючи єдине смислове значення фактів та логічну ув'язку концептів;

• хмарні технології забезпечать більш ефективну взаємодію та обмін інформацією між співробітниками різних підрозділів організації та аутсорсингових структур під час автоматизації бізнес-процесів.

Реальну загрозу майбутньому бухгалтерського обліку становлять не цифрові технології, а недостатня гнучкість та адаптивність його історично сформованих та традиційно консервативних методів та підходів. Саме тому в умовах цифрової економіки логічним та доцільним є багатосторонній розвиток методологічної бази обліку, що охоплює як елементи методу обліку, так і

суміжних видів управлінської діяльності та забезпечує адекватність його інформаційного продукту існуючим та новим завданням.

Список використаних джерел:

1. Гайова А.В., Малинич Н.В. ІТ-модернізація бухгалтерського обліку та її перспективи. *Розвиток бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні: теорія, практика та професійна етика : зб. тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, м. Ірпінь (5–6 листопада 2020 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. С. 314–316.

2. Канцедал Н.А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Облік і фінанси*. № 1 (83), 2019. С. 29–34.

3. Карпенко О.В., Плікус І.Й. Головіна Д.В. Вплив цифровізації на розвиток бухгалтерського обліку: *Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. «Соціально-економічні та правові чинники розвитку національної економіки України: облікові, аналітичні та контрольні аспекти в сучасних умовах інтеграційних процесів»* (м. Полтава, 22 листопада 2018 р.). Полтава : ПУЕТ, 2018. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/70891/1/PlikusTsifrovoy_uchet.PDF.

4. Король С.Я., Клочко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 170–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31.

5. Рогова Н. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 103–116.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Михальчишин Наталія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3810-6460
Баранюк Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4958-6570

Державне управління є одним із фундаментальних компонентів системи публічного управління, що здійснює безпосередній вплив на формування та розвиток суспільно-економічних відносин у країні. В сучасних умовах державне управління виступає як багатогранний механізм, що поєднує функції регулювання, координування та стимулювання економічної та соціальної діяльності. Воно створює рамки для правового та економічного середовища, визначає правила гри на ринках, встановлює стандарти суспільних благ та послуг і спрямовує ресурси на підтримку стабільності та добробуту суспільства. Це особливо важливо в контексті швидких глобальних змін, коли необхідно забезпечити гнучкість і адаптивність державних інституцій до нових викликів та потреб, в тому числі в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці.

Одним із ключових завдань державного управління є досягнення соціальної стабільності, яка передбачає зниження соціальної нерівності, підтримку вразливих верств населення та забезпечення доступу до якісних державних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист. Державне управління також сприяє економічному зростанню, впроваджуючи ефективні політики у сферах інвестицій, податкового та регуляторного контролю, що стимулює підприємницьку діяльність, інновації та розвиток ринку праці. Через активну участь у формуванні суспільних пріоритетів, держава забезпечує баланс між приватними інтересами окремих економічних суб'єктів та загальним добробутом населення, виступаючи гарантом соціально-економічної справедливості [3, с. 23].

Державне управління виконує низку важливих функцій, які охоплюють різноманітні аспекти регулювання та впливу на суспільно-економічні відносини. Однією з ключових функцій є розробка та реалізація стратегій розвитку, що спрямовані на довгострокове планування економічного та соціального зростання. Це включає розробку програм економічного розвитку, що враховують як внутрішні ресурси країни, так і глобальні економічні тенденції. Крім того, держава забезпечує нормативно-правове регулювання,

розробляючи нормативно-правові акти, які встановлюють правила та стандарти поведінки для суб'єктів господарювання, громадян та інших учасників суспільно-економічних відносин. Адміністративні рішення державних органів спрямовані на регулювання економічної активності, розвиток інфраструктури, забезпечення національної безпеки та соціального захисту населення.

У практичній площині держава використовує різноманітні інструменти впливу для досягнення своїх цілей. Зокрема, податкова політика визначає обсяг податків та зборів, що спрямовуються на фінансування державних витрат, а також впливає на стимулювання або стримування певних видів економічної діяльності. Якщо фіскальна політика забезпечує ефективне використання бюджетних коштів, то монетарна – контроль за грошовою масою, рівнем інфляції та процентними ставками. Регуляція ринків включає контроль за конкуренцією, антидемпінгові заходи та підтримку сприятливого середовища для бізнесу. Стимулювання інвестицій здійснюється через надання пільг та преференцій, розвиток державних програм підтримки бізнесу, створення спеціальних економічних зон. Держава також сприяє створенню нових робочих місць, підтримує інноваційні та технологічні проекти, що забезпечують стійкий економічний розвиток і покращення добробуту населення.

Державне регулювання економіки відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності та стійкості економічної системи, особливо в умовах ринкових збоїв, кризових явищ або потреби в структурних реформах. Держава може діяти як стабілізуючий фактор під час економічних криз, коли ринкові механізми саморегуляції виявляються недостатніми для подолання значних викликів. Зокрема, державне регулювання забезпечує необхідні інтервенції, спрямовані на підтримку зайнятості, стабілізацію фінансових ринків, управління інфляцією та забезпечення базових соціальних гарантій. Крім того, держава може виступати ініціатором та реалізатором структурних реформ, що дозволяє адаптувати економічну систему до нових умов, таких як зміни в глобальній економіці, технологічний розвиток або зміни в споживчих перевагах [1, с. 15].

Державне управління використовує різні механізми для стимулювання економічного розвитку. Серед використовуваних інструментів – податкові пільги, дотації, субсидії, гранти для розвитку малого та середнього бізнесу, інвестиції у ключові галузі, розвиток інфраструктури тощо. Окрім того, важливим аспектом є розробка довгострокових стратегій, що враховують глобальні економічні тенденції, розвиток інновацій та забезпечення стійкого економічного зростання.

Соціальна політика є одним із ключових аспектів державного управління, спрямованого на забезпечення соціальної справедливості, боротьбу з бідністю, забезпечення доступу до якісних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальні послуги. Соціальна політика також спрямована на підтримку вразливих верств населення, стимулювання зайнятості, соціального

захисту, пенсійного забезпечення, що підвищує рівень життя населення та сприяє соціальній стабільності [2, с. 27].

Ефективне державне управління створює умови для розвитку демократичних інститутів, прозорості та підзвітності влади, захисту прав і свобод громадян. Воно формує правову базу, яка регулює економічну діяльність, захищає приватну власність, забезпечує дотримання законодавства та правопорядку, а також сприяє боротьбі з корупцією та правопорушеннями. Стабільність та передбачуваність правової системи є важливими факторами для залучення інвестицій та розвитку бізнесу.

Державне управління відіграє важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності шляхом управління державними фінансами, контролю за інфляцією, стабілізації національної валюти, регулювання процентних ставок та кредитної політики. Воно також здійснює заходи щодо запобігання економічним кризам через моніторинг економічної ситуації та впровадження антикризових програм, що спрямовані на мінімізацію негативних наслідків для населення та економіки в цілому.

Ефективне державне управління потребує адаптації до сучасних викликів глобалізації, технологічного прогресу, кліматичних змін та соціальної нерівності. Важливим напрямом розвитку є впровадження принципів відкритого урядування, підвищення прозорості та підзвітності влади, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень, а також використання цифрових технологій для покращення якості публічних послуг. Водночас, необхідно підвищувати ефективність державних інститутів та забезпечувати належний контроль за використанням ресурсів, що сприятиме досягненню суспільних та економічних цілей держави.

Таким чином, державне управління виступає як потужний інструмент впливу на суспільно-економічні відносини, здатний забезпечити сталий розвиток та добробут суспільства, за умови ефективної реалізації його функцій та інструментів.

Список використаних джерел:

1. Копельчук Я.В. Роль державного управління в забезпеченні макроекономічної стабільності України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2021. №7. С. 15-20.

2. Оболенський О.Ю. Розвиток суспільства та публічне управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* Київ, 2019. № 3. С. 27-33.

3. Петренко О.В. Державне управління та його вплив на економічний розвиток: сучасні виклики та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2022. №5. С. 23-28.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИРОДНО-РЕСУРСНИХ АКТИВІВ ДО ГОСПОДАРСЬКОГО ОБІГУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ І РИЗИКІВВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Клиновий Дмитро,
к.е.н, с.н.с., доцент, провідний науковий співробітник відділу просторового розвитку та якості життя, Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3034-8097
Петровська Ірина,
к.е.н, с.н.с., доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2716-1990

У колективній роботі «Повоєнне відродження України. Візія відділення економіки Національної академії наук України» [1] викладено бачення стану навколишнього природного середовища України в 2030 році, яке передбачає, серед іншого, запровадження інтегрованого управління водними ресурсами та прибережними територіями в усіх адміністративно-територіальних одиницях держави, сталого управління лісами, комплексного управління відходами тощо [1, с. 23]. У контексті сказаного, насамперед необхідно повноцінно інтегрувати природні ресурси до господарського обігу в якості економічних активів – водних, земельних, лісових, мінерально-сировинних, екологічних тощо.

Розглянемо місію, візію та завдання інтеграції природно-ресурсних активів у господарську систему. Так, місіяцього процесу полягає вефективномузабезпеченнігосподарства сировинно-енергетичними та екологічними природними ресурсами шляхом перетворення їх на доходні активи та інтеграції їх у господарський обіг, за допомогою інноваційних механізмів та інструментів проектного управління,для прискореного повоєнного відновлення й розвитку територіальних утворень й забезпечення високої якості життя населення, в умовах відповідних обмежень, загроз і ризиків, через залучення усіх зацікавлених сторін до управління активами.

У свою чергу, візіятакої інтеграції, в рамках концепту актив-орієнтованого підходу до просторового розвитку, пов’язується, з однієї сторони, з інтегрованим розвитком територіальних утворень й з інтегративним підходом до управління просторовим розвитком у цілому та, відповідно, інтеграцією природних ресурсів до господарського обігу, а з іншої сторони – з інституціональними перетвореннями, якими забезпечується надання подібним ресурсам статусу дієвих активів за відповідним алгоритмом, який залучає населення, бізнес та публічний сектордо управління ними (табл. 1).

Таблиця 1. Структура візії інтеграції природно ресурсних активів у господарську систему за актив-орієнтованим підходом

Змістовний аспект інтеграції природних ресурсів до господарського обігу як активів	**Змістовний аспект інституціональних трансформацій в управлінні природними ресурсами як активами**
Сформовано сучасні цифрову систему моніторингу, аналізу і оцінювання природних активів. Створено інфраструктурне, інформаційне, правове та логістичне забезпечення партнерства влади, бізнесу і населення. На основі «зеленої» таксономії ЄС організовано систему селективного відбору проєктів реконструктивного розвитку. Організовано мережу полісуб'єктних регіональних структур (агенцій) для обговорення, розробки, реалізації форсайтів, майстер-планів та проєктів реконструктивного розвитку. Відповідно до ESG-принципів, сформовано національну систему сталого фінансування. Створено фонди фінансування проєктів реконструктивного розвитку та управління фінансовими активами, похідними від природного капіталу. Запроваджено механізми делегованого управління природокористуванням. Спрощено, за принципом «одного вікна»,дівестиційний процес у природно-господарській сфері в форматах договірного та інституціонального публічно-приватних партнерств. На рівні країни, регіонів і громад розроблено форсайт-проєкти, які враховують позиції ключових стейкхолдерів. На основі унікальної місцевої природно-ресурсної бази й територіальних переваг сформовано ключові компетенції й високоефективну спеціалізацію місцевої економіки, точки і зони економічного зростання. На територіальному рівні формуються економічно самодостатні і сталі господарські одиниці бізнес-екосистемного типу, здатні ефективно самоорганізовуватися, функціонувати і забезпечувати свій розвиток переважно за рахунок внутрішніх ресурсів.	На основі публічно-приватного партнерства й інтерактивних платформних взаємодій зацікавлених сторін сформовано просторову систему управління природно-ресурсними активами. Організовано територіальні офіси публічно-приватного партнерства, цифрові інформаційно-комунікаційні платформи як майданчики інтерактивної взаємодії між владою, бізнесом і громадами з приводу використання природних активів. Удосконалено розподіл природних ресурсів за категоріями загальнодержавного і місцевого значення. Розширено права громад у використанні природних ресурсів як активів територіального розвитку. Органам місцевого самоврядування ОТГ надано права займатися прибутковою господарською діяльністю. В муніципальному управлінні застосовано комунально-рентну модель господарювання, за якої до 25-30% місцевого бюджету формується за рахунок економічної діяльності місцевих органів влади. Створено електронні реєстри-паспортів місцевих природних активів як об’єктів партнерства влади, бізнесу і громад. Розроблено і запроваджено національну систему економічного оцінювання та обліку природно-ресурсних активів. Сформовано рамки правового поля для розробки й реалізації національних/регіональних форсайтів та майстер-планів реконструктивного розвитку. У складі територіальних органів управління сформовано спеціалізовані структури (агенції) й цифрові інформаційно-комунікаційні системи для інтегрованого структурного управління сталим просторовим розвитком.

Процес інтеграції природно-ресурсних активів до господарського обігу передбачає послідовно-паралельне виконання трьох важливих завдань ключовими стейкхолдерами господарського процесу: сферою публічного управління, бізнес-структурами та громадським сектором. Перше завдання пов'язанеіззапуском інституціональних трансформацій в управлінні природними ресурсами для перетворення їх на активи шляхом організації платформ взаємодії влади, бізнесу і населення задля ідентифікації проблем, завдань і ресурсів для реконструкції територіального господарства; визначення сфер реалізації пріоритетних проєктів та потенційних учасників публічно-приватних взаємодій, а також чіткою ідентифікацією повноважень держави й органів місцевого самоврядування щодо природних об'єктівяк активів.

Друге завдання полягає у системній організації партнерських відносин влади, бізнесу і населення в управлінні природно-ресурсними активами, яка передбачає розвиток платформних взаємодій; відборі ефективних користувачів природними активами; укладанні договорів публічно-приватного партнерства та делегуванні управлінських повноважень приватному і громадському сектору; розробці, обговоренні, структуризації, реалізації й моніторингупроєктів використання природних ресурсів, а також організації структур і формування механізмів сталого фінансування природно-господарської діяльності за участю широкого кола зацікавлених сторін.

Третє завдання передбачає створення полісуб'єктної системи управління природно-ресурсними активами, що вимагає організації, на основі публічно-приватного партнерства, територіальних корпоративних утворень з управління природними ресурсами та кластеризації сфери природокористування на основі унікальних територіальних переваг, ключових компетенцій та смарт-спеціалізації територіальних утворень.

У свою чергу, візія інтеграції природних ресурсів, як активів, до господарського обігу передбачає наявність системи моніторингу природних активів, організацію платформ управління ними, формування системи селективного відбору та підтримки проєктів природокористування, стале їх фінансування та полісуб'єктне управління територіальними активами (табл. 1). Відповідно, в аспекті інституціональних трансформацій бачення концентрується на формуванні у сфері природокористування широкого спектру публічно-приватних взаємодій та системи корпоративного управління природними активами з використанням інструментів форсайт-проєктування та майстер-планування просторового розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Повоєнне відродження України. Візія відділення економіки Національної академії наук України. Київ : НАН України, 2022. 34 с. URL: https://ndc-ipr.org/developments/post/viziya-povoyenne-vidrodzhennya-ukrayini (дата звернення 17.09.2024).

СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇЕКОСИСТЕМИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Дробот Ольга,
к.т.н, с.н.с., тимчасово виконуюча обов'язки заступника начальника ДНДІ ВС ОВТ з сертифікації
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0864-5017
Плинокос Дмитро,
к.е.н, доц. старший науковий співробітник
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-3004-0279

Актуальність інноваційної діяльності в ЗСУ зумовлена стрімким розвитком науки та потребою сил оборони в нових видах озброєння. Важливим питанням сьогодення стає розвиток інновацій та впровадження нових технологій для потреб оборони України. На основі розвитку інноваційних технологій в Збройних Силах України виникають нові напрями діяльності, наприклад створено новий рід військ – Сили безпілотних систем, активно розвиваються напрями створення роботизованих комплексів як для наземного так і водного використання, започатковується створення засобів для розмінуванняв тому числі гуманітарногорозмінування. Розвиток нових напрямів потребує великої кількості інновацій впроваджених у стислі терміни. Війна з росією, яка має величезний запас військової техніки, потребує швидкого впровадження інноваційних рішень та технологічного переоснащення Збройних Сил України.

Крім того розвиток інновацій безпосередньо пов'язаний з інтеграцією України в єдиний простір країн членів НАТО.Північноатлантичний альянс в 2024 затвердив першу в історії Дорожню карту з інноваційного співробітництва з Україною.

Ця Дорожня карта має на меті забезпечити послідовний розвиток двосторонньої співпраці між Україною і НАТО у сфері інновацій, сприяючи посиленню оперативної сумісності і передбачуваності, з забезпеченням як нагальних потреб, так і забезпечення довгострокової співпраці.

Відповідно до Тимчасового положення про інноваційну діяльність у Збройних Силах Україниінноваційна діяльність у Збройних Силах має дві основні форми:

пошукова - здійснюється за ініціативою суб’єктів (як правило зовнішніх) інноваційної діяльності в межах затверджених напрямків та спрямовується на пошук (створення) нових перспективних рішень та розробок, які не належать до

пріоритетних та (або) ефективність яких не доведена;

цільова - здійснюється на замовлення командувачів видів та окремих родів військ (сил), керівників структурних підрозділів Генерального штабу ЗС України та спрямовується на задоволення конкретних потреб у створенні інноваційних продуктів (продукції) які належать до пріоритетних.

Таким чином інноваційна діяльність може бути розділена на два великих блоки, цільова інноваційна діяльність більш внормована і проходить за встановленим механізмом і процедурами затвердженими нормативними документами Збройних Сил України, в результаті виробники забезпечують виробництво продукції, для задоволення конкретних потреб командування видів та окремих родів військ.

Другий блок, це пошукова діяльність, в якій виробник, напрацьовує інноваційні рішення для задоволення потреб Збройних Сил України, виходячи з власного сприйняття суті проблеми та варіантів вирішення, використовуючи власний досвід, або досвід інших країн. Цей варіант є по своїй суті інноваційним для Збройних Сил України, механізм функціонування такого варіанту постачання був затверджений відносно недавно та додатково переглядався у 2022 та 2023 роках для більшої орієнтації на забезпечення потреб Збройних Сил України (Постанова КМУ від 25 лютого 2015 р. № 345 зі змінами "Про затвердження Порядку постачання товарів оборонного призначення під час особливого періоду, введення надзвичайного стану, проведення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії та у період проведення антитерористичної операції"). Ця постанова значно спрощує порядок постачання та прийняття на озброєння товарів оборонного призначення, в тому числі озброєння та військової техніки. Такий порядок є відповіддю на необхідність негайного постачання озброєння для максимально ефективної відсічі збройної агресії, це дозволило забезпечити Збройних Сил України різноманітними засобами ураження в т.ч. новітніми дронами, зразками озброєння та військової техніки, модернізованими зразками озброєння.Поступово вимоги до інноваційних та нових товарів, що поставляються до Збройних Сил України унормовуються. Виробники попередньо надають розроблені технічні умови, заявляють відповідність показникам своєї продукції.

В такому випадку пошукова інноваційна діяльність повинна пройти через оцінювання спеціально створеноюгрупою експертів, залучених з експертного середовища, яка здійснює проведення науково-технічної експертизи (оцінювання) і експертної оцінки інноваційних проєктів з розробки (модернізації) зразків озброєння та військової техніки, предметів постачання (військового майна).

Тому виникає необхідність попередньої оцінки інноваційних проєктів, а особливо підтвердження заявлених вимог за допомогою спеціалізованої організації, яка має повноваження проводити випробування та має акредитовані

випробувальні лабораторії, які видають протоколи випробувань, що є підставою для сертифікації товарів оборонного призначення.

Сертифікація товарів оборонного призначення на етапі виготовлення одиночного зразка дозволить підтвердити заявлені вимоги та допоможе надати необхідну впевненість виробнику для подальшого просування цієї продукції в структурі Міністерства оборони України. Маючи результати сертифікації виробник може виходити з пропозицією про постачання озброєння та військової техніки до Збройних Сил України. Крім того на етапі сертифікації одиночного зразка виробник може отримати додаткову менторську допомогу та консультації від науково-дослідної установи, з приводу підготовки технічної документації, кодифікації продукції.

Інноваційна продукція на етапі прототипу проходить оцінку експертного середовища,та вразі позитивного висновку визначається необхідність та потреба в такій продукції для Збройних Сил України.

Виробники в разі отримання змоги масштабування виробленої продукції можуть звернутися до органу сертифікації для проведення процедури сертифікації партії продукції або серії продукції. Крім того сертифікація дозволить підготувати необхідний пакет документів для кодифікації продукції. Проходження сертифікації продукції підприємства може стати першим кроком для виконання мінімальних вимог для кодифікації продукції. Досвід фахівців органів сертифікації та оцінки відповідності дозволять підприємству удосконалити технічну документацію на продукцію, покращити організаційну складову, якість товарів і відповідність цих товарів вимогам стандартів НАТО. Крім того сертифікація дозволить зробити продукцію більш уніфікованою і стандартизованою, що дозволить інноваційним підприємствам створювати колаборації та спільне виробництво продукції у сфері оборони.

З поступовим формуванням екосистеми інновацій в Збройних Сил України сертифікація товарів оборонного призначення стає ключовим елементом оцінки та підтвердження відповідності заявлених вимог інноваційної продукції.

Система сертифікаціїповинна стати інноваційним вхідним фільтром проєктів, щопризначені для потреб Збройних Сил України.

Система сертифікації повинна відповідати вимогам Збройних Сил України та стандартам країн НАТО. Крім того, в системі сертифікації повинно сформуватися експертне середовище, фахівці якого повинні залучатися до оцінки інноваційних проєктів.

На сьогоднішній день озброєння та військова техніка не підлягає обов'язковій сертифікації, але поступово трансформуються підходи до забезпечення якості, а особливо у військовій сфері, тому ми можемо говорити про необхідність впровадження системи сертифікації товарів оборонного призначення, та визначення сертифікації обов'язковим елементом державного гарантування якості товарів оборонного призначення. Система сертифікації та

оцінки відповідності є елементом формування інноваційної інфраструктури в Збройних Силах України. Впровадження системи сертифікації дозволить ефективно та якісно оцінювати наявні інноваційні розробки, сформувати експертне середовище в Збройних Силах України. Сертифікація підвищить впевненість як виробників так і замовників у товарах оборонного призначення, які призначені для потреб Збройних Сил України.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЕРЖАВНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

Федорюк Людмила,
доцент кафедри економічної безпеки та приватного права
Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0009-0007-6856-248X

Державне страхування в Україні має великий потенціал для розвитку. Однак, для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд проблем, таких як низький рівень довіри, недосконале законодавство та недостатня якість надання послуг. Впровадження міжнародного досвіду, модернізація законодавства та підвищення фінансової грамотності населення є ключовими факторами успішного розвитку страхового ринку в Україні.

У 2024 році питання впровадження міжнародного досвіду державного страхування в Україні набуває особливої гостроти через низку факторів. Пандемія COVID-19 виявила слабкі місця в наших системах охорони здоров'я та соціального захисту. Паралельно, економічна нестабільність, спричинена глобальною кризою та війною в Україні, створює додаткові перешкоди для фінансування соціальних програм. Водночас, прагнення України до євроінтеграції та бурхливий розвиток цифрових технологій вимагають модернізації наших систем страхування відповідно до європейських стандартів та сучасних викликів.

Так, дійсно, в Україні було прийнято новий Закон «Про страхування», який додав суттєві зміни до регулювання страхового ринку [1]. Цей закон має на меті підвищити надійність страхових компаній, захистити права споживачів та створити більш прозоре та ефективне страхове середовищета змінити цілийспектр вимог до ліцензування страховиків, оцінки їх платоспроможності та ліквідності, корпоративного управління й управління ризиками, припинення діяльності компаній та передавання страхового портфеля тощо [2].

Різні країни-лідери розробили свої унікальні моделі регулювання, які мають як сильні, так і слабкі сторони. Аналіз цих моделей дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українських реалій.

Сполучені Штати Америки, відзначаються розвиненим страховим ринком та жорстким регулюванням. Велика Британія – має тривалий досвід регулювання страхової діяльності та є одним з лідерів у цій галузі. Німеччина, відрізняється стабільністю страхового ринку та високим рівнем захисту споживачів. Франція – має розвинену систему соціального страхування та жорсткі вимоги до страхових компаній.

Страховий ринок України продовжує зростати, демонструючи позитивні тенденції у 2024 році та покращення фінансових результатів страховиків, не дивлячись на війну в Україні.

Збільшення обсягів валових страхових платежів, за попередніми даними, до 11,7 млрд грн., у тому числі по ризиковому страхуванню з 9 млрд грн до 10,4 млрд грн (+15,5%) та по страхуванню життя з 1,1 млрд до 1,3 млрд грн (+18%), високий рівень виплат на рівні 37% та позитивні фінансові результати свідчать про стабільний розвиток національного ринку.

Спостерігався ріст секторів автострахування, особистого страхування, майнового страхування та страхування відповідальності. Показники перестрахування залишаються на стабільному рівні, що вказує на збільшення власного утримання страховиками та обмеженість перестрахових місткостей на ринку через жорсткий андерайтинг та «обережність» міжнародних перестраховиків щодо ризиків з України.

В цілому, ринок страхування в Україні продовжує поступово зростати та зміцнювати свої позиції після «шоку» 2022-2023 років, забезпечуючи відповідний рівень обслуговування клієнтів та надійність страхових послуг на фоні скорочення страхового покриття та обмеженість ризиків, нехватку кількості працівників та складнощів для безперебійної роботи через систематичне відключення електроенергії та постійних обстрілів російським режимом українських міст [3].

Досвід країн Центральної і Східної Європи, які успішно трансформували свої страхові ринки після переходу до ринкової економіки, є особливо актуальним для України. Аналіз їхніх стратегій регулювання, розвитку продуктів та каналів дистрибуції допоможе нам визначити найбільш перспективні напрямки розвитку українського страхового ринку та розробити ефективні політики, спрямовані на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності страхових компаній.

Перейняття кращих європейських практик у сфері соціального страхування дозволяє не лише підвищити рівень соціального захисту громадян, але й створити умови для розвитку різноманітних форм зайнятості, зокрема, самозайнятості. Це, в свою чергу, сприяє динамічному розвитку економіки та забезпечує соціальну стабільність у суспільстві.

Водночас вважаємо, що долучення України до міжнародних договорів у сфері соціального захистудає поштовх національному законодавству розвиватись з урахуванням найкращого міжнародного досвіду. Одним із перспективних напрямків вдосконалення системи соціального страхування в Україні, вважаємо, є розвиток приватного соціального страхування в різних сферах (медицина, пенсійне забезпечення, сферапраці тощо) поряд із державними механізмами соціального страхування [4].

Можливі напрямки реформ в Україні щодо страхування:

1) Створення спеціалізованого органу, який би здійснював нагляд за страховою діяльністю.

2) Збільшення розміру мінімального статутного капіталу для підвищення фінансової стійкості страховиків.

3) Надання регулятору додаткових повноважень для ефективного контролю за діяльністю страховиків.

4) Розробка ефективних механізмів захисту прав споживачів страхових послуг, таких як омбудсмен, фінансовий медіатор тощо.

5) Створення цифрової інфраструктури для надання страхових послуг онлайн.

Щоб ефективно прогнозувати розвиток страхового сектору в Україні, нам необхідно вивчати світові тенденції, зокрема досвід країн з перехідною економікою, які досягли більших успіхів. Це дозволить нам підготуватися до майбутніх викликів та можливостей.

Впровадження міжнародного досвіду державного страхування є складним, але необхідним процесом для України. Це дозволить створити ефективну систему регулювання, яка забезпечить стабільність страхового ринку, захистить інтереси споживачів та сприятиме розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р.№ 1909-IX. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text (дата звернення 19.09.2024).

2. Страхові компанії працюватимуть за новим Законом із 2024 року.URL:https://buh.ligazakon.net/news/208279_strakhov-kompan-pratsyuvatimut-za-novim-zakonom-z-2024-roku(дата звернення 19.09.2024).

3. Підсумки страхового ринку України. Insurance TOP визначив страховиків-лідерів за 1К 2024. URL:https://forinsurer.com/news/24/07/23/44053 (дата звернення 19.09.2024).

4. Труфанова Ю., Хоцька А. Сучасний стан правового регулювання соціального страхування в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 1 (37). 2024. С.213-218. URL:https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1837 (дата звернення 19.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цюпа Вікторія,
рдобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
Ченаш Володимир,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5351-9357

Сучасні зміни, а також супутні соціальні, економічні та екологічні виклики вимагають глибшого розуміння. Питання сталого розвитку регіонів підкреслює необхідність його вирішення через ефективне публічне управління та адміністрування в Україні. Глобалізація соціально-економічних відносин акцентує увагу на важливості вдосконалення публічного управління, зокрема у контексті забезпечення сталого розвитку регіонів. Особливе значення має реформування існуючої адміністративної системи України з метою задоволення потреб населення та вирішення проблем у різних сферах його життєдіяльності.

Для створення сучасної системи публічного управління та адміністрування в Україні необхідний ретельний аналіз наукових підходів до цих питань. Дослідження наукової літератури з тематики публічного управління та адміністрування свідчать про наявність різних теоретичних підходів до трактування цих понять. Це, на нашу думку, зумовлено різним тлумаченням термінів «адміністрування» та «управління» у різних наукових джерелах та довідкових виданнях.

Адміністрування розглядається як цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом, що передбачає прийняття рішень, виконання функцій та їх реалізацію. Така взаємодія характеризується субординаційними відносинами, залежністю об'єкта від суб'єкта, централізацією влади та відповідальністю суб'єкта за стан системи.

Публічне адміністрування передбачає цілеспрямовану взаємодію адміністративних органів з фізичними та юридичними особами з метою виконання законів і нормативних актів, а також реалізації покладених на них функцій. Воно охоплює планування напрямків розвитку, створення правових, економічних та інших умов для досягнення інтересів учасників взаємодії, координацію дій, розподіл ролей і контроль результатів. У публічному управлінні відносини ґрунтуються на підпорядкуванні закону, а не конкретній особі, децентралізації, узгодженні інтересів учасників та спільній відповідальності за стан системи. Публічне адміністрування є формою надання управлінських послуг з урахуванням інтересів суспільства.

Публічне управління охоплює діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства. Ця діяльність здійснюється в межах наданих законом повноважень і функціональних обов'язків та спрямована на розробку і реалізацію управлінських рішень, що мають суспільне значення. Вона також включає формування та втілення політики розвитку як держави в цілому, так і її адміністративно-територіальних одиниць [2,с.190].

Публічне управління також є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку, оскільки воно дозволяє ефективно координувати дії різних зацікавлених сторін. Це передбачає комплексний підхід до управління державними ресурсами, забезпечення прозорості та відповідальності у прийнятті рішень, а також формування сприятливих умов для соціально-економічного розвитку, інтеграції інновацій та збереження навколишнього середовища. Окрім цього, важливою складовою публічного управління є забезпечення активної участі громадян у процесах прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри до влади та підсиленню демократичних інститутів.

Існує досить багато проблем у публічному адмініструванні та сталому розвитку. Для більш точного їх розуміння, давайте розглянемо табл. 1. Проблеми та можливі їх вирішення.

Таблиця 1. Проблеми та можливі їх вирішення

Проблема	**Можливе вирішення**
Необхідність прийняття стратегічних рішень для сталого розвитку територій	Розробка регіональних стратегій сталого розвитку з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів
Впровадження найкращих практик публічного управління та адміністрування	Використання міжнародних моделей управління, впровадження інноваційних технологій в управлінські процеси
Збалансування соціально-економічних та екологічних інтересів	Проведення громадських обговорень та залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень
Вдосконалення кадрового забезпечення	Розробка програм підвищення кваліфікації, співпраця з університетами для підготовки фахівців
Необхідність розвитку освітніх програм з публічного управління	Впровадження нових навчальних програм у вузах, орієнтованих на сталий розвиток і сучасні виклики
Підвищення професіоналізму та компетентності публічних службовців	Організація регулярних тренінгів, сертифікацій та курсів підвищення кваліфікації для державних службовців
Подолання відчуженості населення від публічної влади	Створення платформ для відкритого діалогу між владою та громадянами, впровадження електронних сервісів

В Україні сучасні проблеми сталого розвитку територій підкреслюють необхідність прийняття стратегічних рішень та впровадження найкращих практик публічного управління й адміністрування. Важливо збалансувати соціально-економічні та екологічні інтереси суб'єктів політики розвитку, вдосконалити кадрове забезпечення, а також підготувати фахівців, які володіють теоретичними основами публічного управління, знають систему органів публічної влади в Україні та здатні визначати шляхи вдосконалення управління на основі вітчизняного й зарубіжного досвіду. Особливу увагу слід приділяти розвитку освітніх програм у сфері публічного управління для забезпечення сталого розвитку територій [1, с. 3].

Сучасні виклики вимагають підвищення ефективності роботи публічних службовців у нових умовах. Глибоке розуміння проблем публічної служби та її інститутів сприятиме формуванню раціональної кадрової політики, підвищенню професіоналізму службовців та подоланню відчуженості населення від влади.

Список використаних джерел:

1. Мовчанюк, А. (2024). Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50

2. Пастух, К. (2022). Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*, (1(11), 186–206. https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ПІДХОДИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ

Сімак Сергій,
д.н. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування,
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1251-7288

Для об'єктивної оцінки стану системи управління будівельним комплексом необхідно визначити критерії відповідності можливостей системи потребам міст у розв'язанні економічних і соціальних проблем, при цьому головна мета системи управління будівельним комплексом полягає в оперативності й високій якості управління. Оперативність управління інвестиційно - будівельним комплексом забезпечується в результаті мінімізації циклу управління при обґрунтуванні, виборі й прийнятті всіх видів управлінських рішень на основі наступних принципів: оптимальності рівнів управління, оптимальної системи документообігу на всіх рівнях управління, оптимального розподілу об’єктів управління між структурами управління.

Внутрішні чинники, що впливають на формування й розвиток системи державного управління будівельним комплексом є результатом управлінських рішень, пов'язаних з формуванням цілей, завдань, функцій, структури, технології, кадрової політики, комунікативних відносин, з потребами, інтересами й цінностями, що визначають організаційну культуру управління в цілому.Мета, завдання, функції й структура органічно пов'язані й існують лише в єдності, що формують зміст організації системи управління. Саме в цьому сенсі треба розглядати ланцюжок «ціль – завдання – функція – структура».

Організація елементів системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом по різних ознаках взаємно переплітається, разом з тим, важливо виділити домінуючу ознаку відокремлення підрозділів для чіткого визначення спеціалізації, встановлення зв'язків з іншими службами, формулювання цілей і завдань, функцій, а також вимог до персоналу.

Для виконання функцій структурних підрозділів необхідний відповідний рівень кваліфікації й компетенції. Останній виражається в обсязі прав і обов'язків керівників підрозділів різних рівнів управління. Отже, централізація характеризує розподіл не тільки цілей, завдань, функцій і праці по вертикалі, між окремими рівнями управління інвестиційно-будівельним комплексом , але й розподіл повноважень по прийняттю рішень.

У результаті цих процесів визначаються конкретна роль, місце, значення управлінського органа й окремого працівника в загальній системі управління

інвестиційно-будівельним комплексом. У той же час, різноманітність цілей і завдань системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом визначається в кожному конкретному випадку й залежить від особливостей виробництва й соціально-економічних умов функціонування. Однак, безумовно, є й загальні вимоги до яких відносяться:адаптація системи правління до кроків реалізації адміністративної реформи;пошук джерел фінансування підтримки розвитку інвестиційно-будівельного комплексу; співвідношення централізації й децентралізації в керуванні, тобто чітке розмежування прав і відповідальності щодо всієї ієрархії керування на базі господарської самостійностіта інші.

Ці проблеми мають неоднакову природу, серед них є такі, з якими зустрічається демократія в будь-якому сучасному суспільстві, і такі, які викликані специфікою нових умов господарювання [1, с.76].

Якщо розглядати протиріччя між демократичними й професійними якостями в управлінській діяльності, то вони полягають у тому, що, з одного боку, у гуманному і демократичному суспільстві управління не може бути привілеєм вузького кола професіоналів, з іншої ж сторони, все суспільство зацікавлене, щоб управління інвестиційно-будівельним комплексом здійснювалося на високому професійному рівні.

Іншим, не менш важливим, фактором є організаційна культура управління інвестиційно-будівельним комплексом, основним завданням якої є формування, насамперед, соціально адаптованого до вимог і умовам ринкової системи індивіда. Від високого рівня організаційної культури управління залежить дотримання основних принципів управління, а саме ефективності й економічності.

Однак успіх функціонування системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом залежить не тільки від внутрішніх чинників, але й від чинників, що обумовлюють вплив зовнішніх сил стосовно підприємств будівельного виробництва й діючих у зовнішньому оточенні. Це чинники, з якими безпосередньо зустрічається система управління: постачальники, споживачі, ресурси, держава й право, соціокультурні, політичні й економічні чинники. Усі зовнішні чинники зв'язано між собою й зміна одного фактора може обумовлювати зміну інших.

Одним з найважливіших чинників впливу на розвиток будівельного комплексу і як наслідок на стратегію розвитку держави (регіону) є інвестиційна привабливість території [2, с.261].

Важливий вплив на розвиток будівельного комплексу здійснюють плани освоєння нових територій. Наприклад, у багатьох містах є значні резерви територій для розміщення промислових об'єктів, як виведених із центральних районів міста, так і знову створюваних об'єктів виробничого, транспортно-логістичного, суспільно-ділового й складського призначення; офіційно сформовані нежитлові зони міст;. нежитлові території, що підлягають

реконструкції. Дані зони характеризуються різним ступенем освоєння, різними умовами надання землі, різним рівнем забезпеченості інфраструктурою й, відповідно, різним ступенем привабливості для інвесторів.

Місце, яке будівельний комплекс займає в загальній системі державного управління соціально-економічним розвитком, вимагає розробки сучасного інструментарію управління інвестиційно - будівельним комплексом з метою нарощування виробничого потенціалу держави на новій технічній основі, спорудженні підприємств, житла, об’єктів соціально-культурного призначення.. Важливість розвитку будівельного комплексу полягає також в тому, що, здійснюючи монтаж устаткування, поряд з будівництвом будинків, воно забезпечує введення в дію підприємств і, таким чином, завершує процес їхнього створення. Зростає масштабність і важливість розв'язуваних завдань, ускладнюються всі види зв'язків і взаємодій об'єктів, збільшуються динамізм, науково-технічна, виробнича й інформаційна складність систем, підвищується вартість прийнятих рішень і відповідно ціна помилок; по-друге, це чинники розвитку самої науки, що обумовлені об'єктивною потребою інтеграції спеціалізованих галузей знань. Інтеграційні процеси в науці породжують нові, нестандартні проблеми й вимагають адекватних методів і форм досліджень; по-третє, зміни суб’єктів дослідження і його інструментарії. Істотне зростання рівня знань не тільки в спеціальних, але й у суміжних сферах, можливості обробки величезних масивів інформації дозволяють на практиці забезпечити перехід від традиційних методів суб'єктивних оцінок до методів наукового обґрунтування рішень на основі моделювання процесів і вибору найбільш ефективного варіанта. Необхідно відзначити й те, що в структурі управління проявляються не лише зовнішні залежності, що характеризують співпідпорядкованість взаємозалежних ланок по вертикалі, але й зв'язки, що виражені каналами інформації. Кожна організаційна одиниця являє собою деяку інформаційну систему, з'єднану з іншими за допомогою інформації й каналів зв'язки, перетворюючись у такий спосіб у своєрідний пункт прийняття рішень. Інформаційні зв'язки відбивають розподіл повноважень між органами управління й окремими виконавцями. Це є немаловажним чинником, що визначають формування організаційної структури управління.

Список використаних джерел:

1. Місто і економіка (або місцевий економічний розвиток): Посібник для працівників органів місцевого самоврядування. Джеймс Г. Баддс, Магдалена Северська, Марина Губа та ін. К.: Академпрес, 2003. 152 с.
2. Особливості державного регулювання у сфері розробки стратегії розвитку підприємств з виробництва будівельних матеріалів та житлового будівництва. Проблеми наукового забезпечення адміністративної реформи в Україні. УАДУ, 1999 г. С. 259–263.

МІСЦЕ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ВІДНОСИН В МЕЖАХ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Карапінка Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Інститут адміністрування, державного управління
та професійного розвитку
Національний університет «Львівська Політехніка», м.Львів, Україна
Науковий керівник: Поплавська Жанна
д.е.н, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет «Львівська Політехніка», м.Львів, Україна

Однією з ознак зрілих суспільств, що змогли пройти шлях державотворення, створивши власні інститути врядування, є впорядкований характер як горизонтальних відносин між рівними суб'єктами, так і вертикальних - відносин підпорядкування. Це означає усвідомлення та взаємоузгодження інтересів членів суспільства, а також встановлення компромісних правил, які регулюють їх відносини. З розвитком людської цивілізації розширюються існуючі та утворюються нові сфери, що становлять собою предмет інтересів суб'єктів, провокуючи виникнення відповідних відносин щодо їх узгодження та впорядкування. Відповідно, таке впорядкування є постійним еволюційним процесом, у ході якого виявляються закономірності та особливості, що дозволяють розмежувати дві глобальні сфери, у яких існують такі відносини.

З одного боку, це відносини, що пов'язані з організацією управління суспільством, захисту та реалізації спільних інтересів соціуму. З іншого боку, це відносини, пов'язані з інтересами окремих суб'єктів. Визначення понять «публічне» та «приватне», що характеризують ці типи відносин, сформульовані ще у Стародавньому Римі. З того часу наука про врядування, її підходи та об'єкти пройшли шлях значних трансформацій, однак розмежування публічної і приватної сфер абсолютно виправдане і сьогодні.

Концепція нового публічного врядування, яка найбільш точно відображає сучасний стан системи управління, попри усі гуманістичні зміни, яких зазнав стиль врядування, у значній мірі зберігає традиційний поділ відносин на публічні та приватні. Однак чи не вперше саме в межах цієї концепції відбулося усвідомлення існування «гібридних» публічно-приватних відносин, які мають ознаки як приватних, так і публічних. Саме такі відносини характеризують поточний стан зв'язків приватних і публічних суб'єктів, тісна взаємодія та переплетення інтересів яких є характерною ознакою модерного суспільства та держави. Для них характерні такі явища, як децентралізація, мережеві зв'язки, координаційна основа взаємодії та інші. Суб'єкти публічного управління в

межах такої концепції виконують нову для себе роль - партнера, контрагента, співучасника тощо.

Публічно-приватні відносини мають свою специфіку, яка дозволяє виокремити їх від публічних, побудованих на владному впливі одного учасника на іншого, і приватних, що базуються на рівному статусі учасників. Зокрема, їм притаманні властивості публічних відносин:

- одним із учасників таких відносин є публічний суб'єкт, наділений владними повноваженнями;
- такі відносини можуть мати стадії, в яких проявляються публічні субординаційні зв'язки.

Також для них характерна основна властивість приватного характеру, а саме: у взаємодії між публічними і приватними суб'єктами (які не наділені владою) відсутній владний вплив одного учасника над іншим, переважає координаційна форма взаємодії.

У цьому контексті варто торкнутися ще одного аспекту публічно-приватних відносин. Йдеться про поняття громадянського суспільства, яке, за визначенням проф. Рабіновича П.М., є спільністю вільних, рівноправних людей та їх об'єднань, яким держава забезпечує юридичні можливості бути власником, а також брати активну участь у політичному житті [2, с.47]. Аналіз цього визначення дозволяє назвати громадянське суспільство "флагманом" приватної сфери, а його відносини з інститутами врядування - одним з найважливіших проявів публічно-приватної взаємодії.

Виходячи з існуючої тенденції до дедалі глибшого впливу громадянського суспільства на процеси врядування [1, с.6] (зокрема, у формі громадських рад, громадських слухань тощо), слід констатувати, що у окремих випадках інститути приватної сфери можуть набувати публічних інтересів, владного впливу та мінятися місцями з публічними. Таким чином, вони займають місце у системі нагляду, контролю та у структурі прийняття рішень – у традиційно публічній сфері.

Розвиток такої моделі взаємодії цих сфер є цілком виправданим в сучасних умовах, коли загальний рівень правової культури, освіти, доступу до інформації зумовлюють прагнення громадян контролювати не лише своє приватне життя, але й брати участь у вирішенні публічних справ, не обмежуючись лише традиційними виявами безпосередньої демократії. Таким чином, приватні суб'єкти, керуючись власними інтересами, вбачають свою взаємодію з публічною сферою дієвим засобом їх реалізації та захисту.

Разом із цим, відбувається також трансформація публічної сфери, де суб'єкти, наділені владними повноваженнями та здатністю приймати рішення в інтересах цілого суспільства, усвідомили переваги та специфічні властивості сфери приватних відносин, які роблять такі відносини гнучкими, реактивними та ефективними. Природно, що публічні суб'єкти прагнуть використати ці властивості, масштабувати найкращі практики приватної взаємодії на широку

сферу відносин загальносуспільного значення. Відповідно, відбувається процес імплементації форм, методів та принципів приватних відносин у публічну сферу. Поступово цей процес стає все більш інтенсивним у процесі розвитку цивілізації, що вказує на те, що саме на таких засадах суспільство бажає будувати свою архітектуру відносин.

Отже, з розвитком сучасної моделі врядування публічна та приватні сфери проходять шлях взаємного зближення та інтеграції. Відбувається стирання меж та руйнування традиційних форм взаємодій, які не відповідають сучасному рівню розвитку суспільства та держави, сповільнюють цей розвиток і не здатні забезпечити ефективну реалізацію інтересів членів суспільства. Як наслідок, можна виокремити існування публічно-приватних відносин, що сукупно охоплюють прояви нетрадиційної взаємодії держави, влади, людини та громадянського суспільства, що відображають масштаб і напрям змін, яких зазнає сфера врядування у наш час.

Список використаних джерел:

1. Колодій А.Ф. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3

2. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави. Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2001. 176 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Шумак Ігор,
к.ю.н.,доцент,доцент кафедри теорії та практики управління
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3799-7476
Мацюцький Павло,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Стратегічне планування в сучасному муніципальному управлінні є невід'ємною складовою розвитку територій. Це процес ухвалення довгострокових рішень на основі комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Основною метою стратегічного планування є визначення бажаного майбутнього стану громади, який досягається через реалізацію чітко сформульованих цілей та завдань [1, с.13-14].

Теоретичні засади стратегічного планування ґрунтуються на принципах сталого розвитку, що передбачає синергію економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку громади. Ключовими етапами стратегічного планування є: аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних пріоритетів, розробка конкретних заходів та постійний моніторинг виконання планів [8]. Стратегічне планування ґрунтується на соціально-економічному аналізі, SWOT-аналізі та сценарному плануванні.

Міжнародний досвід свідчить, що стратегічне планування єключовим інструментом забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць у країнах ЄС, США, Канаді та Японії [2; 4, с. 118-125]. Успішні приклади стратегічного планування у цих країнах базуються на широкому залученні стейкхолдерів (громадськості та бізнесу), що дозволяє враховувати різні точки зору та забезпечувати баланс їхніх інтересів. Важливими факторами успіху є також поєднання таких типів планування як стратегічного та просторового, та відповідно узгодженість стратегічного та просторового планів (план міського розвитку, план забудови) між собою.

Сучасні методологічні підходи до стратегічного планування передбачають активне залучення громадян до розробки стратегій. Це забезпечує їхню більшу підтримку з боку місцевої громади та підвищує рівень довіри до місцевої влади. Участь громадськості дозволяє також враховувати локальні особливості та потреби громади при формуванні стратегічних цілей [9].

В Україні стратегічне планування почало активно розвиватися після реформи децентралізації, яка надала громадам ширші повноваження. Зокрема, громади отримали можливість самостійно планувати свій розвиток на основі власних стратегій, що розробляються на 7-10 років (стаття11 Закону України «Про засади державної регіональної політики») [6; 7]. Проте цей процес має ряд викликів та недоліків.

По-перше, головним викликом у процесі формування стратегічних документів (місцевих політик)нестача відкритої офіційної інформації щодо базових статистичних показників громад (які в першу чергу наявнів центральних органах виконавчої влади та їх територіальних підрозділах), відсутність уніфікованих форм первинного обліку такої інформації, обмеження доступу за запитомгромад щодо отримання офіційних даних у зв'язку з відсутністю у органів виконавчої влади, які відповідають за збір та опрацювання такої інформації, у розрізі територіальних громад, відсутність єдиної системи місцевої статистики для оперативного прийняття громадами управлінських рішень [3].

По-друге, значна частина громад стикається з проблемами інституційної спроможності, тобто недостатньою кількістю кваліфікованих фахівців, які здатні ефективно розробляти та впроваджувати стратегії. Часто у сільських громадах, за розроблення стратегії відповідає одна особа. Крім того, недостатність фінансових ресурсів та механізмів залучення інвестицій ускладнює реалізацію навіть найкращих стратегічних планів.

По-третє, значна частина стратегій розвитку не узгоджена з містобудівною документацією. Причиною цього є розподіл функцій в органі місцевого самоврядування. У той час коли питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку та Генеральної схеми планування території України відноситься до повноважень Міністерства розвитку громад та територій України, на рівні області (Схеми планування територій областей та Регіональні стратегії) розробляють різні департаменти обласних військово-цивільних адміністрацій (департаменти архітектури та економіки відповідно), а на рівні громад це здійснюють архітектор громади та посадова особи, яка відповідає за економічний напрямок.Ціфактори часто призводять до конфліктів між стратегічними цілями та реальними потребами громад у розвитку інфраструктури.

Четверта проблема полягає в низькому рівні залучення громадськості до процесу планування, що є однією з головних перешкод на шляху до успішного виконання стратегій. У багатьох випадках стратегії розробляються без врахування думок мешканців, що призводить до їх низької ефективності та нерозуміння населенням. Ця проблема ускладнює досягнення цілей стратегічного планування, оскільки відсутність підтримки з боку громадян робить реалізацію стратегічних заходів менш ефективною.

Незважаючи на ці проблеми, в Україні накопичено позитивний досвід стратегічного планування. Зокрема, реалізація програм міжнародної технічної допомоги, дозволила багатьом громадам розробити якісні стратегії, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Для підвищення ефективності стратегічного планування в громадах України необхідно реалізувати ряд конкретних заходів, зокрема:

1. Для належної підготовки стратегічних документів та планів заходів з їх реалізації, визначення індикаторів, які дозволяють оцінити успішність їх виконання, своєчасного коригування стратегічних документів, їх адаптації до викликів часу необхідно впровадити систему місцевої статики із закріпленням норми щодо впровадження цієї системи на рівні закону. Оперативний доступ до такої системи надасть органам місцевого самоврядування можливість постійного моніторингу показників для формування місцевих політик.

2. Створити умови для підвищення кваліфікації фахівців місцевих органів влади, які відповідають за розробку та організацію впровадження стратегій, що може бути досягнуто через програми навчання, обмін досвідом з іншими громадами.Закріпити на рівні законодавства необхідність створення в громадах Агенцій місцевого розвитку, до повноважень яких будуть відноситися питання розроблення та організація впровадження стратегії громади та залучення інвестицій. Штатна чисельність таких агенцій має визначатися на основі показника кількості жителів громади.

3. З метою усунення суперечності між місцевими стратегіями та містобудівною документацією (в тому числі комплексними планами просторового розвитку) та врахування як соціально-економічних, так і інфраструктурних потреб, забезпечити чітке врегулювання процесу взаємодії між робочими групами з питань підготовки цих планувальних документів на рівні громад.

4. Підвищити залучення мешканців до процесу розробки стратегій шляхом розроблення комунікаційних стратегій з питань розвитку громади та включення цих комунікаційних стратегій до розділів Стратегій громад, як їх невід’ємну частину. Закріпити цю необхідність у затверджених Мінрегіоном Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [5]. Такий підхід забезпечить більшу прозорість та підвищить рівень довіри до місцевої влади.

Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україніє необхідним кроком для забезпечення їх сталого розвитку. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність планування, забезпечити узгодженість між планувальними документами та залучити громадськість до процесу ухвалення рішень місцевого значення. Успіх цього процесу залежить від спільних зусиль органів місцевого самоврядування та громадськості.

Список використаних джерел:

1. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf (дата звернення 01.10.2024).

2. Дегтярьов В.А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах в Україні: кваліфікаційна робота. Сумський державний університет. Суми, 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92880/1/Degtyaryov_bac_rob.pdf (дата звернення 01.10.2024).

3. Концепція впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні: проєкт станом на 26.06.2024. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». URL: https://decentralization.ua/news/18616 (дата звернення 01.10.2024).

4. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. URL: https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.118 (дата звернення 01.10.2024).

5. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : затв. наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22 (дата звернення 01.10.2024).

6.Децентралізація : веб-портал. URL: https://decentralization.gov.ua/(дата звернення 01.10.2024).

7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення 01.10.2024).

8. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні: Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році / Полтавський державний аграрний університет, 2020. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplanuvannya.pdf (дата звернення 01.10.2024).

9. Зузуляк О.М. Стратегічне планування у забезпеченні спроможності територіальної громади : кваліфікаційна робота / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2022. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47794/1/Зазуляк%20О.М.pdf (дата звернення 01.10.2024).

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ

Москвічова Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Куценко Ірина,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Місцеве самоврядування – ключовий інститут, який забезпечує представництво інтересів громади та реалізацію її потреб через прийняття рішень на місцевому рівні. Ефективна комунікація між органами місцевого самоврядування та громадою допомагає виявляти проблеми та потреби населення, а також спрощує доступ до інформації про послуги.

В умовах сучасного суспільства важливо, щоб громади мали змогу брати участь у процесах прийняття рішень, що стосується їх життя. Дослідження взаємодії може сприяти покращенню демократичних практик.

Теоретико-соціальніаспекти взаємодії місцевого самоврядування та громади досліджували вчені Баранець В.А., Бобровська О.В., Бондаренко В.О., Дорошенко С.І., Задорожний І.В., Костенко А.В., Костюк А.М., Кузьменко Н.С., Міщенко І.В., Пархоменко Т.М., Станіславська Л.В., Тарасов А.М., Шаповал О.С. та інші [2, с.34].

Ефективна взаємодія між місцевим самоврядуванням і громадою має значний вплив на соціальне середовище, зміцнення спільноти та розвиток територій.З метою визначення основних напрямів розвитку держави та досягнення сталого зростання у 2020 році Кабінетом Міністрів Українибула затвердженаНаціональна стратегія розвитку України на 2020-2025 роки. Дана стратегія передбачає розробку соціальних програм, які мають на меті покращення якості життя населення. Це включає освітні, медичні та культурні ініціативи, які реалізуються на місцевому рівні. Також даний документ підтримує децентралізацію, що сприяє розширенню повноважень місцевих органів влади та дозволяє громадам більше впливати на прийняття рішень, адаптуючи політику до місцевих потреб.

Іншими важливими документами, які стосуються соціальних аспектів взаємодії місцевого самоврядування та громади в Україні є:

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.),

Концепція державної політики регіонального розвитку на 2021-2027 роки (2021 р.), Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.) тощо. Ці документи допомагають формувати стратегії взаємодії між місцевими органами влади та громадами, зосереджуючи увагу на соціальних аспектах розвитку.

Взаємодія місцевого самоврядування та громади в Київській області відбувається через різні механізми, такі як громадські слухання, консультації, участь жителів у прийнятті рішень та реалізації проєктів.Зазвичай, місцеві ради намагаються залучити жителів до обговорення важливих питань, що стосуються розвитку громади та реалізації соціальних проектів [3, с.19].

Один з яскравих прикладів – це впровадження проєктів бюджету участі. У 2023 році в багатьох громадах Київської області мешканці мали змогу пропонувати і голосувати за ідеї, які стосуються покращення інфраструктури, соціальних послуг або екологічних ініціатив. Це дозволяє громаді безпосередньо впливати на використання бюджетних коштів та реалізацію проєктів, що відповідають їх потребам. Також у минулому році в одному з населених пунктів області відбулися громадські слухання, на яких обговорювалися плани з реконструкції місцевого парку. Місцева влада запросила жителів поділитися своїми ідеями та побажаннями щодо покращення території. Громадяни висловили свої думки про нові елементи інфраструктури, такі як дитячі майданчики та спортивні зони. В результаті врахування пропозицій громади, проєкт реконструкції був доопрацьований, що підвищило рівень задоволеності мешканців і зміцнило взаємодію між місцевим самоврядуванням та громадою.

Соціальна взаємодія місцевого самоврядування та громади може включати спільні ініціативи, такі як акції з озеленення або прибирання території, де місцеве самоврядування надає ресурси, а громада активно долучається до виконання робіт. Це дозволяє місцевій владі врахувати інтереси мешканців, а громаді - брати активну участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя.

Однією з основних форм участі громадян у вирішенні місцевих проблем є добровільні організації. До них відносяться будинкові, вуличні, квартальні та дільничні комітети. Згідно Закону України «Про органи самоорганізації населення» (2001 р.) – органи самоорганізації населення мають статус самостійних одиниць місцевого самоврядування, які можуть вирішувати питання, що стосуються соціального, економічного та культурного життя громадян. Вони також мають право брати участь в управлінні місцевими справами, в тому числі у роботі органів самоорганізації населення; уповноважені брати участь у видачі довідок про місце проживання, підготовці актів обстеження житлово-побутових умов громадян, обстеженні та відборі будинків для проведення поточного та капітального ремонтів у житловому фонді комунальної власності тощо [4].

Керівники органів самоорганізації населення в Київській області активно взаємодіють з місцевими мешканцями, знають їхні потреби та проблеми, що дозволяє ефективно передавати важливу інформацію. 15 жовтня 2023 року в Київській області було проведено семінар, присвячений темі доступу громадян до безоплатної вторинної правової допомоги (БВПД) та діяльності місцевих центрів з надання БВПД. На даному заході начальник відділу взаємодії з суб'єктами надання правової допомоги Київського місцевого центру з надання БВПД Іваненко Олена ознайомила присутніх з порядком звернення до центрів, пояснила процедури отримання допомоги, а також надала контактні дані для подальшого звернення. Учасники семінару отримали відповіді на запитання та дізналися про можливості отримання правової підтримки у своїх громадах [1].

Можна сказати, що подібні заходи не лише інформують населення, але й зміцнюють правову та соціальну свідомість, що є основою для більш активного громадянського суспільства. Важливо продовжувати такі ініціативи, щоб забезпечити кожному громадянину можливість отримати необхідну правову допомогу та соціальну підтримку.

Отже, взаємодія місцевого самоврядування та громади – це систематичний процес співпраці, заснований на відкритому діалозі та взаємних зобов'язаннях, що включає активну участь громадян у управлінні, підтримку соціальної справедливості та розвиток інфраструктури з метою покращення якості життя населення і забезпечення соціальної стабільності на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування повинні враховувати інтереси різних соціальних груп, зокрема, молоді, пенсіонерів, людей з обмеженими можливостями, що сприяє соціальній справедливості. Дані органи можуть впроваджувати програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем, таких як безробіття, бідність, екологічні питання. Громадяни, беручи участь у місцевих справах, розвивають почуття відповідальності за своє оточення, що веде до більшої соціальної згуртованості.

Список використаних джерел:

1. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66_vidkryte_uryaduvannya_2023_metod.pdf (дата звернення: 11.10.2024).

2. Гаврилюк І.О. Соціальні аспекти місцевого самоврядування в Україні. Київ: *Вид-во «Наукова думка»*. 2018. №14. С.32-38.

3. Кравченко О.В. Громадська участь у процесах місцевого управління. Київ: *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу*. 2019. №35. С. 18-25.

4. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III: станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text (дата звернення: 10.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тереняк Лілія,
канд.наук з держ. упр, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2210-0702

Незважаючи на те, що технології штучного інтелекту існують уже деякий час, ефект від його використання в різних сферах життя суспільства ще належить осмислити. Останніми роками дослідники і практики інвестують у технологічні можливості штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних державного управління. При цьому штучний інтелект, як правило, визначається як міждисциплінарна галузь досліджень, що відкриває безліч нових можливостей.

Глобальна тенденція використання технологій штучного інтелекту в багатьох сферах життя суспільства, включно зі складними системами у сфері транспорту, космосу, медицини та ін., викликає численні дискусії. Ціннісний потенціал штучного інтелекту також набуває дедалі більшого значення в контексті публічного управління.

Так, Китай і США визнали цінність штучного інтелекту. Уряд Китаю продемонстрував виняткову рішучість наздогнати західний світ у царині розвитку штучного інтелекту за найближчі три роки.Рада Китайської Народної Республіки випустила посібник із розвитку штучного інтелекту, в якому поставлено за мету стати ґлобальним новатором у цій царині із загальним обсягом інвестицій в 1 трлн юанів (147,8 млрд дол. США) до 2030 р.[1].

США активно просувають дослідження і відповідні освітні програми, пов'язані зі штучним інтелектом. Наприклад, у 2016 р. вони витратили близько 1,2 млрд дол. на дослідження і розробки технологій, пов'язаних зі штучним інтелектом. Аналогічним чином Європа витратила до 700 млн євро на робототехнікуі державно-приватне партнерство в галузі штучного інтелекту. Водночас, незважаючи на вжиті зусилля і збільшення інвестицій у дослідження штучного інтелекту, як і раніше, не ведеться широке обговорення його використання в державному секторі.

Таким чином, порівняно з бізнес-сферами використання штучного інтелекту в галузі публічного управління все ще перебуває в зародковому стані.

Штучний інтелект і машинне навчання − два поняття, які часто використовуються як тотожні. Однак значення цих двох термінів не однакове. Штучний інтелект можна визначити як інтелектуальні системи, здатні думати і вчитися. Нині кілька технологій підпадають під визначення штучного інтелекту: нейронні мережі, глибоке навчання − метод, що дає змогу обчислювальним моделям кількох рівнів опрацювання вивчати й подавати дані

з кількома рівнями абстракції, імітуючи те, як мозок сприймає й розуміє мультимодальну інформацію. Таким чином, машинне навчання можна розглядати як підмножину штучного інтелекту − машина може адаптувати свій власний алгоритм до ситуації та «вчитися», тож система буквально перекодовує себе.

Зазначені методи: комп'ютерний зір − алгоритмічне обстеження й аналіз зображень; опрацювання природної мови − царина досліджень і застосунків, що вивчає, як машини можна використати для розуміння й аналізу мовного тексту або мовлення; розпізнавання мовлення, що дає змогу пристроям розпізнавати, адаптувати й перекладати голосову інформацію у зрозумілих формах. Голосові користувацькі інтерфейси, як-от голосовий набір досягли видатних результатів у розв'язанні важливих проблем [2].

Зазначимо, що за своїм походженням концепція штучного інтелекту відображала намір замінити людський інтелект машинами. У своєму есе «Обчислювальні машини та інтелект» Алан Тюринг передбачав, що такі проєкти зіштовхнуться із протиріччями. У цій роботі він порушив питання, чи можуть машини мислити. Його гіпотеза полягала в тому, що люди більше не зможуть розрізняти людський і машинний інтелект через певний час, і, отже, це питання втратить актуальність.

Однак цього не сталося. Натомість утворилися два табори: одні дотримувалися так званої сильної тези, згідно з якою штучний інтелект може і буде відтворювати людський інтелект, тоді як інші − прихильники «слабкої тези» − посилаються на здатність машин ефективно розв'язувати певні проблеми раціональним чином. Таким чином, існує фундаментальна розбіжність щодо цілей і можливостей штучного інтелекту. Однак, якщо цілі технологій спірні, їхній розвиток і можливі сфери застосування не визначені наперед. Актуальним залишається питання про масштаби і межі використання штучного інтелекту. Багато систем штучного інтелекту вже використовуються в державному управлінні. Іноді штучний інтелект сприяє еволюційному розвитку наявних систем. Прикладом є системи керування рухом.

Використання штучного інтелекту викликало дискусію в науці та суспільстві про соціальні та етичні наслідки його використання в державному секторі, а також юридичні умови, включно з питаннями конфіденційності та відповідальності. Справді, незважаючи на те що урядові організації в усьому світі виступили з ініціативами з упровадження та застосування штучного інтелекту, у державному секторі впровадження технології штучного інтелекту являє собою серйозну проблему. Так, дослідники зазначають, що більша частина реалізованих за допомогою штучного інтелекту рішень, «імовірно, залишаться слабкими та вузькоспеціалізованими» протягом наступних десятиліть, що можна пояснити серйозними проблемами, які перешкоджають розвитку штучного інтелекту в державному секторі, серед яких безпека, якість та інтеграція даних, недостатній бюджет тощо.

Фінансова здійсненність теж відіграє вирішальну роль у впровадженні технологій штучного інтелекту. Недостатній бюджет є однією з основних проблем, з якими стикаються організації під час запуску програм штучного інтелекту.Спеціалізація та досвід − ще один важливий аспект впровадження технологій штучного інтелекту в державному секторі. Стрімке зростання технологій штучного інтелекту супроводжується потребою в спеціалістах та експертах з відповідними навичками.

Закони і нормативні акти в галузі штучного інтелекту відносяться до загального управління штучним інтелектом і, таким чином, стосуються загальної здатності керувати і контролювати технологію штучного інтелекту та її соціальний і економічний вплив. Урядам усього світу належить узгодити глобальні принципи і правила для систем штучного інтелекту, які мають бути засновані на стандартах демократії та прав людини. Розроблення і створення глобальної та гнучкої системи управління штучним інтелектом, яка також враховує культурні відмінності та різні національні правові системи, надзвичайно складна і являє собою серйозну проблему. Відповідальність і підзвітність тісно пов'язані з аспектом управління. Наприклад, постає питання, хто несе відповідальність, коли, наприклад, автономний транспортний засіб громадського транспорту завдає шкоди пішоходу. Обладнання, розробник програмного забезпечення, постачальник або оператор, органи влади або навіть сам додаток? Незважаючи на те що існують різні підходи до вирішення проблеми відповідальності та підзвітності в контексті використання штучного інтелекту, наразі немає консенсусу щодо того, як впоратися з цією серйозною проблемою. Проблема, що активно обговорюється, пов'язана з використанням штучного інтелекту в публічному управлінні, стосується й питань етики. Основні етичні аспекти відносяться до області етики роботів, або машинної етики. З одного боку, це включає міркування етичності розробок і використання певних додатків штучного інтелекту та їхніх наслідків. З іншого боку, це пов'язано з питанням, як впровадити етичні принципи в системи штучного інтелекту, щоб гарантувати, що останні діють морально.

Таким чином, проблема етики охоплює широкий спектр аспектів − від розроблення правил штучного інтелекту до сумісності машин і людських цінностей. Встановлення правил для поведінки людей являє собою одну з основних етичних проблем, пов'язаних зі штучним інтелектом. Системи штучного інтелекту, як правило, призначені для того, щоб відтворювати або імітувати людську поведінку та ухвалювати рішення за людей з метою максимальної ефективності, а також мінімізації помилок, щоб у кінцевому підсумку ухвалити правильне або найкраще рішення за них.

Список використаних джерел:

1. China issues guidelines on artificial intelligence development. – State Council of the People´s Republic of China. URL: http://english.www.gov.cn/policies/latest_releases/2017/07/20/content_281475742458322.htm

2. Ansip A. 2017. Making the most of robotics and artificial intelligence in Europe. URL: https://www.europanu.nl/id/vkjeg6jo7zyt/nieuws/blog_making_the_most_of_robotics_and?ctx=vhyzn0vt5cvu

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ: ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ ВИДІВ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ

Ярошенко Ігор,
к.е.н., старший дослідник, завідувач відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7107-5550
Семигуліна Ірина,
к.е.н., молодший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, Україна
доцент кафедри менеджменту,
Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9523-3322

Використання теоретико-методичного підґрунтя для дослідження територіальних проблем, інформаційне узагальнення їх в певні види, встановлення взаємозв’язків між ними, як в середині певного виду, так і між видами в цілому, є основою для подальшої розробки і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їх подолання, зокрема в умовах сучасних викликів і загроз, пов’язаних із військовою агресією рфпроти України та її територій.

Проведений аналіз нормативно-правових і дослідницьких джерел стосовно питання вибору видів територіальних проблем, що характеризується індивідуальністю представленого авторського бачення та законодавчих нормативів стосовно певних критеріїв і ознак, дозволяє виділяти найгостріші й найактуальніші з них для функціонування та життєзабезпечення різних територіальних утворень в певний період часу [1-5]. Натомість неспровокована військова агресіярфпо відношенню до України та її територій спричиниларізке зростаннякола внутрішніх і зовнішніх загроз, та, як наслідок, призвела до розширення різновидів територіальних проблем, причин їх виникнення та негативних наслідків від їх впливу, що потребує додаткового дослідження зазначеної тематики.

Особливістю запропонованогоза результатами дослідження авторського баченнявибору видів проблем розвитку територій в Україні є [1, 3]:

- врахування світового і європейського досвіду визначення й вирішення як узагальнених, для групи країн та конкретних періодів розвитку, територіальних проблем, так і індивідуальних, для кожної окремої країни, враховуючи певні територіальні особливості; важливість використання досвіду

підтверджує актуальність узагальнення широкого набору проблем однієї направленості у певні види, що дозволяє в подальшому цілеспрямовано формувати і використовувати конкретні заходи та інструменти для вирішення конкретних їх видів;

- використання вітчизняного досвіду регіональної політики щодо вибору актуальних і першочергових проблем розвитку територій та шляхів їх вирішення; важливість використання досвіду підтверджує актуальність постійного моніторингу проблем, аналізу результативності реалізації заходів регіональної політики щодо їх усунення та вчасного оновлення її пріоритетів у відповідності до внутрішніх і зовнішніх умов сьогодення;

- узагальнення вітчизняних наукових наробок стосовно актуальності вибору різних ознак для формування видів територіальних проблем по відношенню до різних умов їх виникнення; важливість застосування такого досвіду підтверджує доцільність використання на практиці системного і проблемно-орієнтованого підходів між встановленням видів проблем і пошуком новаторських осучаснених шляхів для їх вирішення;

- ґрунтування на сучасних викликах, в яких опинилися території України в наслідок довготривалої військової агресії; важливість використання такого досвіду дозволяє оцінити види проблем окремих територій в нових нестандартних умовах, скористатися можливістю для їх вирішення за рахунок перспективи осучаснення і відновлення, врахувати заходи щодо убезпечення їх виникнення в майбутні періоди розвитку.

Представлена авторами система вибору видів проблем розвитку територій в Україні, зокрема в умовах сучасних загроз, включає такі складові.

Ресурсні проблеми- пов’язані із ресурсним забезпеченням територій. Структурна наповненість даного виду залежить від широкого вибору видів ресурсів (природні, географічні, історичні, інфраструктурні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, людські та багато інших), їх достатності (достатні, недостатні), структури (внутрішні, зовнішні), ефективності (ефективні, неефективні), спроможності (спроможні, неспроможні), відновлюваності (відновлювані, невідновлювані) та інших важливих характеристик, що потребують окремого додаткового дослідження [1, 4].

Уміння використовувати територіальні ресурси є основою для виділення економічних, соціальних, екологічних проблем.

Економічні проблеми- пов’язані із розвитком економічних галузей на певних територіях; можливостями забезпечення конкурентних переваг економічних суб’єктів; умінням створити території економічного росту на основі ефективної взаємодії наявних для такого розвитку ресурсів; розвитком економічного туризму; умовами для розвитку бізнес-середовища; створення інвестиційного клімату тощо [1, 2].

Соціальні проблеми- пов’язані із створенням умов для розвитку соціальних інституцій і гарантій. Виявлення таких проблем характеризується

умовами життєзабезпечення населення (проживання, зайнятість, достаток, відпочинок, сфера послуг, охорона здоров'я, освіта, отримання адміністративних та інших соціальних гарантій тощо); доступністю і європейською якістю всіх видів послуг; рівнем інклюзивності; розвитком соціального туризму; спроможністю території забезпечити такі соціальні умови для власних мешканців і гостей, що роблять даний регіон бажаним для проживання тощо [1, 2].

Екологічні проблеми - пов'язані із станом навколишнього середовища території, зокрема умови та цільове використання природних ресурсів; підтримка і збереження чистоти; рівень забрудненості ресурсів; умови щодо поводження із відходами; розвиток рекреаційних зон; збереження історичної та культурної спадщини; розвиток зеленого туризму тощо [1, 2].

Результативність вирішення представлених видів проблем (ресурсні, економічні, соціальні, екологічні) залежить від ефективності системи публічного управління територією.

Інституціональні проблеми - пов'язані із рівнем організації системи публічного управління територіальним розвитком різних рівнів. Мається на увазі рівень спроможності влади забезпечити належний рівень соціально-економічного регіонального розвитку на засадах сталості; створити комфортні умови для розвитку бізнесу, громадськості, кожного громадянина; спроможності в розробці конкурентоспроможної стратегії розвитку регіону і ефективності її виконання; забезпечення результативності державного регулювання (законодавчого забезпечення, підтримки, стимулювання тощо); організації ефективної міжрівневої взаємодії тощо [1, 5].

Перебуваючи в умовах тривалої військової агресії, однією із головних умов ефективного функціонування і розвитку кожної окремої території і країни в цілому є забезпечення належного рівня безпеки власного народу.

Безпекові проблеми- пов'язані із забезпеченням такого рівня безпеки для кожного громадянина, щоб він мав змогу вільного і спокійного забезпечення всіх свої потреб (проживання, праця, відпочинок, лікування, освіта, народження дітей, турбота про рідних і близьких тощо); прав і свобод людини; впевненість у майбутньому для себе і своєї родини; створенням безпечного середовища для розвитку бізнесу; безпекових гарантій життєдіяльності тощо [1, 5].

Запропонована системавибору видів проблем дозволяє врахувати їх широту і різносторонність щодо забезпеченості територій ресурсами; можливостями, умовами й сферами їх використання; оцінити спроможності щодо управління ними в різних напрямах розвитку та на різних інституційних рівнях; акцентувати увагу на пріоритетності створення умов для безпечності життєзабезпечення і функціонування всіх територіальних утворень в Україні.

Перевагами представленої класифікації є можливість одночасного виявлення якнайбільшої кількості територіальних проблем, в тому числі враховуючи індивідуальні територіальні особливості, а наявність суттєвих

взаємозв'язків між видами проблем і в середині них дає, в подальшому, можливість формувати як узагальненні пріоритети, так і конкретизовані пропозиції щодо формування стратегічних напрямів, застосовувати програмно-проєктний підхід при виборі інструментарію його реалізації залежно від наявних, актуальних потреб і майбутніх перспектив розвитку країни та її територій.

Список використаних джерел:

1. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красноносова, О., Михайленко, Д., & Тур, О. (2024). Класифікація проблемних ситуацій в розвитку регіонів України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 3(56), 350–364. DOI**:** https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4378

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

3. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Світовий досвід державної підтримки в системі публічного управління розвитком територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С.19-28. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-19-28.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. №385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/695-2020-п#Text.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МІЖМІНІСТЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ У ДЕРЖАВНІЙ ПІДТРИМЦІ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ

Казаков Геннадій,
к.і.н, провідний професіонал відділу методології навчання і наукових досліджень
Вища школа публічного управління, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-2860-9892

Музична індустрія в Україні сьогодні стикається з чисельними викликами, починаючи з війни, яка з одного боку надала поштовх для розвитку українського музичного продукту, але з іншого – не дає змоги на виділення значних коштів з боку держави для подальшого розвитку галузі та виведення її на світовий ринок. Незважаючи на те, що українська музика активно розвивається та має значний потенціал для виходу на міжнародний ринок, існують суттєві прогалини у співпраці між різними державними відомствами, що ускладнює ефективну реалізацію державної політики в цій галузі. В Україні немає чіткого розуміння повноважень та функцій різних міністерств в питанні підтримки вказаної галузі. Більше того, самого поняття «музична індустрія» не існує в юридичній площині України, що відводить її в державному розумінні, як самобутню галузь, на периферію. Переважно підтримку отримує лише музична освіта. Водночас, музична індустрія є однією з найпоширеніших галузей креативної економіки та поєднує в собі культурну, економічну та соціальну складові. Вона не лише створює робочі місця та сприяє економічному розвитку, але й формує національну ідентичність, культурну спадщину та міжнародний імідж країни. Саме тому вважаємо доречним звернути увагу на шведську модель державної підтримки музичної індустрії, яка відрізняється високим рівнем міжміністерської взаємодії та залученням різних секторів уряду до підтримки музичної галузі.

Мета запропонованої розвідки полягає у висвітленні основних векторів діяльності шведських міністерств щодо музичної індустрії та їх взаємодії у підтримці музичного сектору держави.

Зазначена тема є малодослідженою та переважно зводиться до часткового висвітлення повноважень окремих ЦОВВ Швеції в контексті підтримки музичного сектору [1;2;3].

Розвиток шведської музичної індустрії та її чільне місце на міжнародній арені багато в чому є можливим завдяки активній урядовій підтримці галузі. У Швеції підтримка музичної індустрії реалізується через координацію між кількома міністерствами, зокрема Міністерством культури, Міністерством закордонних справ, Міністерством освіти і науки, Міністерством фінансів та Міністерством промисловості. Кожен з наведених центральних органів

виконавчої влади виконує свою роль у забезпеченні всебічної підтримки музичної галузі.

Ключовим державним органом, практично кожен відділ якого звертає увагу і на музичний сектор є Міністерство культури. Однією з головних цілей міністерства є створення умов для розвитку талантів з раннього віку, що сприяє формуванню професійних музикантів і сприяє їх подальшій інтеграції у національний і міжнародний музичний простір. Саме тому, з боку міністерства відбувається забезпечення фінансування та методологічна підтримка програм музичної підготовки як у загальноосвітніх школах, так і в спеціалізованих навчальних закладах.

Окремим напрямком діяльності Міністерства культури є збереження музичної спадщини, що охоплює збереження та популяризацію традиційної музики, національних музичних творів та інструментів, а також підтримку архівування музичних записів. Завдяки ініціативам міністерства створюються та підтримуються культурні інституції, такі як музеї та архіви, які зберігають національну музичну спадщину для майбутніх поколінь.

В питанні експорту музичної продукції Міністерство культури найбільше взаємодіє з Міністерством закордонних справ Швеції. Така взаємодія дозволяє забезпечити ефективну координацію зусиль щодо презентації шведської музичної продукції за кордоном, включно з підтримкою виконавців, організацією міжнародних концертів, фестивалів і культурних заходів, а також сприянням участі шведських артистів у глобальних культурних проєктах. МЗС, зі свого боку, забезпечує дипломатичну та інституційну підтримку відповідних ініціатив Міністерства культури.

Особливої уваги заслуговує спільна робота обох міністерств у напрямку участі шведських музикантів у міжнародних конкурсах і фестивалях, де дипломатична підтримка допомагає не лише організаційно, але й сприяє зміцненню культурного іміджу країни. Участь у таких заходах дозволяє шведським виконавцям і музичним колективам не лише демонструвати високий рівень національної музичної майстерності, але й створювати передумови для розширення ринків збуту шведської музичної продукції, що позитивно впливає на економіку країни.

Також варто вказати, що МЗС Швеції є одним з ключових організаторів державної премії Music Export Prize, яка надається шведським музикантам, за значні досягнення на міжнародній арені. Власне саме нагородження відбуваєтьсяу стінах МЗС [1].

З боку Міністерства фінансів відбувається виділення коштів на організацію грантових програм, виплат передбачених державними преміями, призначення податкових пільг, підтримку індустрії в складні часи (зокрема Covid-19).

Міністерство фінансів працює і над розробкою програм підтримки інноваційних музичних стартапів, забезпечуючи їх доступ до фінансових

ресурсів на ранніх етапах розвитку. Завдяки цьому, підприємці мають можливість реалізовувати свої ідеї, створювати нові музичні платформи та сервіси, що сприяє технологічному розвитку музичної індустрії.

Побудова стратегії музичної освіти, навчальних планів, а також підтримку діяльності музичних шкіл, консерваторій, академій здійснюється Міністерством освіти та науки.

Міністерство промисловості залучене до розвитку музичної індустрії як частини креативної економіки, шляхом підтримки інноваційних музичних стартапів та забезпечення співпраці з приватним сектором. Одним із ключових напрямків діяльності міністерства є стимулювання розвитку цифрових платформ і сервісів для поширення музики, таких як потокові сервіси та онлайн-магазини музичного контенту.

Міністерство також сприяє створенню інфраструктури для музичних стартапів. Важливою частиною політики міністерства є налагодження співпраці між музичною індустрією та іншими секторами економіки, що дозволяє створювати нові можливості для зростання та експорту музичної продукції на міжнародні ринки.

Ефективна взаємодія між міністерствами в Швеції забезпечується кількома ключовими механізмами:

– Спільні робочі групи та комітети, що об'єднують представників різних відомств для розробки спільних стратегій розвитку музичної індустрії.

– Фінансування спільних програм, таких як підтримка молодих виконавців або міжнародна промоція шведської музики, що дозволяє об'єднувати ресурси та зусилля кількох міністерств.

– Періодичні звіти та аналітичні дослідження, що забезпечують зворотний зв'язок щодо ефективності запроваджених ініціатив та дозволяють вчасно вносити корективи в державну політику.

Таким чином, можемо стверджувати, що державна підтримка та взаємодія органів влади у підтримці музичного сектору сприяло тому, що Швеція стала одним із центрів музичної індустрії. Країна має потужний експорт музичних продуктів, завдяки спільній діяльності Міністерства культури, Міністерства закордонних справ та Міністерства фінансів. Водночас, до розвитку індустрії долучаються і інші ЦОВВ Швеції, які в межах своїх компетенцій підтримують окремі аспекти функціонування музичної індустрії. Завдяки системному підходу Швеції до розвитку музичної індустрії, заснованому на тісній співпраці кількох міністерств, Україна може адаптувати певні механізми, що сприятимуть зростанню її власного культурного та креативного сектору.

Список використаних джерел

1. The nominees for the Government’s 2023 Music Export Prize. URL: https://www.government.se/press-releases/2024/04/the-nominees-for-the-governments-2023-music-export-prize/ (date access: 02.10.2024)

2. Kreativ tillväxt ? En rapport om ”kreativa näringar” i politik och statistik / A. Kolmodin etc. Östersund : Institutet för tillväxtpolitiska studier, 2007. 137 s.

3. Sweden : Short cultural policy profile / by T. Harding. Stocgolm, 2022. 17 p. URL: https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_short/sweden/Sweden_Short_2022.pdf (date access: 02.10.2024)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сидоренко Наталія,
д.ю.н., професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна
Грищенко Олександра,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна
Червякова Катерина,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна

Цифрова трансформація державного управління в Україні – це не просто впровадження нових технологій, але й комплексний процес модернізації, який має мету підвищити ефективність, прозорість та доступність різних державних послуг для громадян і бізнесу. Через введення сучасних цифрових технологій та електронних інструментів у секторі публічного управління в нашій країні вдасться суттєво поліпшити продуктивність своїх інституцій, гарантувати кращу прозорість і взаємодію з суб'єктами господарювання та, крім того, пришвидшити інноваційне зростання.

До головних складових розвитку цифровізації публічного управління належать:

– застосування штучного інтелекту, щоб автоматизувати завдання, здійснювати аналіз інформації й ухвалювати рішення, що можуть передбачати такі приклади, як чат-боти й системи аналізу даних в автоматичному режимі;

– значна кількість інформації для збирання, аналізування й покращення якості послуг і процесів ухвалення рішень у секторі публічного управління;

– здійснення переходу до хмарних сервісів з метою збереження й опрацювання інформації, щоб зменшити витрати й покращити результативність;

– оприлюднення відкритої інформації для покращення прозорості й залучення громадян до механізму ухвалення рішень;

– застосування датчиків й інших приладів Інтернету речей (IoT) орієнтоване на збирання інформації й автоматизацію процесів;

– електронна демократія як формат інтерактивної взаємодії влади й громадян під час прийняття рішень через електронні петиції, електронне голосування й громадські бюджети;

– використання технології блокчейн, що дає змогу створити належні умови для безпеки та недоторканості інформації, застосованої в галузі публічного управління, й дає нові змоги для того, щоб перевіряти справжність документів [2].

Основними напрямами цифровізації публічного управління є:

– електронний документообіг, який допомагає державній структурі автоматизувати всі процеси роботи з документами, практично відмовитись від паперу, вдосконалити внутрішню дисципліну, прискорити процес прийняття управлінських рішень;

– відкриті дані, які сприяють прозорості влади, є інструментом оцінки та контрою роботи влади та держави;

– взаємодія реєстрів. Об'єднання державних реєстрів у єдину систему взаємодії – ефективний спосіб побудови прозорих державних сервісів для населення та бізнесу та оптимізації роботи державних органів, боротьби з бюрократією, забезпечення дистанційного та оперативного доступу громадян до якісних адміністративних послуг;

– електронна ідентифікація. Розвиток інфраструктури електронної ідентифікації дасть змогу забезпечити зручний та безпечний доступ громадян до електронних послуг, інформаційних систем, інтерактивних інструментів та сприятиме розвитку електронних форм взаємодії держави та суспільства;

– електронна демократія. Нині в Україні активно впроваджують та розвиваються інструменти електронної демократії. Найпоширенішими серед них, що застосовуються на сьогодні в Україні як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях, є електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети);

– цифрове робоче місце, яке забезпечує ефективність та мобільність працівника;

– інтернет речей – це фізично реальні системи і комплекси, функціонування яких базується на використанні величезної кількості датчиків, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, робототехніки, штучного інтелекту, хмарних обчислень, мережі Інтернет, застосування яких надає можливості за участю або без участі людей приймати і реалізовувати рішення, що створює умови для високоефективного, економного, раціонального здійснення будь-якої діяльності з мінімальним використанням всіляких ресурсів, окрім того, створюють нові соціальні та економічні можливості як у традиційних сегментах життєдіяльності соціуму, так і в його нових сегментах, що розвиваються;

– хмарні технології. 15 березня 2022 р. Президентом України підписано Закон України "Про хмарні послуги", який визначає правові відносини, пов'язані з обробкою та захистом даних під час використання технології хмарних обчислень, надання хмарних послуг та особливостей їх використання у публічному секторі;

– цифрова грамотність – ще один важливий елемент цифрової трансформації. Цифрова грамотність необхідна і для працівників державних органів, і для мешканців [1].

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна дійти до висновку, що перспективи цифрової трансформації державного управління проявляються у вигляді зниження корупційних ризиків, покращення якості життя громадян, створення сприятливого бізнес-клімату, підвищення ефективності та прозорості державних послуг, що цифрова трансформація державного управління це все ж таки комплексний та тривалий процес, який потребує багато зусиль не тільки державних органів, а і громадського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. URL:https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29262/34

2. Сутність цифрової трансформації публічного управління. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04/2024-12-02-04

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Бєльська Тетяна,
д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2792-4700
Цуркан Роман,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5382-2210

Управління в умовах надзвичайних ситуацій потребує ефективних механізмів, які дозволяють оперативно реагувати на загрози та забезпечувати стабільність функціонування органів публічної влади. Надзвичайні ситуації можуть мати різний характер – від природних катастроф і техногенних аварій до воєнних конфліктів. У кожному випадку органи публічного управління мають діяти чітко, скоординовано і в межах законодавчого поля.

Організаційно-правовімеханізми, що забезпечують функціонування системи кризового управління дозволяють підтримувати роботу ключових органів публічного управління та інфраструктурних об’єктів (енергетика, транспорт, зв'язок, медицина). Організаційно-правові механізми включають: наявність нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів влади, підприємств та організацій у таких умовах; створення тимчасових органів управління, зокрема штабів з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації або кризових центрів, основною функцією яких є координація дій усіх залучених служб (рятувальних, медичних, правоохоронних) та гуманітарних організацій; забезпечення оперативного прийняття рішень та розподілу ресурсів, зокрема швидка мобілізація людських ресурсів, оперативне залучення коштів з приватного сектору, міжнародної допомоги, а також можливість здійснювати перерозподіл бюджетних коштів на потреби кризового управління.

Правове регулювання дій органів публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій визначається національним законодавством, зокрема законами про надзвичайний стан, цивільний захист та іншими нормативно-правовими актами. Вони встановлюють порядок введення надзвичайного стану, правовий режим, повноваження органів влади та їх взаємодію з громадськістю і приватним сектором.

Важливов умовах надзвичайних ситуацій здійснювати аналіз ситуації та оцінку загроз. Це дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні ризики та ефективно запобігати їх розвитку.

Ефективна комунікація з населенням є одним із ключових інструментів у період надзвичайних ситуацій. Органи публічного управління повинні забезпечувати швидке та достовірне інформування громадян щодо характеру ситуації, необхідних заходів безпеки та дій у випадку евакуації. Інформаційна безпека стає особливо важливою в умовах надзвичайних ситуацій. Неправильне або спотворене подання інформації здатне провокувати панічні настрої серед населення, впливати на розвиток подій, стимулювати масове переміщення людей, погіршувати репутацію політичного керівництва. Це може сприяти загостренню психічних та фізичних проблем у громадян і в підсумку завдати значної шкоди загальній ефективності протидії надзвичайним ситуаціям. Тому вкрай важливо запобігати поширенню недостовірної інформації та забезпечити інформаційну стабільність [1].

Важливим організаційним механізмом є налагоджена координація між органами публічного управління різних рівнів – місцевим, регіональним та національним. Організаційний механізм передбачає взаємодію між силовими структурами, медичними установами, рятувальними службами для забезпечення стабільної роботи та швидкого реагування на виклики.

У складних надзвичайних ситуаціях, які перевищують можливості національної системи реагування, важливо використовувати механізми міжнародного співробітництва. Це включає залучення гуманітарної допомоги, міжнародних експертів і ресурсів, а також участь у глобальних ініціативах, які надають підтримку у разі надзвичайних ситуацій.

Участь бізнесу у подоланні наслідків надзвичайних ситуацій може стати ефективним інструментом для забезпечення стабільності. Державно-приватні ініціативи дозволяють швидше мобілізувати ресурси, розробляти нові технології для моніторингу і реагування на кризи, а також підтримувати економічну стабільність у важкий період.

Постійна підготовка кадрів та проведення навчань із реагування на надзвичайні ситуації є ключовим елементом забезпечення готовності персоналу до ефективних дій у кризових умовах. Регулярні тренінги сприяють відпрацюванню алгоритмів швидкого реагування, що дозволяє уникнути хаосу під час реальних надзвичайних ситуацій. Окрім цього, такі заходи підвищують рівень професійної компетентності співробітників, забезпечуючи їхню здатність приймати оперативні та правильні рішення. У результаті підготовка кадрів не лише підвищує ефективність управління, але й мінімізує ризики для населення та критичної інфраструктури.

Отже, організаційно-правові механізми забезпечують функціонування системи кризового управління в умовах надзвичайних ситуацій, сприяють

зменшенню негативних наслідків кризових явищ і зберігають безперервність роботи органів влади та життєво важливих структур.

Список використаних джерел:

1. Пархоменко-Куцевіл О.І. Забезпечення інформаційної безпеки під час здійснення військових операцій та бойових дій. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, Т.1., ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, (15-28 квітня 2022 р. м. Київ). Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С.40-43. URL:https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezy0422-t1.pdf

МУНІЦИПАЛЬНІ ПОСЛУГИ З ВІДНОВЛЕННЯ ДОВКІЛЛЯ: ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ

Бєльська Тетяна,
д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2792-4700
Кондрацький Олександр,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9486-4114

З 24 лютого 2022 року, а на Сході України ще з попередніх років, на території країни щодня тривають інтенсивні обстріли із застосуванням різноманітних боєприпасів, як дозволених, так і заборонених. Унаслідок цього утворюються вирви від авіабомб і артилерійських ударів, з'являються нові заміновані території, а також знищується важка військова техніка, що призводить до витоків нафтопродуктів і випалювання землі. Ці дії викликають серйозне забруднення ґрунту, що негативно позначається на економіці країни та здоров'ї населення.

Рух військової техніки, пересування військових частин, будівництво укріплень і утворення кратерів від вибухів бомб спричиняють порушення структури ґрунтів, ущільненняґрунтів, забруднення важкими металами та знищення ґрунтової фауни і рослинності.Вибухи снарядів та ракет, пожежі на промислових об'єктах та в лісах, витоки небезпечних хімічних речовин – все це залишає глибокий екологічний слід, який вимагатиме років відновлення.

Війна завдає серйозних збитків екосистемі ґрунтів. На сьогодні близько 30% території України опинилися в зоні підвищеного ризику для землеробства [1]. Одним із головних негативних факторів є порушення ґрунтового покриву, яке проявляється через механічні пошкодження, теплове та хімічне забруднення, а також захаращення поверхні.

Згідно з дослідженням, проведеним Центром екологічних ініціатив «Екодія», забруднення земель, яке стало результатом російської агресії проти України, є критичним і потребує негайного реагування [2]. Чим довше тривають бойові дії, тим більша загроза для екології, особливо для стану ґрунтів. Якщо не вжити заходів щодо відновлення ґрунтів після війни, це може призвести до серйозних проблем: підтоплення, засолення, ерозії та інших негативних процесів. Такі зміни здатні викликати катастрофічні наслідки для

сільського господарства, включно з руйнуванням ґрунтового покриву, порушенням природного зволоження, ризиком опустелювання та активізацією вітрової й водної ерозії.

Окрім фізичного руйнування природи, війна також порушує функціонування муніципальних послуг. В багатьох містах та селах, особливо в зоні активних бойових дій, люди втрачають доступ до чистої води, електрики, газопостачання та збирання сміття. Це спричиняє погіршення санітарних умов, що підвищує ризик спалахів інфекційних захворювань. Забруднювальні речовини, що потрапляють у довкілля, мають безпосередній вплив на навколишнє середовище і здоров'я людей. Наслідком цього є зростання кількості серцево-судинних, метаболічних, неврологічних та онкологічних захворювань. Особливо небезпечний вплив відчувають діти, які проживають у зонах бойових дій.

В умовах війни органи місцевого самоврядування часто змушені перенаправляти ресурси на гуманітарні потреби та підтримку обороноздатності, залишаючи екологічні питання та відновлення довкілля на другому плані. Проте, навіть в цих складних умовах, важливо не забувати про необхідність захисту та відновлення екологічного балансу. Після завершення війни перед Україною стоятиме масштабне завдання не лише відбудови міст та інфраструктури, але й відновлення природних ресурсів.

Відновлення та підтримка чистоти навколишнього середовища потребують ефективних і скоординованих дій на рівні місцевих органів влади. Одна з важливих сфер муніципальних послуг у відновленні довкілля – це очищення територій від побутового та промислового сміття, особливо в містах і селах, що постраждали від військових дій. Системи управління відходами, сортування та їх подальша утилізація є основою для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Важливою частиною цієї роботи є впровадження сучасних підходів до переробки сміття, зменшення кількості відходів, що йдуть на полігони, і створення умов для повторного використання ресурсів.

Також муніципальні служби мають відповідати за відновлення зелених зон, лісів, парків та скверів. Ці заходи включають висадку дерев, озеленення територій, створення нових зелених насаджень у постраждалих від бойових дій або промислового забруднення районах. Окрім естетичної функції, зелені насадження допомагають очищати повітря, зменшують температуру в міських умовах і підтримують біорізноманіття.

Ще однією важливою задачею муніципалітетів є контроль за станом водних ресурсів. Відновлення річок, озер та водосховищ, а також покращення якості води у водопровідних системах є життєво необхідним. Місцеві органи влади повинні працювати над забезпеченням населення чистою питною водою, а також впроваджувати технології очищення стічних вод, щоб мінімізувати забруднення водних об’єктів.

Важливою складовою є співпраця з громадськістю у питаннях екологічної освіти. Муніципалітети можуть сприяти підвищенню екологічної свідомості через проведення інформаційних кампаній, організацію громадських заходів, таких як прибирання територій або висадка дерев.

Загалом, ефективні муніципальні послуги з питань відновлення довкілля мають бути інтегровані в загальну стратегію сталого розвитку територій, що дозволить забезпечити комфортні умови для життя та зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь.Необхідно створювати стабільне партнерство між науковими установами, освітніми закладами, державою та бізнесом для впровадження стратегічних рішень, спрямованих на відновлення та оздоровлення ґрунтів.

Список використаних джерел:

1. Корогод О, Болоховський В. Врятувати українську землю. *Економічна правда*. 11 трав. 2023 р. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/11/700021/
2. Чи можна вилікувати ґрунт від війни – відповіді на найпоширеніші запитання. 14 березн. 2023 р. / Сайт KURKUL: онлайн-асистент фермера. URL:https://kurkul.com/spetsproekty/1423-chi-mojna-vilikuvati-grunt-vid-viyni--vidpovidi-na-nayposhirenishi-zapitannya

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Таран Оксана,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0001-6226-4907
Борщ Артем,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Крівіч Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

За останні 50 років у розвинутих країнах світу відбулися суттєві зміни в практиці планування розвитку територіальних громад (місцевого розвитку), і ці зміни стосуються трьох напрямків. 1. Змінилися рівні відповідальності влади за здійснення планування розвитку територій. Територіальні громади взяли практично всю відповідальність на себе за місцеву ситуацію, за рівень якості праці, навчання, відпочинку та життя у громаді. 2. Змінилася методологія здійснення процесу управління місцевим розвитком. Уся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка створюється і виконується громадою і яка реалізовується через перманентну плановану проектну діяльність, підпорядковану стратегії. 3. Відбулася зміна суб'єкта управління. Муніципалітети через партнерство та міжмуніципальне співробітництво почали самостійно розширювати простір свого впливу в регіоні, створюючи місцеві фактори конкурентних переваг, формуючи спільні проекти для зростання конкурентоспроможності (транспортні коридори, індустріальні парки, публічно приватні партнерства, кластери, тощо) [1]. За таких умовах місцева влада повинна чітко змістовно усвідомлювати особливості місцевого економічного розвитку, мати необхідні знання, інформацію, навички та досвід, щоб забезпечити конкурентоспроможність своєї громади у світі нових реалій.

В Україні впродовж останніх років накопичено певний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з утворення перших об`єднаних територіальних громад, деякі з них підготували та затвердили стратегії розвитку, користуючись наявним правовим регулюванням щодо розробки регіональних стратегій розвитку, досвіду регіонального стратегічного планування та методичної допомоги з боку різноманітних програм і проектів міжнародної технічної допомоги. Разом з тим, із прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2] в Україні з'являється чітка система трирівневого стратегічного планування (держава-регіон-громада), якими передбачено

розробку для всіх територіальних громад власних стратегій розвитку. З цією метою, а також для впорядкування всіх методичних підходів Мінрегіоном спільно з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року було прийнято Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [3].

«Стратегії розвитку є основою регіонального відновлення. Це ключовий планувальний документ і головний орієнтир для розвитку громад на найближчі роки. Визначити стратегічні цілі, розробити план заходів, скласти перелік ключових проєктів, показників й інструментів моніторингу, спираючись на сучасні методики – все це є непростим, але вкрай важливим завданням. І той факт, що більшість громад розробляють або вже затвердили свої стратегії, свідчить про їхню стійкість та спроможність до відновлення», – зазначила заступниця Міністра розвитку громад територій та інфраструктури України Олександра Азархіна. За друге півріччя 2023 року загальна кількість територіальних громад, які охоплені процесом стратегічного планування, збільшилась з 1283 до 1314 громад (до 91%). Про це свідчать дані моніторингу стану розроблення та затвердження стратегічних документів, проведеного Міністерством відновлення [4].

Міністерство реалізує низку заходів, покликаних покращити стратегічне планування на місцевому рівні [4]:

1. Напрацювання змін до наявної архітектури планувальних документів. Мета - зменшити кількість дублюючих документів, а також синхронізувати стратегічне, бюджетне та просторове планування на принципах інклюзивності, субсидіарності та орієнтації на верифіковані дані.

2. Розробка Геоінформаційної системи регіонального розвитку - розумного цифрового інструмента, який дозволить перевести процес стратегічного планування у цифрове середовище з можливістю використання зручних шаблонів, налаштування показників моніторингу, залучення громадськості та бізнесу до розробки та реалізації стратегій розвитку та планів заходів до них.

3. Оновлення методичних рекомендацій щодо розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку. Основний фокус - на ефективних сучасних інструментах аналізу та планування, з врахуванням кращих практик ЄС та принципів управління публічними інвестиціями.

Важливу роль у підготовці стратегічних документів відіграє співпраця з міжнародними партнерами, агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями тощо. Серед них [4]: Програма «U-LEAD з Європою»; Асоціація міст України; Громадська організація «Єврорегіон «Дністер»; Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС); Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі

громади» (EGAP); Фонд східна Європа; Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Проєкт USAID «Говерла»; ГО «Український інститут майбутнього»; проєкт міжнародної технічної допомоги, україно-швейцарський проєкт «DESPRO»; Програма ПРООН з відновлення та розбудови миру; Проєкт GIZ «Підтримка структурних змін вугільних регіонів України» (німецьке товариство міжнародного співробітництва); Проєкт «Сприяння стратегічному розвитку територіальних громад малих міст», що реалізується ВАОМС «Асоціація міст України» спільно з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ); Фундація менеджерських ініціатив (м. Люблін), Польща; Проєкт «Польський досвід для розробки Стратегічного плану розвитку громад» за фінансової підтримки Польсько-Американського Фонду Свободи в рамках програми RITA; Агентство місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс».

Список використаних джерел:

1. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «Віеней», 2015. 256 с. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 35 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19/.(дата звернення 07.10.2024).

3. Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. URL: nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-№-265-_metodychni-rekomendacziyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf (csi.org.ua) (дата звернення 07.10.2024).

4. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/news/35390.html (дата звернення 07.10.2024).

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Кіт Остап,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
Бліщук Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

У сучасному світі сталий розвиток стає ключовим пріоритетом для більшості країн, включно з Україною. Поняття сталого розвитку охоплює три основні аспекти: економічний, соціальний та екологічний. Розвиток громад є важливою складовою цієї стратегії, адже він забезпечує стійке зростання на місцевому рівні. Одним із важливих інструментів досягнення цих цілей є ефективне публічне управління фінансовою підтримкою, яка спрямована на реалізацію проєктів сталого розвитку.

Фінансова підтримка відіграє центральну роль у забезпеченні сталого розвитку громад. Вона може включати різні джерела, такі як державні бюджети, міжнародні гранти, кредити, а також приватні інвестиції. Для успішного впровадження проєктів сталого розвитку на місцевому рівні необхідно забезпечити достатню кількість фінансових ресурсів. Особливо важливим є доступ до фінансової підтримки для віддалених або малих громад, які мають обмежені можливості залучення коштів.

Одним із ключових аспектів ефективного управління фінансовими ресурсами є прозорість і підзвітність у їхньому розподілі. Без чіткої системи контролю за використанням ресурсів зростає ризик корупції та нецільового використання коштів, що негативно впливає на результати проєктів сталого розвитку. Для цього необхідно впроваджувати механізми громадського контролю, моніторингу та звітування, які б гарантували відкритість всіх процесів, пов'язаних із фінансовою підтримкою.

Місцеві органи влади часто стикаються з проблемами недостатньої підготовки та досвіду в управлінні проєктами сталого розвитку. Тому важливим завданням є підвищення їхньої спроможності. Це включає навчання фахівців з планування та управління фінансами, підтримку розробки стратегій розвитку на місцевому рівні, а також підвищення якості кадрового складу. Інституційна спроможність місцевих органів влади є визначальним фактором успіху впровадження проєктів сталого розвитку.

Пошук ефективного використання ресурсної бази територіальних громад здійснюється на основі нормативного забезпечення децентралізаційних процесів та норм правових документів, які врегульовують питання розвитку

місцевого самоврядування. Варто згадати Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», прийнятий у 2014 році [1], який дає імпульс для розвитку територіальної громади та формування самостійної моделі управління нею.

Державно-приватне партнерство є ще одним важливим механізмом для підвищення ефективності фінансової підтримки сталого розвитку. Співпраця з приватними інвесторами та громадськими організаціями дозволяє залучати додаткові кошти на реалізацію ініціатив, що сприяють сталому розвитку. Ці партнерства також можуть забезпечити впровадження інноваційних рішень, які часто є поза межами можливостей державного фінансування.

Управління фінансовими ресурсами для сталого розвитку громад може бути більш ефективним завдяки використанню інноваційних фінансових інструментів. До таких інструментів належать екологічні облігації, соціальні інвестиційні фонди, кредити зі зниженими ставками для сталих проєктів тощо. Вони дозволяють мобілізувати додаткові кошти та забезпечити гнучкість у фінансуванні ініціатив. Загалом, фінансово-економічний потенціал територіальної громади прямо пов'язаний з економічною діяльністю суб'єктів регіональної економіки, взаємодія яких дає підстави вести мову про формування фінансових ресурсів на певній території [2].

Моніторинг і оцінка проєктів сталого розвитку є важливою частиною процесу публічного управління. Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, визначити сильні та слабкі сторони реалізації проєктів, а також скорегувати стратегії фінансування відповідно до реальних потреб громад. Постійний моніторинг сприяє підвищенню рівня довіри до публічного управління та забезпечує ефективніше використання фінансів.

Отже, підвищення ефективності публічного управління фінансовою підтримкою сталого розвитку громад є необхідною умовою для досягнення довгострокового економічного зростання, соціальної рівності та екологічної стійкості. Прозорість у розподілі ресурсів, підвищення спроможності місцевих органів влади, співпраця з приватним сектором та використання інноваційних фінансових інструментів сприятимуть ефективній реалізації проєктів сталого розвитку. Однак, для досягнення успіху необхідно забезпечити системний підхід, що включає постійний моніторинг і оцінку результатів.

Список використаних джерел:

1. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII від 5.02.2015р. / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 04.10.2024).

2. Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization / P Fuhelo, O Zharikova, K Blishchuk, T Baranovska… - *Independent Journal of Management & Production*, 2022. P. 67-73 [Web of Science]

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Шкуратов Олексій,
д.е.н, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8656-723X
Марущенко Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-7111-8959

Трансформаційні зміни в системі міжнародної безпеки, що відбуваються в першій половині XXIстоліття набувають все більше неконтрольованих форм. Стрімкий технологічний розвиток усіх сфер життєдіяльності призводить до виникнення нових ризиків та загроз, оцінка та ліквідація яких набуває надважливого значення для систем забезпечення безпеки національних держав. Ключовими складовими стратегій розвитку держав стають принципи функціональної адаптації конфігурацій механізмів державного управління в системах забезпечення національної безпеки на глобальному, регіональному, субрегіональному на національному рівнях. Необхідність узгодження стратегічних планів розвитку держав висуває принципово нові вимоги до інтелектуалізації процесу державно-управлінської діяльності у сфері національної безпеки кожної з них.

Ефективність та якість вказаної діяльності на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях залежить від різноманітних чинників, але, рівень інтелектуального забезпечення та професійна компетенція управлінського персоналу в період соціально-економічних криз, політичної нестабільності та збройних конфліктів стають одними з найважливіших ресурсів забезпечення національної безпеки країни. Як показує практика, досить часто суб’єкти управління не завжди повною мірою усвідомлюють сутність процесів, які відбуваються у сфері забезпечення національної та міжнародної безпеки. Саме через це їх управлінські рішення можуть виявитися неадекватними ситуаціям щодо перебігу цих процесів, мати низьку ефективність і результативність, що, у свою чергу доповнює палітру загроз національній безпеці.

Про необхідність комплексної розробки теоретико-методологічних засад та механізмів розвитку інтелектуальних ресурсів державного управління в Україні справедливо наголошує Р. Марутян. Дослідниця вказує на необхідність переходу до принципово нової управлінської парадигми розвитку українського суспільства та держави, що спиратиметься на нову ефективну систему інтелектуальної підтримки та науково-експертний супровід державного

управління як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Соціально-політичні трансформації, що сьогодні відбуваються в будь-якій країні потребують інформаційно-аналітичного забезпечення технологічно розвинених центрів, основними функціями яких є задоволення потреб системи управління в акумуляції її інтелектуального ресурсу, що свою чергу стимулюватиме науково-технічний прогрес [1, с. 7-9]. Так звані «мозкові центри», «фабрики думок», різні неурядові аналітичні центри все частіше включаються в науково-експертний супровід державного управління в системі забезпечення національної безпеки.

Стратегічні впливи та збільшення значущості швидкозростаючих держав, прискорення їх економічних та технологічних впливів, посилення ролі транснаціональних суб'єктів, регіональні та глобальні демографічні зрушення, екологічні загрози являються факторами впливу геополітичних загроз на державне управління системою забезпечення національної безпеки. Про необхідність розробки та впровадження комплексної методики оцінки взаємовпливу геополітичних загроз та можливостей їм протидіяти на результативність та ефективність управлінської діяльності в сфері національної безпеки говорить українська дослідниця В. Загурська-Антонюк. З позицій державного управління національною безпекою, виокремлюючи терористичні, військово-біологічні, енергетичні та інформаційно-комунікаційні загрози, в частині удосконалення механізмів управління також вказує на необхідність запровадження системного інформаційно-аналітичного моніторингу загроз у всіх чотирьох виокремлених сферах діяльності [2, с. 267-271].

Стратегічне планування розвитку національних збройних сил та забезпечення національної безпеки держав вимагають постійного комплексного аналізу світових перспективних напрямків технологічного розвитку озброєння та військової техніки, а також модернізації систем управління конфліктами на основі новітніх технологій. Щоб бути готовими до виявлення та ліквідації викликів на загроз національній безпеці, військові стратегії всіх країн прагнуть розробити новітні цифрові засоби і технології для управління традиційними та цифровими загрозами.

В період ведення гібридних війн військові відомства передових по розвитку країн значну увагу приділяють аналізу численних слабких неявних сигналів ворожого впливу. Саме застосування невійськових способів впливу (кібератаки, інформаційно-психологічні операції, розповсюдження дезінформації для компрометації урядів, дестабілізація соціальної обстановки та інші) дозволяє вести безконтактне асиметричне протиборство не порушуючи принципи міжнародного права у сфері безпеки.

Конфлікти, що сьогодні відбуваються на світовій арені демонструють необхідність розвитку інноваційних напрямів в області озброєнь, створення комплексів взаємодії військовослужбовців з безпілотними бойовими машинами, роботами, автономною зброєю, технології гіперзвуку, спрямованої енергії та

соціального впливу демонструють свою ефективність в протистояннях [3, с. 62]. Значний потенціал для забезпечення національної безпеки мають розробки в області машинного навчання на базі штучного інтелекту, подальший розвиток яких якісно змінить армії та види озброєнь, що в свою чергу потребуватиме якісної та технологічної зміни системи управління національною безпекою.

Список використаних джерел:

1. Марутян Р.Р. Інтелектуально-ресурсне забезпечення державного управління у сфері національної безпеки України: монографія. Київ : Компринт, 2020. 410с.

2. Загурська-Антонюк В.Ф. Державне управління національною безпекою в умовах геополітичних трансформацій: монографія. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. 336с.

3. Кваша Т.К. Світові наукові та технологічні тренди у сфері забезпечення національної безпеки. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 107с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/innovatsii-transfer-tehnologiy/2021/09/30/Svitovi.nauk.tekhn.trend.sfer.zabezp.nats.bezp-2019.30.09.pdf

СТРАТЕГІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Рябоволик Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0345-509X
Мужикова Марина,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування»
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сучасний ринок є динамічним і постійно змінюється під впливом різноманітних чинників, таких як технологічний прогрес, зміна споживчих переваг, глобалізація та регуляторні зміни. У таких нестабільних умовах бізнес-середовища, організаціям важливо залишатися гнучкими та конкурентоспроможними, щоб не тільки зберегти свою позицію на ринку, але й розвиватися. Одним із ключових елементів досягнення цих цілей є стратегічне адміністрування – процес управління, який разом з організацією розробляє і впроваджує довгострокові стратегії для адаптації до змін в зовнішньому середовищі і покращення результатів своєї діяльності.

Під стратегічним адмініструванням, в свою чергу, розуміють комплексний підхід до управління, спрямований на розробку, реалізацію та контроль стратегій, які можуть привести організацію до своїх довгострокових цілей. Основною метою цього процесу є забезпечення того, щоб організація активно не лише реагувала на зміни зовнішнього середовища, але й використовувала ці зміни для свого розвитку [1]. Це можна досягти завдяки постійному моніторингу:

- прогнозів ринкових трендів, що дозволяє краще підготуватися до змін у середовищі, підвищити конкурентоспроможність і прийняти стратегічні рішення на основі аналітики, адже основною метою такого прогнозування є ідентифікація можливих загроз для бізнесу, а також визначення подальших напрямків розвитку;
- аналізу конкурентів, який дозволяє оцінити позиції організації та, зрозуміти, як діють конкуренти, і розробити стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності;

- управлінню ресурсами, що забезпечує оптимальне використання всіх наявних ресурсів (фінансові, людські, матеріальні, інформаційні та технологічні) для досягнення цілей та підтримки конкурентоспроможності сучасної організації, а їх правильне планування, розподіл і контроль сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і збільшенню прибутковості;

- розробці інноваційних рішень, що є тим інструментом для організацій, який дає можливості їй розвиватись та займати лідируючі позиції на ринку, а саме: підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати процеси, адаптуватись до змін, залучати таланти та збільшувати свою прибутковість.

Це не просто управління поточною діяльністю, а глибоке розуміння того, за допомогою чого має рухатися організація для досягнення успіху в майбутньому [2], а саме:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає вивчення внутрішніх ресурсів та інших можливостей організації, а також зовнішніх чинників, таких як ринок, конкуренти, технології;

- визначення стратегічних цілей, що передбачає чітке формулювання цілей, які відображають місію організації та спрямовують її діяльність на досягнення конкурентних переваг;

- розробка стратегій, що передбачає планування дій та розробку програм, які забезпечують досягнення цілей;

- контроль та адаптація стратегії, шо передбачає моніторинг виконання стратегічних планів, та їх коригування на основі отриманих результатів.

Отже, стратегічне адміністрування є ключовим інструментом для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності сучасних організацій. Підходи до стратегічного адміністрування дозволяють організаціям аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, приймати обґрунтовані рішення та розробляти довгострокові стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Тому сучасним організаціям варто:

- проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища та контролювати внутрішні процеси для своєчасного виявлення можливостей та загроз;

- визначати конкурентні переваги та постійно вдосконалювати стратегії для їх підтримання;

- залучати всі рівні управління до процесу стратегічного адміністрування та забезпечувати взаємодію між ними;

- впроваджувати інноваційні підходи та використовувати технологічні рішення для підвищення конкурентоспроможності;

- сприяти постійному навчанню та розвитку персоналу, щоб забезпечити адаптивність організації до змін у середовищі.

Окреслені пропозиції допоможуть сучасним організаціям ефективно впроваджувати стратегічне адміністрування та досягати стабільного розвитку в умовах постійної конкуренції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Красностанова Н. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Вип. 34. С. 246-254.

2. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2020. № 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33 (дата звернення: 04.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Сторожук Оксана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0002-9450-7704
Попов Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування»
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Українські громадяни сприймають корупцію як найбільшу перешкоду для ведення бізнесу і перемоги у війні. Російська збройна агресія є найпершою бідою, а на друге місце українці ставлять корупцію [1]. Це ганебне явище дійсно має значні негативні наслідки для економіки: скорочення інвестицій, зменшення витрат на освіту та охорону здоров'я, збільшення державних інвестицій через непрозорі державні проєкти, зменшення податкових надходжень, скорочення прямих іноземних інвестицій. Все це загалом знижує ефективність використання державних ресурсів та гальмує соціально-економічний розвиток країни.

В умовах війни корупція є особливо болючою проблемою. Ресурси України, такі як грошові кошти, зброя, ліки та гуманітарна допомога, викрадаються або неефективно розподіляються, що знижує обороноздатність країни та ускладнює допомогу постраждалому населенню. Недовіра до влади підриває національну єдність і бойовий дух. Корупційні скандали шкодять репутації країни на міжнародній арені, що впливає на обсяги та якість зовнішньої допомоги. Західні партнери та міжнародні організації надалі можуть зменшувати підтримку або висувати суворіші умови через ризик нецільового використання допомоги. Крім того, люди в Україні, переживаючи важкі випробування, спостерігають продажність і хабарництво деяких чиновників чи бізнесменів, які збагачуються за рахунок суспільного блага, що викликає глибоке обурення та моральний розкол у суспільстві.

Дослідження свідчать про те, що серед основних причин зростання корупції в Україні сьогодні є відсутність покарань або недостатні заходи для притягнення корупціонерів до відповідальності. Більше половини опитаниху 2024 році на замовлення АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» респондентів заначили, що органи, покликані боротися з корупцією,

не виконують своїх функцій належним чином, що погіршує ситуацію [2]. Правоохоронні органи не мають достатньої спроможності або бажання для протидії корупції, корумпованість та неефективність судової влади робить боротьбу з корупцією надто складною.

На думку науковців Дзюндзюка В. та Мережка С. «відсутність прозорості в правилах, законах та процесах створює благодатний ґрунт для корупції» [3]. Дійсно, коли нормативна база є слабкою, заплутаною та незрозумілою, це призводить до зловживань, оскільки громадянам важко зрозуміти свої права та обов'язки, а також механізми притягнення до відповідальності осіб, які порушують закони. Якщо загальнодоступність нормативних актів обмежена або їх оприлюднення є неналежним, це свідчить про недостатню готовність владних структур до активної боротьби з корупцією. Така ситуація дає простір для маніпуляцій і зловживань з боку чиновників і посадовців, що призводить до зростання корупційних ризиків.

В умовах війни роль антикорупційної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування об'єктивно посилюється. Сьогодні в Україні доцільно посилити кримінальну відповідальність до пожиттєвого терміну, обмежити бізнес публічних службовців після звільнення з органів державної влади, запровадити дієві механізми конфіскації майна найближчих родичів корупціонерів. Потрібне також поєднання каральних, реформаторських та освітніх заходів. Це вкрай важливо для створення системи, в якій корупція стає менш привабливою та ризикованою.

Судова влада повинна мати незалежність від політичного впливу для справедливого розгляду справ, що дасть змогу забезпечити неупередженість у процесах проти корупціонерів. Важливим кроком в антикорупційній діяльності є цифровізація державних послуг. Практика електронного урядування та цифрових сервісів максимально усуває людський фактор і контакт між громадянами та посадовцями. Це мінімізує можливості для хабарництва, оскільки всі операції відбуваються прозоро через електронні системи. Необхідним також є посилення ролі громадського контролю. Громадські організації, соціальні мережі та медіа можуть відігравати більшу роль у виявленні та оприлюдненні корупційних схем. Важливо сприяти розвитку незалежних медіа і надати їм більше можливостей для проведення розслідувань.Антикорупційні реформи комплексно потребують як зміни у законодавстві, так і формування нової культури нетерпимості до корупційних проявів у суспільстві.

Список використаних джерел:

1. В Україні другою найбільшою проблемою після війни є корупція. https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3843018-v-ukraini-drugou-najbilsou-problemou-pisla-vijni-e-korupcia.html
2. Богданьок О. 63% вважають, що під час повномасштабної війни в

Україні зріс рівень корупції – опитування для «Нового відліку». uspilne.media/725442-63-vvazaut-so-pid-cas-povnomasstabnoi-vijni-v-ukraini-zris-riven-korupcii-opituvanna-dla-novogo-vidliku/

3. Дзюндзюк В.Б., Мережко С.І. Передумови виникнення корупції. Актуальні проблеми державного управління 1(59)/2021. С. 107-118.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Малюхов Олександр,
доктор філософії зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5019-5788
Малюхова Юлія,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8288-9805

Ревіталізація інфраструктури в посткризовий період є складним і багатовимірним процесом, який передбачає відновлення та модернізацію занедбаних або пошкоджених об’єктів з метою їх адаптації до нових соціальних, економічних та екологічних умов. Після криз, зокрема воєнних дій, багато інфраструктурних об’єктів зазнають руйнувань або стають непридатними для використання. Наразі для України відновлення інфраструктури є ключовим чинником для відновлення економіки, залучення інвестицій та покращення якості життя населення.

Поняття «ревіталізація» стало актуальним у світі у 50-х роках минулого століття, в Україні набув популярності лише в останні десятиліття. Він використовується не лише стосовно змін у міському плануванні та ландшафті, а й у повсякденному житті для опису різних форм відродження (духовного, фізичного, матеріального тощо) [1, с. 78].

Експерти зазначають, що в українських реаліях термін «ревіталізація» слід трактувати, як процес подолання кризових явищ в деградованих (чи депресивних) районах через проєкти, що інтегрують дії задля добробуту місцевої громади, простору та місцевої економіки (цілісно), територіально сконцентровані та проводяться у співпраці з місцевою громадою [3, с. 68].

В основі розробки і втілення проєктів ревіталізації лежить, як правило, ідея досягнення певної мети:

– збільшити сферу можливостей для створення нового (або розвитку вже існуючого) бізнесу через реалізацію власних продуктів, нових ідей та послуг;

– перетворити території, які занедбані і не використовуються, у місця громадського відпочинку, місця втілення різноманітних проєктів та проведення широкого спектру заходів;

– підвищити рівень конкурентоспроможності регіону, комфортність та якість життя його мешканців, оскільки по завершенню проєкту об'єкт стає одним з ключових місць контакту між різними групами населення даного регіону та підвищує туристичну привабливість території [2, с. 308–309].

Одним із ключових викликів, що постають перед Україною, є фінансові обмеження, оскільки наявні бюджетні кошти спрямовуються на невідкладні гуманітарні потреби, соціальну допомогу та ліквідацію наслідків кризи. Низькі рівні інвестицій, високий зовнішній борг і обмежені можливості залучення приватного капіталу погіршують ситуацію, що змушує органи влади та громадський сектор звертатися до міжнародних організацій, фінансових інституцій та донорів за підтримкою. На жаль, як наслідок, це призводить до необхідності в ефективній координації між різними рівнями влади та залученими сторонами. Недостатня узгодженість між центральними та місцевими органами влади, благодійними організаціями, міжнародними донорами та приватним сектором значно сповільнює реалізацію проєктів через дублювання зусиль, різні пріоритети та брак чіткого планування.

На сьогодні значною проблемою також є соціальні виклики, зокрема низький рівень довіри до влади та напруженість, особливо якщо відновлення не відповідає очікуванням місцевих громад. Саме тому для успішної реалізації проєктів відновлення важливо залучати громадськість у процеси прийняття рішень. Це можуть бути відкриті обговорення, громадські слухання, консультації з місцевими жителями та представниками громадянського суспільства, що забезпечуватиме прозорість і підзвітність. Важливим є залучення місцевих активістів, експертів і представників постраждалих громад, які можуть запропонувати цінні ідеї та допомогти адаптувати плани відновлення до реальних потреб.

Окрім викликів, ревіталізація інфраструктури також відкриває нові перспективи для економічного розвитку, соціальної згуртованості та екологічної стійкості. Відновлення інфраструктури може сприяти залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя, особливо якщо використовувати інноваційні рішення та принципи сталого розвитку. Інтеграція «зелених» технологій у проєкти відновлення дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля і створити інфраструктуру, стійку до майбутніх катастроф і криз. Крім того, активна участь громад у процесі планування і впровадження проєктів може сприяти відновленню довіри до влади та забезпеченню довгострокової стійкості результатів.

Важливо залучати міжнародних донорів та інвесторів, оскільки це дозволяє не лише отримати фінансову підтримку, а й запозичити передовий досвід і технології. Дослідники В. Біркентале та О. Левченко зазначають, що «у світовій практиці доволі поширеним є державно-приватне партнерство в процесі реалізації проєктів ревіталізації, які мають певне соціальне значення. В таких проєктах покриття необхідних витрат на втілення проєкту поділяються

між державою, громадою та підприємцями, стимулюється просторовий розвиток та заохочується населення до співпраці з державою» [2, с. 309].

Залучення інноваційних технологій та сучасних підходів, таких як концепція «Smart city» та цифровізація інфраструктурних об'єктів, може суттєво прискорити процес ревіталізації та підвищити ефективність їх функціонування. «Smart city» передбачають інтеграцію новітніх інформаційних технологій для оптимізації використання ресурсів і покращення управління містами, що особливо важливо в умовах посткризового відновлення. Цифрові системи дозволяють краще контролювати та обслуговувати інфраструктуру, знижуючи витрати на її утримання і підвищуючи надійність роботи. Впровадження «розумних» систем управління транспортом, енергетичними ресурсами, водопостачанням та іншими життєво важливими послугами дозволяє швидше адаптувати інфраструктуру до нових умов, забезпечуючи більш стійку й ефективну її роботу в довгостроковій перспективі.

Отже, ревіталізація інфраструктури в Україні є важливим етапом посткризового відновлення, що сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя, але ключовим аспектом цього процесу має бути екологічна стійкість. Використання «зелених» технологій і принципів сталого розвитку є перспективою, що дозволить зменшити негативний вплив на довкілля та створити інфраструктуру, стійку до майбутніх криз. Інтеграція екологічно чистих рішень, зокрема в енергетиці, водопостачанні та міському плануванні, сприятиме ефективному управлінню ресурсами і залученню інвесторів, що підтримують екологічні інновації.

Список використаних джерел:

1. Білошицька Н., Татарченко Г., Білошицький М., Матляк Д. (2023) Ревіталізація промислових об'єктів: історія, основні принципи та прийоми. *Просторовий розвиток,* № 4. С. 76–94. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.76-94

2. Левченко О. В., Біркентале В. В. Ревіталізація: історія, досвід і перспективи просторового розвитку. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*, 2020. № 12(2). С.306–310. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9290

3. Сич О. А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»,* 2020. № 99, С. 66–73. DOI: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-99-07

СЕКЦІЯ 6
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

ENTREPRENEURSHIP IN AMID DYNAMIC CHANGES OF ECONOMIC ENVIRONMENT

Skohutovska Diana,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education, Management and Public Administration, Faculty of Sociology and Law
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0001-1187-0330
Supervisor: Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

Entrepreneurship plays a critical role in today's fast-paced and constantly evolving economy. It not only drives the development of national economies but also serves as a mechanism for adapting to global changes. The modern world presents entrepreneurs with numerous challenges, including rapid technological advancements, growing competition, political instability, and economic crises.

Technological innovations, including artificial intelligence (AI), automation, and the rise of digital technologies, are transforming the business landscape, presenting entrepreneurs with both new opportunities and challenges. AI has enabled businesses to optimize processes, enhance customer experiences, and make data-driven decisions with greater accuracy. However, these technological advancements come with the expectation of rapid adaptation. Entrepreneurs are faced with the pressure to integrate these tools into their business models swiftly to stay ahead of competitors. The fast pace of technological change means that what might be cutting-edge today could be outdated tomorrow, pushing businesses to continually innovate and evolve. This need for quick adaptation also brings challenges in terms of training and upskilling employees, managing technological costs, and ensuring cybersecurity.

A McKinsey study underscores the critical role that digital adoption plays in business growth. According to the research, companies that embrace digital solutions could potentially see productivity gains of 20-30% within the next five years (McKinsey, 2021). This increase in productivity can be attributed to improved operational efficiency, better data management, and more effective customer engagement. The findings emphasize that innovation is not just an option but a

necessity in the modern business environment. Companies that fail to keep pace with technological advancements risk falling behind their more agile and tech-savvy competitors.

According to international practice, the development of entrepreneurship is usually characterized by certain patterns. According to experts, in countries with low incomes, the economic structure is characterized by the dominance of a large number of small firms, which is related to the structure of the national economy (a high share of companies providing consumer services in the local market), the lack of sufficient supply of jobs, which, in turn, encourages the population to seek ways to survive - to create their own business.

Macroeconomic and political stabilization, in turn, promotes the development of large enterprises. Gradual economic growth and rising household incomes mean that existing firms are able to meet growing demand in many markets. Accordingly, the growing role of large companies is accompanied by a slowdown in the growth of small and medium-sized businesses, as more and more people find stable jobs in large enterprises. Once a country reaches a certain level of prosperity, the business sector begins to expand, and the number of newly created firms increases.

Political instability is another major risk for businesses. Conflicts, trade wars, and geopolitical crises add to the difficulty of operating in such environments.Economic crises, like the 2008 financial crisis, the COVID-19 pandemic, and wars, have also significantly impacted entrepreneurship. These events forced many businesses to change their strategies or close down altogether. For instance, the pandemic caused a 25% increase in small business closures across Europe and a 30% rise in the United States (OECD, 2021).

Today, Ukraine is under a powerful blow from russian aggression, which is affecting all parts of the country's economic system. Large-scale destruction of housing stock and infrastructure facilities in entire regions is taking place, the transportation and logistics system is being disrupted, as well as the production of key products that are the basis of Ukraine's export potential. The blocked ports have caused a significant loss of foreign trade, which could cause a food crisis for some countries. In general, the economic and social spheres of Ukraine in 2022-2023 were in an extremely difficult situation under the influence of the full-scale armed aggression of the russian federation, which had a negative impact on the business environment. In particular, the decline of the domestic economy in 2023 was the deepest in the history of Ukraine. According to official data, real GDP in 2023 decreased by 29.1%. In the prices of the previous year, i.e. without the impact of inflation, it amounted to UAH 3.86 trillion against UAH 5.45 trillion (State Statistics Service of Ukraine, 2023). The decline in real GDP was the largest since Ukraine's independence, and GDP levels returned to the early 2000s. However, the decline was less than expected at the beginning of the invasion, thanks to the high adaptive capacity of businesses and households, as well as the resilience of the energy system.

Ukrainian businesses proved to be resilient amid the ongoing conflict, with 84% of suspendedcompanies managing to partly renew their business activities within a period of up to 6 months. This recovery is mirrored in the GDP growth, with a preliminary estimate at 5% for 2023, a sharp reversalfrom previous year's decline. Factors driving this recovery include improvements in energy supply, externalfinancial aid, and growth in construction, trade, agriculture, and processing industry. (UNDP, 2024).

In this context, an important step towards victory is to continue the functioning of the national economy in the face of war and to formulate a strategy for Ukraine's post-war economic development, taking into account national economic interests in the format of intensifying innovation and integration entrepreneurship and digital reality. The success of entrepreneurship depends on the ability to adapt quickly and develop strategies suited to the changing environment. Innovation and digitalization are crucial for improving efficiency and cutting costs. Entrepreneurs need to build flexible business models that can swiftly respond to shifts in supply and demand. For example, during the pandemic, many businesses adopted hybrid models that helped them retain customers and minimize losses.Diversifying into new markets is also important for reducing the risks associated with relying on a single income source. In times of uncertainty, effective risk management and crisis planning are essential tools for minimizing losses and responding to unexpected changes.

In conclusion, while entrepreneurship in today's dynamic economic environment is challenging, it also presents significant opportunities. Entrepreneurs who embrace innovation, develop flexible business strategies, and manage risks effectively are more likely to thrive in a constantly changing global economy. The ability to adapt and respond to change is crucial for businesses seeking not only to survive but to succeed in such an unpredictable world.

References:

1. McKinsey & Company. (2021). 2021 year in review: Envisioning sustainable, inclusive growth. Retrieved from:https://www.mckinsey.com/featured-insights/2021-year-in-review

2. OECD (2021). OECD Economic Outlook. Volume 2021 Issue 1. OECD Publishing, Paris. Retrieved from:https://doi.org/10.1787/edfbca02-en

3. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Economic statistics / Macroeconomic statistics / Trends in business activity. Website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua

4. UNDP(2024.). Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine. Retrieved from: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN STRATEGIES TO RESPOND TO A VUCA WORLD

Mylnychuk Tetiana,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Trade Entrepreneurship and Logistics
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Melnyk Mariia,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) have been characteristics of the logistics and transportation sector in the past years. The VUCA world became a new reality.

This environment can be defined by four concepts: 1)volatile means that changes are often chaotic and unforeseeable; 2)uncertain indicates that the limited level of understanding of problems that arise does not take into account the past and experience; 3) complex indicates that the influence of various outward factors causes difficulties; 4) ambiguous determines that business challenges also include unclear situations and lack of experience in a similar problem.

Indeed, they are the main features of the modern world of logistics. The global attitude to the management of logistics networks is also changing [1, c.1]. The efficiency of logistic handling of product flows continues to be critical, but today it competes with the need to design processes resistant to disruption.

2020-2024 can be called a period of global supply chain`s and logistics` breakdown. The COVID-19 pandemic led to factory and port closures, transport bottlenecks and lorry driver shortages, which have had an impact on the supply chain. Meanwhile in Ukraine there are challenges caused by Russian full-scale invasion. Companies are suppressed by infrastructure disruptions as well as shortages of the warehouse facilities. Today, there is a growing demand for logistics, growth in e-commerce and express delivery, and accelerating business transformation towards digital interaction.

Demand for warehousing space considerably slowed down in the first half of 2023 when compared to the same period in 2022. However, it’s essential to remember that in the first half of 2022, we were still experiencing the aftermath of the pandemic’s growth, and the impacts of the conflict in Ukraine and the resulting economic slowdown were not yet as visible. Nonetheless the level of annual demand at the end of the first half of 2023 still exceeds the numbers from before the COVID-19 pandemic [2].

Among the key events and factors that continue to have an impact on the freight sector in 2024:

1) Fighting in the Red Sea has forced the world's suppliers of vital goods torethink routes and pricing policies. The spot rate of Asia-Europe shipping has more than doubled from the 2023 average to $3500 per 40-foot container. The number of crossings through the Panama Canal, which is an alternative to the Suez Canal, has decreased by 33% due to low water levels [3].

2) Container shortage crisis. The container scarcity began with the COVID-19 epidemic, which seriously impacted global supply networks. In 2024 ports remain congested, which causes delays in returning containers to circulation, worsening the scarcity [4].

3) Set a course for digitization. On the one hand, this trend seems modern, a signof technological progress. But on the other hand, it's being implemented so that the logistics industry can survive in these challenging conditions. If there's a way to simplify some of the processes to reduce the burden on the industry, it should be done [5, c.157].

4) The global energy crisis and its economic impact. Global coal, gas and oildemand can reach record levels, setting back efforts to reduce emissions. High commodity prices will continue to drive investment into oil and gas production. Gas demand is not expected in Europe to return to levels seen before Russia’s invasion of Ukraine during our 2023-32 forecast period.The likelihood of such a scenario will affect logistics, leading to a redistribution of some commodity markets and changes in logistics routes [6].

5) How has the Russia-Ukraine war impacted on logistics routes and supplychains? The war created different challenges: blockade of Ukrainian seaports, shortage of freight transport, including trucks and rail cars, shortage of car drivers, fuel shortage, overstocked warehouses, increased lead times, increased logistic costs, energy supply disruptions.

Today, the world is experiencing a technological revolution, accompanied by growth in IT products. Digitization and digital transformation of business is the key to survival and success in today's VUCA world. There is an active implementation of automation and robotics at logistics enterprises.

Logistics has historically remained a conservative industry, where it is actually difficult to carry out large-scale reforms. However, today's challenges require it to pay very close attention to digitization in general and to cybersecurity particularly. It's important to make sure that investments in digitalization are as efficient and secure as possible. It is important for logistics companies to focus on localizing their digital infrastructure and engaging cybersecurity professionals.

In conclusion it can be said that logistics and transportation market need to review and update their supply chain strategy to align their existing capabilities with the changed market requirements, acquire new capabilities and refocus their internal and external processes.

References:

1. Grzybowska, Katarzyna, and Agnieszka A. (2022). Tubis. Supply chain resilience in reality VUCA.14.17: 10711.

2. Europe warehouse report (2023). Retrieved from: https://trans.info/en/europe-warehouse-report-367847

3. Na foni svitovoyi nestabil′nosti rynok mors′kykh perevezen′ ochikuye prodovzhennya trudnoshchiv u 2024 rotsi (2024). Retrieved from: https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/6/708476/ [in Ukrainian].

4. Container shortages become a worldwide emergency (2024). Retrieved from:https://cakraindo.com/2024-container-shortages-become-a-worldwide-emergency/

5. Chernukh, Diana. (2023). Osoblyvosti diyal′nosti transportno-lohistychnykh kompaniy u sviti ta ukrayini: vyklyky, zahrozy, problemy i perspektyvy Milan, Italy. International Science Group. 799 p. [in Ukrainian].

6. What to watch in 2024-energy. Retrieved from:https://www.eiu.com/n/what-to-watch-in-2024-energy/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОБЛЕМИ УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗ

Мірошниченко Інга,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8193-5403

Проблема управління конкурентними перевагами для забезпечення стійких ринкових позицій стає особливо актуальною в умовах динамічних змін і глобальних криз. Підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії для підтримки стабільних позицій на ринку, зважаючи на жорстку конкуренцію та мінливі споживчі потреби [1].

Утримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами під час сучасного кризового періоду, що викликаний пандемією, а вслід за нею повномасштабною війною, стає надзвичайно складним завданням. Ці два глобальні потрясіння спричинили величезні економічні, соціальні та політичні зміни, що впливають на всі аспекти діяльності українських підприємств.

Основні проблеми утримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами у сучасному кризовому періоді полягають у наступному:

1. Порушення ланцюжків постачання та логістики. Пандемія спричинила глобальні перебої в ланцюжках постачання, які ще більше погіршилися через повномасштабну війну. Військові дії зруйнували транспортну інфраструктуру в деяких регіонах України, зупинили чи ускладнили роботу ключових портів, що унеможливлює нормальне функціонування логістичних процесів. В цій ситуації підприємства мають труднощі з постачанням сировини та матеріалів, що призводить до затримок у виробництві та збільшення витрат на транспортування. Це знижує можливості для виконання замовлень і призводить до втрати клієнтів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

2. Руйнування виробничих потужностей і переміщення підприємств. Унаслідок військових дій багато підприємств виявилися змушеними зупинити свою діяльність або повністю перемістити виробництво в безпечніші регіони. Це потребувало значних фінансових затрат на релокацію та відновлення виробничих процесів, що призвело до різкого зростання витрат та створило додаткові фінансові труднощі. Крім того, тимчасова втрата виробничих потужностей негативно впливає на обсяги продукції та швидкість виконання замовлень.

3. Втрата ринків збуту. Пандемія призвела до скорочення попиту на багатьох ринках через економічну рецесію, тоді як війна змусила багато компаній відмовитися від експорту в певні країни або скоротити свою міжнародну діяльність через ризики безпеки. Крім того, деякі традиційні ринки збуту стали недоступними через обмеження на торгівлю чи санкції. В цій

ситуації українські підприємства стикаються з втратою ринкових позицій та зниженням експортних можливостей, що вимагає пошуку нових ринків або адаптації продукції до нових умов.

4. Фінансові труднощі. Одним з основних викликів для підприємств є різке погіршення доступу до фінансових ресурсів. Пандемія спричинила падіння продажів і прибутків, що ослабило фінансове становище компаній. Війна ще більше посилила цю проблему через інфляцію, руйнування економічної інфраструктури та дефіцит інвестицій. Підприємства стикаються з проблемами підтримки ліквідності, нестачею коштів для інвестування на відновлення та модернізацію, а також складністю у залученні кредитів через підвищені ризики.

5. Зниження продуктивності та міграція кваліфікованих працівників. Війна спричинила масовий відтік кваліфікованої робочої сили за кордон або переміщення працівників у безпечніші регіони України. Багато підприємств втратили ключових фахівців, що негативно впливає на ефективність їх роботи. Пандемія також зробила свій внесок у зниження продуктивності через вимушений перехід на дистанційну роботу та карантинні обмеження. Втрата висококваліфікованих кадрів знижує можливості підприємств до інновацій та оперативного реагування на зміни ринку, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність.

6. Вплив інфляції та підвищення витрат на виробництво. Під час війни спостерігається стрімке зростання цін на енергоносії, сировину та матеріали, що викликає збільшення собівартості продукції. Інфляційні процеси, які розпочалися ще під час пандемії, ще більше погіршили економічну ситуацію для багатьох підприємств. Крім того, підвищення цін на продукцію зменшує її конкурентоспроможність на ринку, а також обмежує можливості для залучення нових клієнтів, оскільки споживачі стають більш чутливими до ціни.

Отже, кризові ситуації, такі як: воєнні дії, пандемії, економічні рецесії, фінансові кризи та політичні конфлікти створюють умови, які вимагають від підприємств швидкої адаптації, інноваційного підходу та раціонального використання ресурсів. Існують декілька ключових стратегій [2], які допомагають підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й використовувати кризові ситуації для зміцнення своїх конкурентних переваг:

- оптимізація витрат: підприємствам необхідно проводити аудит усіх витрат і шукати можливості для їх скорочення без шкоди для ключових операцій. Це може включати зниження операційних витрат, переоцінку проєктів і оптимізацію виробничих процесів;
- диверсифікація діяльності: розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки може допомогти підприємствам знизити ризики, пов'язані з падінням попиту на основну продукцію;

- фокус на інноваціях: навіть під час криз важливо продовжувати інвестувати в інновації та розробляти нові рішення, які можуть полегшити адаптацію до нових умов і забезпечити конкурентні переваги;
- гнучкість у ланцюжках постачання: підприємства повинні шукати нових постачальників, включаючи локальних контрагентів, щоб зменшити залежність від зовнішніх ланцюгів постачання, які можуть бути порушені під час криз;
- цифровізація бізнес-процесів: перехід на дистанційні форми роботи та впровадження цифрових рішень для управління підприємством допоможе знизити витрати та підвищити ефективність під час кризи;
- управління грошовими потоками: підприємства повинні ретельно контролювати грошові потоки, проводити рефінансування боргів і шукати способи покращення ліквідності, наприклад, шляхом продажу непрофільних активів.

Таким чином, сучасний кризовий період, викликаний пандемією та війною, ставить перед українськими підприємствами надзвичайно складні завдання щодо утримання конкурентних переваг. Проте, гнучкість, інноваційність та здатність швидко реагувати на виклики можуть стати ключовими факторами успіху, що дозволять підприємствам вижити та зберегти свої позиції на ринку. Отже, підтримка конкурентних переваг у кризових умовах вимагає від вітчизняних підприємств швидкої адаптації, стратегічного мислення та дієвого управління ризиками. Використання інновацій, оптимізація процесів та активна диверсифікація можуть допомогти подолати складні виклики та зберегти стійкість під час кризових періодів.

Список використаних джерел:

1. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск 57. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047(дата звернення 10.09.2024)
2. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. С.49-52. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21/21 (дата звернення 10.09.2024)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО СУДНОПЛАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Войченко Тетяна,
к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри природничо-математичних та інженерно-технічних дисциплін
Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Левенець Олександр,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

Судновий менеджмент охоплює технічне та комерційне управління суднами, так само як і комплектацію суден екіпажами. Усі ці сервіси можуть бути надані разом або окремо. Ідея використання стороннього менеджера для суден набула поширення у світі в 70-х роках минулого століття. Сьогодні серед лідерів світового суднового менеджменту можна відзначити компанії Anglo-Easter, Fleet Management, V Group, Synergy, Berhard Schulte, OSM/Thome, Columbia, Wilhelmsen [1, с. 8]. При цьому лідера списку Anglo-Easter було засновано в Гонконзі 1974 р., а Wilhelmsen Ship Management, що замикає список, веде відлік із 1975 р.

Потрібно уточнити, що останнім часом також спостерігається тенденція на об'єднання компаній. Так, тільки за останній час Tristar Eship і MTM Ship Management утворили Tristar-MTM Ship Management. Уже згаданий Wilhelmsen Ship Management придбав Zeaborn Ship Management. Оскільки тенденція на укрупнення зберігається, можливо, найближчим часом місця серед лідерів будуть перерозподілені. Серед країн - лідерів світового судноплавного менеджменту варто назвати Китай (Гонконг), Сінгапур, Німеччину, Нідерланди, Данію, Норвегію та Грецію. Одним з основних критеріїв формування та зростання цих компаній було те, що біля заснування та управління стояли люди, які мають безпосередній морський досвід, що був підкріплений належною підтримкою з боку фінансових інститутів.

Водночас нині, як ми знаємо, у багатьох країнах існує проблема із залученням молоді на флот, і як результат компанії - лідери ринку відчувають кадровий голод професіоналів з морським досвідом. По суті, складається парадоксальна ситуація: країни-лідери практично не мають своїх моряків. Тому дуже часто моряки з України, з Філіппін тощо працюють у німецьких або датських судноплавних компаніях, і ці компанії керують більшою половиною морських суден.

Незважаючи на те що цьому виду бізнесу вже півстоліття, в Україні він, як і раніше, практично не представлений. Серед лідерів світового ринку немає

жодної української компанії, і це незважаючи на те, що наша країна має давні морські традиції і поставляє на міжнародний ринок близько 150 тис. моряків усіх спеціальностей.

Також в Україні немає жодного навчального закладу, що готує суднових менеджерів або суперінтендантів. Тоді як в Індії, наприклад, це цілий напрям у морській освіті. Що поряд із рідною англійською мовою робить випускників цих навчальних закладів більш конкурентоспроможними на ринку праці порівняно з випускниками вітчизняних морських університетів. І як результат - індійці працюють практично у всіх великих морських компаніях світу. Ба більше, ця статистика тим образливіша, що показує: на міжнародному морському ринку праці Україні відведена роль постачальника дешевої робочої сили для іноземних судновласників. Навіть незважаючи на те, що рівень оплати праці під іноземним прапором вищий, ніж на вітчизняних суднах.

Водночас морське судноплавство є лідером серед інших галузей світової економіки за рівнем регламентації діяльності міжнародними конвенціями та іншими інструментами міжнародного характеру. Тобто для ефективної експлуатації флоту мають бути фахівці - суднові менеджери, які здатні забезпечувати цей результат [2].

Варто зазначити, що безпечна та ефективна експлуатація сучасного судна - це не просто питання навичок. Велика увага має приділятися благополуччю екіпажу та особистим, довірчим відносинам між сторонами, залученими в роботу судна.

Незважаючи на те, що тільки 20% світового торговельного флоту наразі передано на аутсорсинг стороннім керуючим компаніям, попит на компанії, що здійснюють судновий менеджмент, буде тільки зростати. Тому що судновласниками можуть бути банки, промислові та торговельні компанії, трейдери, а також інвестори, які мають у своєму розпорядженні вільний капітал. При використанні суднового менеджера за судновласником залишається вирішення питань, пов'язаних з інвестиціями, залученням капіталу, розвитком бізнесу, в той час як щоденна рутинна робота з експлуатації суден виконується судновим менеджером.

Управління суднами є важливим аспектом судноплавної галузі. І неважливо, чи йдеться про управління флотом або одним судном. Компанія з управління суднами управляє ними від імені судновласника і за його рахунок у більшості випадків на основі типового договору ШИПМАН 2009 (BIMCO Standard Ship Management Agreement - SHIPMAN 2009).

Технологія взаємодії проста [3, с. 46]. Підписавши договір, судновласник віддає судно в технічне управління компанії на певний термін. Судновласник може продовжити співпрацю з тією ж компанією або звернутися до іншої, якщо він не задоволений роботою цієї компанії.

Звісно, треба розуміти, що технічне управління суднами - це непросте завдання, яке містить низку функцій та умов:

1. Контроль технічного обслуговування судна. Процес має охоплювати ремонтні роботи, зокрема періодичне докування, так само як постачання і забезпечення безперебійної роботи судна.

2. Гарантію того, що судно відповідає вимогам держави прапора і рекомендаціям класифікаційного товариства.

3. Гарантію того, що судно відповідає Міжнародному кодексу управління безпекою (МКУБ), Міжнародному кодексу з охорони суден та портових засобів (ОСПС) і Конвенції про працю у морському судноплавстві -2006 (КТМС-2006 р.).

4. Укомплектування судна екіпажем, включно з навчанням екіпажу, а також усім, що пов'язано із заробітною платою і страхуванням.

5. Розгляд різних претензій, пов'язаних зі страхуванням, порятунком тощо.

Як це працює:

- менеджер готує судновий операційний бюджет, що включає страхування, витрати на екіпаж, постачання, обслуговування тощо на певний період, і направляє його на схвалення судновласнику;

- після узгодження бюджету судновий менеджер починає працювати в його рамках, надаючи щомісячні звіти про роботу судна і дотримання бюджету.

Отже, наймання компанії з управління суднами може бути вигідним для судновласників без попереднього досвіду в судноплавстві або для тих, хто може не мати часу і можливостей для виконання цього завдання. Це економить час і ресурси судновласника, а також приносить йому значний прибуток.

Список використаних джерел:

1. Жихарева В.В., Бундюк Р.А., Власенко О.С., Соколова М.С. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія/ за заг. ред. В.В. Жихаревої. Одеса: ОНМУ, 2022. 437 с. URL: https://issuu.com/vlasenkoolga/docs/monog_economics_shipping (дата звернення: 25.09.2024).

2. Федоренко О. (2020). Як досягти успіху в оперативному управлінні судном. *Waitobe.* URL: https://waytobi.com/ua/blog/top-10-kpi-dlya-upravl%D1%96nnya-f%D1% 96nansami.html (дата звернення: 25.09.2024).

3. Головань А.І. Перспективні напрямки та інноваційні підходи управління системою технічного обслуговування вантажних суден. *Розвиток транспорту.* 2023. №2 (17). С. 42-55. DOI:10.33082/td.2023.2-17.04 (дата звернення: 25.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕКОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ: ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ

Головня Юлія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-9430-0869
Трубей Оксана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1736-6944

Сучасні тенденції екологічного регулювання активно впливають на підприємницьку діяльність, стимулюючи впровадження інновацій. У зв'язку з глобальним посиленням вимог до сталого розвитку, бізнес змушений адаптуватися до нових стандартів, що включає як зміни у виробничих процесах, так і в управлінських практиках. Останні зміни в міжнародних та національних екологічних нормативних актах спрямовані на зниження шкідливого впливу на довкілля та мінімізацію вуглецевого сліду підприємств, що відкриває нові можливості для інноваційної діяльності.

1. Вплив екологічного регулювання на підприємницьку діяльність. Екологічне регулювання є важливим фактором впливу на бізнес-моделі та стратегії підприємств. Перш за все, зміни у законодавстві, спрямовані на зменшення викидів парникових газів, підштовхують підприємства до впровадження більш енергоефективних технологій. Наприклад, Європейська зелена угода, прийнята Європейським Союзом у 2020 році, передбачає перехід до кліматично нейтральної економіки до 2050 року. Вимоги щодо зниження викидів CO_2, підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії зумовлюють необхідність модернізації виробничих потужностей.

Одним із наслідків такого регулювання є активне впровадження технологій енергозбереження у промислових секторах. Так, компанії, що виробляють автомобілі, зокрема Tesla та BMW, розпочали інвестувати значні кошти у розробку та впровадження електромобілів як відповідь на екологічні виклики. Це дозволяє зменшити залежність від викопного палива та скоротити викиди шкідливих речовин у атмосферу. Окрім того, такі інновації сприяють розвитку нових ринків, що включають виробництво електробатарей, зарядних станцій, програмного забезпечення для керування енергоспоживанням, та розробку рішень для інтелектуальних мереж.

Іншим важливим аспектом є запровадження циркулярної економіки, що також тісно пов'язане з екологічним регулюванням. Компанії стикаються з новими вимогами щодо переробки відходів та повторного використання ресурсів. Наприклад, у Європейському Союзі діє Директива щодо управління

відходами (2020), яка стимулює виробників до використання матеріалів, що можна легко переробити, та зменшення кількості відходів. Це призводить до необхідності створення нових бізнес-моделей, які базуються на мінімізації витрат та повторному використанні сировини. В результаті, компанії, такі як Unilever та Patagonia, інтегрують принципи стійкого розвитку у свої виробничі процеси, що дозволяє їм знижувати операційні витрати, поліпшувати репутацію та залучати екологічно свідомих споживачів.

2. Нові можливості для бізнесу у контексті екологічного регулювання. Зміни в екологічному законодавстві не лише вимагають адаптації, але й відкривають нові можливості для розвитку підприємницької діяльності. Одним з основних драйверів інновацій є зростаючий попит на екологічно чисті продукти та послуги. Споживачі, особливо у розвинених країнах, все частіше надають перевагу товарам, виробленим з урахуванням стійких підходів до екології. Це формує попит на продукцію з меншим впливом на довкілля, таку як органічні продукти харчування, товари з перероблених матеріалів, а також на послуги, що сприяють зменшенню вуглецевого сліду, такі як відновлювана енергетика та еко-туризм.

Важливо також відзначити появу нових ринків, що виникають внаслідок змін у екологічному законодавстві. Наприклад, розвиток ринку вуглецевих квот та торгівлі правами на викиди CO_2 створює можливості для фінансових інновацій та нових бізнес-моделей. Компанії, що скорочують свої викиди нижче встановлених норм, можуть продавати надлишкові квоти іншим підприємствам, тим самим заробляючи додаткові доходи та сприяючи екологічній відповідальності.

Зміни у сфері екологічного регулювання також сприяють розвитку індустрії чистих технологій. Інвестиції у дослідження та розробки нових рішень для скорочення впливу на довкілля стають все більш привабливими. Наприклад, технології використання відновлюваних джерел енергії, такі як сонячна та вітрова енергетика, швидко розвиваються завдяки державним субсидіям та стимулюючим програмам. Компанії, що впроваджують ці технології, отримують конкурентну перевагу на ринку, оскільки можуть знижувати свої витрати на енергію та підвищувати стійкість до змін в екологічному регулюванні.

Крім того, екологічні вимоги підштовхують підприємства до використання технологій цифровізації для оптимізації управління ресурсами. Наприклад, компанії, що застосовують "розумні" технології для моніторингу енергоспоживання, можуть ефективніше використовувати ресурси, знижуючи свої операційні витрати. Цифрові платформи для управління логістикою та постачаннями дозволяють компаніям оптимізувати процеси, скорочуючи вплив на навколишнє середовище. Такі інновації сприяють створенню нових бізнес-моделей, що базуються на зниженні екологічного впливу та підвищенні ефективності використання ресурсів.

3. Приклади впровадження інновацій внаслідок екологічного регулювання. Практичні приклади демонструють, як екологічне регулювання може стимулювати інновації у різних галузях. Наприклад, компанія Apple оголосила про свій план стати вуглецево нейтральною до 2030 року, що включає не лише виробничі процеси, але й весь ланцюг постачання. Це змусило Apple шукати нові рішення для зменшення впливу на довкілля, такі як використання перероблених матеріалів у виробництві своїх пристроїв, впровадження відновлюваних джерел енергії на підприємствах та оптимізація логістичних процесів.

Ще один приклад – компанія IKEA, яка вже кілька років інтегрує стратегії сталого розвитку у свою діяльність. IKEA активно розвиває циркулярні бізнес-моделі, включаючи програму зворотного викупу та повторного використання меблів, що дозволяє знизити кількість відходів та збільшити життєвий цикл продукції. Крім того, компанія інвестує у розвиток відновлюваних джерел енергії, прагнучи стати енергетично незалежною до 2030 року.

Отже, екологічне регулювання не лише обмежує підприємницьку діяльність, але й створює нові можливості для розвитку інновацій та отримання конкурентних переваг. Підприємства, що адаптуються до нових екологічних вимог, не тільки знижують ризики, пов'язані з посиленням регуляторного тиску, але й можуть скористатися новими можливостями для зростання, впроваджуючи інноваційні рішення та формуючи більш стійкі бізнес-моделі.

Список використаних джерел:

1. CSR Europe:європейська бізнес-мережа з корпоративної стійкості та відповідальності. URL: https://www.csreurope.org/ (дата звернення 27.09.2024).
2. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. URL: https ://https://eur-lex.europa.eu/ (дата звернення 27.09.2024).
3. 2024 Environmental Progress Report. AppleInc., 2024. URL: https ://https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf (дата звернення 27.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Воронова Вікторія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Кравчук Іван,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2540-4625

Останні роки стали справжнім випробуванням для українського бізнесу. Повномасштабна війна, енергетична криза та інші фактори створили безпрецедентні виклики для всіх сфер функціонування бізнесу. Український бізнес працює в умовах невизначеності та постійного ризику. Однак, незважаючи на всі труднощі та численні проблеми, українські підприємці продемонстрували неймовірну стійкість та адаптивність, намагаючись розвивати та впроваджувати нові проєкти, відкривати нові бізнеси.

Одним із способів розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні та реалізації бізнес-ідеї і впровадження проєктів - є грантові та кредитні програми від фінансових установ, які можуть залучити капітал та інші ресурси для реалізації бізнес-проєктів. Зокрема, «безкоштовне» інвестування українського бізнесу в сільське господарство, інфраструктуру, енергетику, транспортну галузь та в сферу фінансових послуг здійснюють міжнародні компанії USAID, GIZ, UNIDO, IFC, ЄБРР та інші. Важливою умовою отримання інвестицій є переформатування українських компаній під міжнародне сприйняття корпоративної структури, дотримання норм європейських стандартів і міжнародного законодавства (наявність ліцензій, дозволів для ведення бізнесу), проходження відповідних аудиторських перевірок з використання грантових коштів, наявність чіткого плану з управління ризиками та страховки на випадок непередбачуваних подій [1]. Залучення зацікавлених стейкхолдерів і впровадження функцій комплаєнс-менеджменту має сприяти повній прозорості та чіткій фінансовій звітності розвитку бізнес-проєктів і функціонуванню бізнесу.

Однак, не всі трансформаційні процеси, вимоги та прагнення відповідати європейським принципам можуть бути адаптовані українським бізнесом за короткий термін. Тому, потреби малого та середнього бізнесу, переважна кількість підприємців вирішувала самостійно. За даними фінансової компанії

«FinStream», з початку війни багато компаній, для підтримки свого бізнесу: переїхали з територій де відбуваються активні бойові дії до центральних і західних регіонів; диверсифікували логістичні потоки для експорту продукції; адаптували виробництво продуктів і надання послуг відповідно до попиту (виготовлення ортопедичних протезів, спеціального спорядження, одягу для військових, товарів тривалого зберігання тощо).

Основними проблемами при здійсненні підприємницької діяльності залишаються військові дії на території України та наслідки від них, енергетична криза, порушення логістичних зв'язків, економічні виклики (інфляція, девальвація), питання міграції населення та кадрового забезпечення тощо. Але українські транспортні компанії, сільськогосподарські підприємства, установи і організації, які здійснюють виробництво товарів, виконання робіт і надання послуг в IT та інших галузях, в складних умовах продовжують підтримувати і розвивати свою роботу, модернізуючи та розширюючи виробничі приміщення, виходячи на нові ринки, диверсифікуючи продукти та інвестуючи в нові технології.

За даними «Opendatabot», не всі бізнес-проєкти «виживають». Більше третини з них закриваються протягом першого року. З початку 2024 року найбільше ФОПів закрилося в Києві – це 13% від усіх закритих бізнесів, а також у Харківській - 8% і 8% у Дніпропетровській області [2].

За даними Єдиного державного реєстру (ЄДР), станом на 01.09 2024 року в Україні зареєстровано близько 194 тис. нових фізичних осіб-підприємців (ФОП), що на 8000 ФОПів більше в порівнянні з 2022 роком (рис. 1).

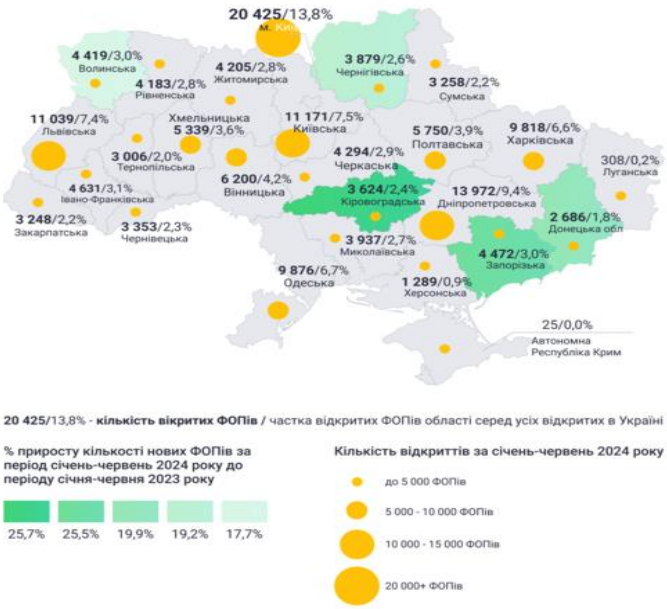

Рис.1. Кількість відкритих ФОПів в Україні за період січень-червень 2024 року [3]

За аналітикою «YouControl», жінки відкрили значно більше ФОПів, ніж чоловіки: 59,8% нових ФОП належать жінкам, а 40,2% – зареєстрували чоловіки. Основні сектори економіки, в яких найбільше відкрилось ФОПів представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Сектори економіки, в яких найбільше відкрилось ФОПів за січень-червень 2024 року [3]

Сектор економіки	Кількість відкритих, (%)
Роздрібна торгівля	40011 (27,0)
Інформаційні технології	19603 (13,2)
Інші послуги	18837 (12,7)
Транспорт і логістика	12324 (8,3)
Громадське харчування	7407 (5,0)
Оптова торгівля	7348 (5,0)
Освіта	5308 (3,6)
Решта	26610 (17,9)

З метою, підтримки бізнесу і створення умов для розвитку малого і середнього підприємництва (МСП), 30 серпня 2024 року Уряд країни схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року, а також затвердив операційний план заходів з її реалізації на 2024–2027 роки. В Стратегії передбачено відновлення та полегшення ведення підприємництва: масштабна дерегуляція, кредитна та грантова підтримка, краудфандинг, факторинг, лізинг страхування воєнних ризиків; інноваційна, цифрова та зелена трансформація: галузеві кластери та наукові парки, цифрові ваучери, професійні енергоаудити, зелена таксономія; людський капітал та культура підприємництва: повернення українців з-за кордону, залучення іноземних фахівців, платформна зайнятість та колаборативна економіка, освітні програми, дуальна освіта; конкурентоспроможність і збільшення експорту: «Зроблено в Україні», розширення діяльності ЕКА, світові ланцюги доданої вартості, , торгово-промислові виставки [4].

Отже, затверджені заходи на державному рівні, мають сприяти залученню нових інвестицій, фінансуванню бізнес-проєктів, отриманню грантів для підтримки ініціатив бізнес-спільноти, створення сприятливих умов в управлінні проєктами з зацікавленими стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

1. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. URL: https://www.pravda.com.ua/
2. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
3. Аналітика YouControl.Market. URL: http://surl.li/mvshpt
4. Сайт Верховної Ради України. Розпорядження «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операц. плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках». URL: http://surl.li/xkxcpw

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕРМІНУ «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ» ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

Євченко Вероніка,
к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2011-5070
Харченко Павло,
здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти
ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6427-0570

Очевидно, що у відкритих джерелах інформації можна знайти безліч визначень поняття «цифрова трансформація». Варто зазначити, що чим більше автори цих визначень намагаються пов'язати розглянуте поняття з набором наявних технологій, тим більш громіздкий перелік у них виходить. Як приклад можна навести визначення цифрової трансформації Детлефа Ла Гранда, у якому автор торкається таких понять, як краудфандинг, і краудсорсинг, хмарні обчислення й технології, великі дані, штучний інтелект, адитивні технології, віртуальну та доповнену реальність тощо. Очевидно, що за такого підходу, у міру появи нових інформаційно-комунікаційних технологій, відбуватиметься постійне доповнення цієї дефініції.

Первісне значення терміна «цифрова трансформація» означало перехід до цифрових даних замість аналогових. На сьогоднішній день цей процес прийнято називати цифровізацією.

Необхідно зазначити, що термін «цифровізація» має різні акценти для фахівців різних галузей. Наприклад, для інженерів центром цифрової трансформації бізнесу будуть технології, водночас бізнес-консультанти приділятимуть основну увагу на переосмислення стратегії компанії, а не на технології, на яких базується трансформація бізнесу. Фахівці, що займаються підбором персоналу, ставитимуть перед собою завдання з пошуку людей з новим мисленням і кваліфікацією. У зв'язку з цим, виникає два питання: у чому сутність явища цифрової трансформації бізнесу і як його виміряти?

Можна виділити три основні характеристики цифрової трансформації бізнесу:

1. Цифрові технології використовуються для автоматизації виробництв і підприємства в цілому. Якщо дотримуватися цієї гіпотези, то можна справедливо зазначити, що процес цифрової трансформації триває вже десятиріччями, а поява кожної нової технології лише додає йому нових стадій.

2. Цифрова трансформація безпосередньо пов'язана з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Переломним моментом у такому разі можна вважати появу третьої платформи, яка посприяла появі цифрових компаній − нової бізнес-моделі, що функціонує за допомогою нових цифрових технологій («великі дані», інтернет речей, хмарне зберігання, соціальні технології та мобільність).

3. Цифрова трансформація актуальна як для цифрових компаній, так і традиційних сировинних корпорацій. Останні, своєю чергою, концентруються не стільки на нових технологіях, а скільки на нових економічних умовах, у яких опиняється підприємство. Такий стан змушує їх трансформувати свою бізнес-модель організації та шукати необхідні інформаційно-комунікаційні технології для подальшого успішного розвитку[1].

Слід також підкреслити, що значення терміна «цифрова трансформація бізнесу» значно відрізнятиметься і матиме свою специфіку стосовно певних країн, міст або навіть підприємств.

На жаль, на даний момент країни, в якій би існували компанії, які повністю завершили цифрову трансформацію бізнесу, не існує. Однак варто зазначити, що більшість країн до цього прагне, при цьому набір технологій, що визначають цифрову трансформацію підприємств для різних галузей економіки, очевидно, буде різним.

На сьогодні розвиток цифрової економіки виступає пріоритетним завданням для більшості розвинених країн, до яких можна віднести США, Японію, Німеччину, Велику Британію тощо. Для становлення цифрової економіки необхідний аналіз, вивчення і розуміння цього терміна. Особливо актуально це останніми роками, коли розпочинається нова, третя, хвиля трансформаційної моделі бізнесу. Вперше поняття «цифрова економіка» з'явилося ще 1995 року. Цей термін ввів Ніколас Негропонте, співробітник Массачусетського університету. Існує безліч тлумачень і визначень розглянутого поняття, проте досі всі вони залишаються досить розмитими.

Трактування визначення «цифрова економіка» визначає рівень розвитку технологій, які використовуємо в господарському житті людини.

Більшість із наведених визначень, які можна знайти в науковій літературі та у відкритому доступі, містять у собі перерахування сервісів, технологій і пристроїв, які так чи інакше пов'язані з поняттям «цифрова економіка», водночас у них не повідомляється, яку саме частину економіки можна віднести до цифрової [2].

Найпоширеніше визначення поняття «цифрова економіка» звучить так: це набір економічних і соціальних видів діяльності, що забезпечуються інформаційно-комунікаційними технологіями, такими як Інтернет, мобільні та сенсорні мережі, включно зі здійсненням комунікацій, фінансових трансакцій, освіти, розваг та інших видів бізнесу на базі використання комп'ютерів, телефонів та інших пристроїв.

Термін «цифрова трансформація бізнесу» еволюціонував і тепер містить у собі два важливих значення: цифрова трансформація, у вузькому розумінні, являє собою перехід від аналогових даних до цифрових, а в широкому розумінні, − це трансформація бізнесу за допомогою використання нових цифрових технологій, що призводить до підвищення продуктивності праці в конкретний період.

Таким чином, можна запропонувати авторське визначення терміна «цифрова трансформація бізнесу».

Цифрова трансформація бізнесу − це перехід від традиційної системи управління підприємством до інноваційної на основі впровадження релевантних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємства, спрямованих на перетворення бізнесу та/або його трансформацію в цифрову форму для отримання та/або утримання конкурентних переваг у сучасному суспільстві.

Список використаних джерел:

1. The Nine Elements of Digital Transformation. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation
2. Data Relish. URL:https://www.sentryone.com/company/partners/data-relish

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗРОСТАННЯ ТА УСПІХУ БІЗНЕСУ

Євченко Вероніка,
к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2011-5070
Куземко Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6717-3347

Соціальна відповідальність − це ідея, згідно з якою бізнес повинен не тільки переслідувати власний прибуток, а й робити внесок у благополуччя суспільства і навколишнього середовища. Це добровільне та етичне зобов'язання, що виходить за рамки юридичних і нормативних зобов'язань бізнесу. Будучи соціально відповідальним, підприємства можуть чинити позитивний вплив на різні зацікавлені сторони, як-от клієнти, співробітники, спільноти та планета.

Деякі з переваг соціальної відповідальності для бізнесу:

Це може поліпшити їхню репутацію та імідж бренду, оскільки клієнти з більшою ймовірністю довірятимуть і підтримуватимуть компанії, що поділяють їхні цінності та демонструють соціальну й екологічну обізнаність.

Це може підвищити лояльність і утримання клієнтів, оскільки клієнти з більшою ймовірністю повторюватимуть покупки й рекомендуватимуть компанії, які пропонують високоякісні продукти та послуги, які також вирішують соціальні та екологічні проблеми.

Воно може залучати й утримувати талановитих співробітників, оскільки співробітники з більшою ймовірністю працюватимуть і залишатимуться в компаніях, які пропонують справедливу заробітну плату, безпечні умови праці та можливості для особистого і професійного зростання.

Це може сприяти інноваціям і конкурентоспроможності, оскільки підприємства, які беруть на себе соціальну відповідальність, можуть освоювати нові ринки, продукти та послуги, що відповідають мінливим потребам і очікуванням суспільства та навколишнього середовища.

Деякі приклади соціальної відповідальності в дії:

Patagonia, компанія з виробництва одягу, відома своєю екологічною активністю та пропагандою. Компанія жертвує 1% своїх продажів екологічним організаціям, використовує органічні та перероблені матеріали та заохочує

клієнтів ремонтувати, повторно використовувати та переробляти свою продукцію.

Starbucks, кавова компанія, яка дотримується принципів етичного вибору постачальників, соціальної справедливості та участі суспільства. Він платить фермерам справедливу ціну, підтримує різні справи та ініціативи і пропонує своїм співробітникам безкоштовну вищу освіту.

Unilever, компанія з виробництва споживчих товарів, метою якої є поліпшення здоров'я, гігієни та харчування мільярдів людей. Він знижує вплив на навколишнє середовище, сприяє різноманітності та інклюзивності, а також підтримує соціальні підприємства та підприємців.

Соціальна відповідальність − це не тільки моральний обов'язок, а й стратегічна перевага для бізнесу, який хоче зростати і досягати успіху на конкурентному ринку. Узгоджуючи свої цінності, цілі та дії з потребами й очікуваннями зацікавлених сторін, підприємства можуть чинити позитивний соціальний та екологічний вплив, покращувати свою репутацію та імідж бренду, залучати й утримувати клієнтів і співробітників, а також покращувати свої фінансові показники. Однак соціальна відповідальність − це не разова акція чи піар-хід. Вона потребує ретельного планування, реалізації та оцінки для забезпечення її ефективності та стійкості.Ось деякі з найкращих практик, яких підприємства можуть дотримуватися для розроблення, реалізації та вимірювання впливу своїх програм соціальної відповідальності:

1. Проведіть аналіз зацікавлених сторін. Перш ніж запускати будь-яку ініціативу в галузі соціальної відповідальності, підприємства повинні визначити і взаємодіяти зі своїми ключовими зацікавленими сторонами, такими як клієнти, співробітники, постачальники, інвестори, спільноти, регулюючі органи та засоби масової інформації. Вони повинні розуміти свої потреби, інтереси, очікування і побоювання, а також те, як на них впливає діяльність бізнесу. Це допоможе підприємствам розставити пріоритети в питаннях соціальної відповідальності, поставити реалістичні й актуальні цілі та повідомити про свої зусилля і досягнення зацікавленим сторонам.

2. Узгодьте соціальну відповідальність з основною стратегією бізнесу. Соціальну відповідальність слід розглядати не як окрему або другорядну функцію, а як невід'ємну частину бачення, місії та цінностей бізнесу. Підприємства повинні узгодити свої цілі соціальної відповідальності зі своїми основними компетенціями, продуктами, послугами та ринками, а також використовувати свої унікальні сильні сторони та ресурси для створення цінності як для себе, так і для своїх зацікавлених сторін. Наприклад, технологічна компанія може використовувати свої інновації та досвід для розроблення рішень соціальних та екологічних проблем, таких як поліпшення доступу до освіти, охорони здоров'я або чистої енергії.

3. Співпрацюйте з партнерами. Соціальна відповідальність − це не індивідуальне починання, а колективне зусилля, в якому беруть участь численні

суб'єкти і сектори. Підприємства повинні прагнути до співпраці з іншими організаціями, які поділяють їхнє бачення та цінності, такими як неурядові організації (НУО), групи громадянського суспільства, академічні установи та урядові установи. Об'єднавши свої ресурси, досвід і мережі, підприємства та їхні партнери можуть домогтися більшого впливу, масштабу і стійкості своїх програм соціальної відповідальності. Наприклад, продовольча компанія може співпрацювати з місцевою неурядовою організацією для підтримки дрібних фермерів, поліпшення їхніх умов життя і забезпечення якості та відслідковування своєї продукції.

4. Моніторинг та оцінка результатів і впливу. Соціальна відповідальність − це не статичний або лінійний процес, а динамічний і повторюваний процес, що потребує постійного моніторингу та оцінки. Підприємства повинні встановити чіткі та вимірні показники й цілі для своїх програм соціальної відповідальності, а також збирати й аналізувати дані та відгуки зацікавлених сторін. Їм також слід використовувати зовнішній аудит, огляди та сертифікати для перевірки та підтвердження своїх результатів і впливу. Це допоможе підприємствам відстежувати свій прогрес, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також вносити корективи та поліпшення в міру необхідності. Наприклад, компанія з виробництва одягу може використовувати сторонню схему сертифікації, щоб оцінити і продемонструвати свою відповідність соціальним та екологічним стандартам, таким як справедлива трудова практика, виробництво органічної бавовни або скорочення викидів вуглекислого газу.

Список використаних джерел:

1. Чупріна М.О., Жалдак Г.П. Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. Ефективна економіка. Електронне фахове видання з економіки. 2020. №11. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365

2. Holme R., Watts P. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. E& Y Direct, 2000. 32 p.

ПЕРСПЕКТИВИ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН У БІЗНЕСІ

Євченко Вероніка,
к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2011-5070
Кізілов Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ННІ УІПА Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7260-7395

Технологія блокчейн може трансформувати різні сфери бізнесу, надаючи безпечну, децентралізовану та прозору платформу для транзакцій і управління даними.

На поточний момент основними напрямками інтеграції цієї технології в комерційнихструктурах є:управління ланцюгами поставок; перевірка цифрової особистості; смарт-контракти; обробка платежів; управління даними; управління інтелектуальною власністю.

Незважаючи на велику кількість можливостей для впровадження технології блокчейн у поточні бізнес-процеси, такий підхід вимагає всебічного розуміння особливостей роботиз цією технологією, а також можливих обмежень, які вона накладає на розвитокбізнесу. Вивчення основ роботи цієї технології дає змогу виокремити основні перевагицієї технології та її можливості для підвищення ефективності поточних бізнес-моделей.

1) Безпека. Технологія блокчейн має високий ступінь безпеки, а її децентралізований характер ускладнює злом або маніпулювання [1]. Це може бути особливокорисно для підприємств, що мають справу з конфіденційними даними, таких як фінансові установи або постачальники медичних послуг. Для прикладу, компанія JP Morgan Chase розробила Quorum, блокчейн-платформу, що забезпечує безпечні та ефективні міжбанківські платежі та розрахунки за транзакціями [2].

2. Прозорість. Технологія блокчейн забезпечує високий ступінь прозорості, оскільки всі транзакції записуються в децентралізовану книгу, доступну для всіх. Цеможе підвищити довіру між підприємствами та їхніми клієнтами, а також забезпечити більшупрозорість в управлінні ланцюгами поставок. Прикладом є досвід компанії Walmart, яка впровадила засновану на блокчейні систему для відстеження походження своїх продуктів харчування, надаючи клієнтам більш повну інформацію про походження і якість їхніх продуктів харчування [3].

3. Ефективність. Технологія блокчейн дає змогу збільшити швидкість обробки транзакцій, володіє прозорим і перевіреним записом усіх транзакцій, даючи змогу зацікавленим сторонам легко відстежувати потік товарів і послуг по ланцюжку поставок, а також, завдяки децентралізованій структурі, дає можливість знизити витрати, виключаючи посередників. Прикладом використання блокчейна для підвищення ефективності є досвід компаній Maersk і IBM, які спільно розробили засновану на блокчейні платформу для глобальної доставки, яка може допомогти скоротити час і витрати, пов'язані з обробкоюі перевіркою відвантажувальної документації [4].

Наявність таких переваг сприяє зміцненню довіри між підприємствами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи безпечне та прозоре оформлення транзакцій, при менших транзакційних витратах. Ці переваги спонукалинекомерційну організацію BitGive, на створення системи, яка використовує технологію блокчейн для забезпечення прозорості та підзвітності благодійних пожертвувань, тим самим допомагаючи підвищити довіру і стимулювати пожертвування [5].

Однак, незважаючи на наявність явних переваг, які здатні поліпшити роботу вженаявних бізнес-моделей, ця технологія має низку проблем і обмежень, з якими можуть зіткнутися компанії при її впровадженні.

1. Складність технології. Технологія блокчейн складна і вимагає спеціальних технічних, що може ускладнити впровадження та обслуговування підприємств. Більшою міроюця проблема торкнулася малих і середніх підприємств, які не володіють достатнімиресурсами для інвестицій у необхідну інфраструктуру і технології, необхідні для впровадження блокчейна. Також варто зазначити, що впровадження та підтримка технології блокчейнвимагає спеціальних технічних знань і досвіду, якими ці підприємства в більшості своїй не володіють.

2. Складність впровадження. Впровадження технології блокчейн у бізнес може бути повільнимабо може чинитися опір впровадженню з боку компаній. Це пов'язано з низкоючинників таких, як відсутність достатньої кількості спеціалізованих кадрів і небажання впроваджувати зміни в поточні бізнес-моделі, що вже працюють. До складнощів впровадження також варто віднести відсутність стандартизації реалізації блокчейна, що може створити проблеми з функціональною сумісністю. Компанії мають ретельно продумати, яку платформу блокчейну використовувати і переконатися, що вона сумісна з іншими системами та мережами.

3. Регулювання. Правове регулювання технології блокчейн для бізнесу є складною галуззю, що розвивається, в якій різні юрисдикції використовують різні підходи.

Ось деякі з ключових юридичних питань, пов'язаних із регулюванням технологіїблокчейн для бізнесу.

Правовий статус смарт-контрактів у багатьох юрисдикціях досі не зрозумілий. Деякіправові системи визнають смарт-контракти юридично зобов'язуючими угодами, а інші - ні.

Зберігання даних за допомогою технології блокчейн створює проблеми, які пов'язаніз вимогою дотримання місцевих правил захисту даних, у яких не описані або обмежені можливості роботи з технологією блокчейн. Прикладом такої ситуації є Загальний регламент із захисту даних, прийнятий Європейським союзом у 2016 р., який обмежуєперелік даних, можливих для зберігання.

Технологія блокчейн заснована на програмному забезпеченні з відкритим вихідним кодом,що може викликати питання, пов'язані з правами на інтелектуальну власність. Володіння та контроль над рішеннями на основі блокчейна також можуть бути складними, особливоу випадках, коли в розробці та впровадженні рішення беруть участь кілька сторін.

Технологія блокчейн може сприяти анонімним транзакціям, що викликає побоюванняз приводу її потенційного використання для відмивання грошей і фінансування тероризму.

У результаті підприємствам, що використовують технологію блокчейна, може знадобитися дотримання правил боротьби з відмиванням грошей (AML) і правил «знай свого клієнта» (KYC).

Для розв'язання цих проблем регулюючі органи починають розробляти основи і рекомендації для технології блокчейн. Наприклад, Блокчейн-обсерваторія і форум Європейськогосоюзу проводять дослідження та аналіз технології блокчейн та її потенційного впливу на суспільство.Компанії також можуть працювати з юридичними консультантами, щоб переконатися, щовони дотримуються відповідних юридичних і нормативних вимог, а також розробитипередові методи дотримання законодавства при використанні технології блокчейн.

4. Масштабованість. Однією з основних проблем масштабованості технології блокчейн у бізнесі є швидкість обробки даних. У міру того, як у мережу блокчейна додається більше транзакцій, час, необхідний для перевірки кожної з них, може збільшуватися, що призводить до збільшення часу на обмін інформацією. Це може бути проблемою для підприємств, яким потрібне швидке та ефективне опрацювання транзакцій, наприклад, у секторі фінансових послуг.

Ще одна проблема - розмір мережі. У міру зростання кількості користувачів у мережі блокчейна обсяг обчислювальної потужності, необхідної для перевірки транзакцій, може збільшуватисяу геометричній прогресії. Це може призвести до перевантаження мережі, що призведе до уповільнення часу транзакцій і збільшення комісії за транзакцію. Це особливо складно для підприємств, які покладаються на часті та великі обсяги транзакцій [6].

Зберігання даних - ще одна проблема масштабованості блокчейна в бізнесі. Технологіяблокчейн спирається на розподілене сховище даних, яке

може бути дорогимі важко масштабованим. У міру того, як у блокчейн додається більше даних, вимоги до сховища можуть швидко стати некерованими, особливо для підприємств, які генерують великі обсяги даних.

Підбиваючи підсумки можна констатувати, що використання технологій блокчейн має свої переваги та недоліки і підприємства повинні ретельно оцінювати витрати та вигоди відвпровадження нових технологій та інвестувати в необхідні ресурси для забезпечення економічної вигоди та ефективності роботи. Хоча технології можуть підвищити ефективність бізнесу, інновації та аналіз даних, вони також можуть створювати ризики для безпеки, вимагативеликих витрат на впровадження та обслуговування і стикатися з опором змінам. Розглядаючи можливості впровадження цієї технології в рамках вітчизняного бізнесу, варто відзначити позитивний вплив на популяризацію, наявності правового регулювання та вигіднихтарифів на електроенергію, що дає змогу нівелювати низку негативних моментів, пов'язанихз технологією блокчейн. Це підштовхнуло компанії, що не мають відношення до криптовалют,до більш активного впровадження технології блокчейн у свої бізнес-моделі. Однак, незважаючи напозитивну динаміку, існує низка питань, пов'язаних зі стандартизацією, правовимрегулюванням зберігання даних у блокчейн-мережі, вирішення яких дасть змогу зробити нашу країну більш популярною для інвестицій у проєкти, пов'язані з технологією блокчейн.

Список використаних джерел:

1. *Guo, H.* A survey on blockchain technology and its security / H. Guo, X. Yu. Blockchain: Research and Applications. 2022. Vol. 3 (2). P. 1–15.

2. Consen Sys Acquires Quorum Platform from J. P. Morgan. Mode of access:https://consensys.net/blog/press-release/consensys-acquires-quorum-platform-from-jp-morgan/.

3. Blockchain in the food supply chain – What does the future look like? Modeof access: https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/news/articles/blockchain-in-the-food-supplychain.html.

4. A. P. Moller – Maersk and IBM to discontinue Trade Lens, a blockchain-enabled global trade platform. Mode of access: https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-todiscontinue-tradelens.

5. 1st Bitcoin and Blockchain Non Profit Charity Organization. Mode of access:https://www.bitgivefoundation.org/.

6. All about blockchain scalability solutions. Mode of access: https://www.leewayhertz.com/blockchain-scalability-solutions/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ: МОЖЛИВОСТІ ЧИ ЗАГРОЗИ?

Мильничук Тетяна,
к.е.н., доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Гусєва Аліса,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

За останні роки наш світ зазнав неабияких змін в інформаційних технологіях – основним рушієм цього став прорив у створенні нейромереж. Активно став застосовуватися термін «штучний інтелект», так як нові моделі цих систем все більше імітують мозок людини та здаються «розумними» в очах звичайного користувача.

З розвитком нейромереж змін зазнала низка сфер людської діяльності, включаючи і підприємницьку діяльність. Для того, щоби краще зрозуміти, які можливості та загрози може нести ШІ, доцільно спочатку розібратися в тому, як ця система працює.

Штучний інтелект –це спеціально навчена програма, яка повністю або частково відтворює функції мозку людини, тим самим імітуючи її. Як і природний розум, ШІ може збирати, накопичувати, обробляти, модифікувати та передавати інформацію. Століттями науковці аналізували це, ймовірне, але тоді ще неіснуюче, явище. На сьогоднішній день нейронні мережі вважаються доволі слабкими, порівнюючи їх зі справжнім ШІ, який також називають «сильним ШІ». Суть цієї проблеми заключається в тому, що сучасні нейромережі не мають власного мозку (разом з тим і власної точки зору, відчуттів та емоцій), а всю інформацію беруть з мережі Інтернет, миттєво оброблюючи неосяжну для людини кількість даних. Тобто «слабкий ШІ» вже перевершує людське мислення в деяких аспектах, залишаючись при цьому недосконалим як розумова структура [1].

Отже людство отримало інструмент для швидкісної обробки інформації, функціонал якого поступово збільшується. Це призводить до того, що вже зараз цим засобом починають користуватись для заміни або доповнення людського мислення. Високий рівень попиту на користування сервісами ШІ вказує на потребу у значної кількості населення у даному інформаційному помічнику. Причинами користування функціями ШІ можуть бути:

1) недосконалість роботи людського мозку – ірраціональність побудови алгоритмів, суб’єктивність сприйняття інформації, неможливість охопити чи згадати всю інформацію;

2) недостатність інформації, якою володіє користувач, що створює запит;
3) бажання витрачати менше зусиль на пошук необхідних даних;
4) бажання зекономити час на виконання певної роботи.

Якщо перейти до підприємництва, то функції сучасного ШІ можуть значно спростити виконання рутинних справ, які не потребують застосування критичного мислення. Зокрема це можуть бути нагадування, контроль виконання співробітниками своїх професійних обов'язків, пошук інформації тощо. Також функції нейромереж можна використовувати для генерації нових ідей, створення дизайнів та інших завдань більш творчого напряму – ці дії поки що виконуються не дуже якісно. ШІ можна використовувати і в сфері маркетингу, як помічник при аналізі ринку та в роботі зі споживачами. Загалом, ШІ може підвищити ефективність виконання бізнес-процесів різного характеру [2,с.10].

Завдяки впровадженню ШІ в підприємницьку діяльність, з'являться нові можливості для економіки та еволюції ринку. Наприклад, через автоматизацію повсякденних процедур підвищиться ефективність виконання співробітниками завдань, що потребують логічного та аналітичного обмірковування. Технології ШІ також можуть застосовуватись при зіткненні з критичними проблемами, що потребують новітнього підходу при їх вирішенні [3,с.58]. Загалом, можна зробити припущення, що використання даного інструменту в підприємницькій діяльності зменшить кількість роботи, що має виконувати людина, і перенаправить її розумові зусилля на вирішення більш важливих задач, у тому числі і тих, що часто ігноруються при неефективному розподілі персоналу підприємства.

З іншого боку, розвиток ШІ у підприємництві може мати і негативні наслідки. Впровадження таких технологій та їх адаптація до окремого підприємства вимагатиме значних грошових витрат, які можуть собі дозволити лише головні гравці. Це може призвести до значного підвищення бар'єру входу на ринки новим компаніям, у яких немає бюджету «старих гігантів». Також застосування ШІ та його подальша еволюція можуть посприяти зменшенню робочих місць, особливо в тих сферах, де людську роботу можна автоматизувати. Проблема виникне і в питанні авторських прав. Виникатимуть суперечки щодо того, кому належить створений ШІ продукт, а на сьогоднішній день зареєструвати можна тільки продукт інтелектуальної діяльності людини, а не машини [3,с.61]. Щодо безпеки, то ШІ, як програма, що навчається і здатна збирати інформацію, може бути застосована зловмисниками для доступу до даних та застосування їх проти самого підприємства.

Розуміючи, що ШІ, як інструмент для роботи з інформацією є неминучим у подальшому використанні в людській діяльності та розвитку технологій, можна зробити припущення, що підприємництво зазнає значних змін у своїй структурі та змінить свою природу. Якщо зараз автоматизація дій підприємця і

штучна генерація ідей та рішень сприймається суспільством доволі негативно, то з розвитком даного інструменту, та все більшого його закріплення, застосування ШІ почне сприйматися, як невід'ємна частина багатьох процесів, включаючи бізнес-діяльність. Схожа ситуація була з впровадженням електроенергії (а також техніки, засобів передачі інформації тощо) чи розвитком мережі Інтернет, коли основна частина населення сприймала такі зміни як загрозу подальшому розвитку людства та знищення традиційних основ, на якому тримається сучасне суспільство. Важливо зазначити, що негативне сприйняття таких змін сучасним населенням не змогло завадити подальшому розвитку цих технологій, особливо, коли ці інструменти можуть нести користь для низки сфер діяльності. Підприємництво не є винятком, адже жорсткі умови конкурентного середовища вимагають застосування будь-яких інструментів посилення конкурентної переваги.

Через постійну еволюцію ШІ та низьку передбачуваність напрямків його прогресу, важко уявити підприємництво майбутнього, разом з його впливом на економіку та суспільство. Слід розуміти, що зараз наше суспільство поступово входить у нову епоху, де головним засобом стає не тільки інформація, але й уміння її максимально ефективно використовувати. Те, що людський мозок виконує не дуже якісно, з набагато вищою ефективністю виконуватиме штучний. Відкритим залишається питання адаптації суспільства до таких змін, а також напрямок його трансформації.

Список використаних джерел:

1. Анастасія Кузнецова: Штучний інтелект у маркетингу: переваги і приклади використання. Режим доступу: https://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya (дата звернення 24.09.2024). Назва з екрана.
2. Бузовська Н. В., Кузьмінська Н. Л.: Напрями використання штучного інтелектув підприємництві. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки*. 2023. С. 10.
3. Андрощук Г.: Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 58-61.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ CRM СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

Кравченко Ольга,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCIDhttps://orcid.org/0000-0002-2258-2828
Жиленко Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCIDhttps://orcid.org/ 0009-0004-1547-4089

У сучасному світі транспортні компанії стикаються з різноманітними викликами та складнощами, що виникають внаслідок глобалізаційних процесів, появі нових технологій, гібридних загроз різної природи.Триваюча цифрова трансформація в різних галузях спонукає компанії замінити існуючий набір рішень, необхідних для створення, управління та покращення своєї цифрової присутності, уніфікованим рішенням, яке може служити цілям забезпечення ефективної поточної діяльності та цілеспрямованого розвитку. В таких умовах сучасні CRM рішення пропонують велику кількість переваг, що сприятимуть подальшому розвитку та підвищенню ефективності управління робочими процесами в транспортних компаніях на різних рівнях.

Економічні зміни, що охоплюють різні аспекти бізнес-середовища, обумовлюють впровадження сучасних CRM-систем (Customer Relationship Management) як ключового інструменту для управління результативністю та забезпечення конкурентоспроможностіпідприємств, зокрема транспортних компаній [1].

Одним із головних факторів, що стимулюють використання CRM-систем в транспортному секторі, є глобалізація та зростаюча конкуренція на міжнародних ринках. Розширення географії бізнесу вимагає ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, партнерами та постачальниками. CRM-системи дозволяють централізувати інформацію про клієнтів, що сприяє покращенню комунікації та зміцненню лояльності клієнтів у різних регіонах.

Не менш суттєвим чинником, що впливає на впровадження CRM-рішень в транспортних компанія є динамічна цифровізація бізнесу. Автоматизація процесів, обробка великих обсягів даних та інтеграція різних систем дозволяють транспортним компаніям підвищити ефективність операцій, знизити витрати та скоротити час на обробку замовлень. CRM-системи забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів та оптимізувати робочі процеси.Транспортні компанії можуть використовувати аналітичні інструменти для глибокого аналізу інформації про клієнтів, ринки та конкурентів. Це

дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, прогнозувати тенденції та адаптувати стратегії управління для досягнення високої результативності [2]. За даними Grand View Research станом на 2022 рік 91% підприємств із понад 11 співробітниками використовують програмне забезпечення CRM, порівняно з 12% у 2008 році [3].

Транспортні компанії починають впроваджувати CRM-системи для автоматизації різних бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1 – Автоматизація бізнес-процесів (складено на основі [4]

Бізнес-процес	Переваги впровадження CRM-системи
Управління замовленнями	CRM-системи автоматично обробляють замовлення, зберігаючи інформацію про всі етапи доставки. Це включає автоматизацію виставлення рахунків, планування, оновлення статусу замовлень та сповіщення клієнтів про стан доставки в реальному часі.
Планування маршрутів	Інтеграція інструментів оптимізації маршрутів допомагає створювати ефективні транспортні маршрути, зменшуючи час доставки та витрати на паливо. Системи автоматично розподіляють завдання та розраховують маршрути на основі даних про завантаженість доріг та прогнозів погоди
Облік вантажів	CRM-системи забезпечують відстеження вантажів в реальному часі. Автоматично оновлюють статуси, сповіщають про затримки та проблеми на маршруті, що дозволяє краще контролювати весь логістичний процес та вчасно реагувати на критичні ситуації.
Фінансова автоматизація	Автоматизація фінансових процесів (виставлення рахунків, обробка платежів, ведення записів) підвищує прозорість і прискорює фінансові операції. CRM дозволяє налаштовувати автоматичні нагадування про платежі та інтегрується з бухгалтерськими системами.
Комунікація з клієнтами	Автоматизовані комунікаційні процеси допомагають підтримувати постійний зв’язок з клієнтами. CRM-системи відправляють повідомлення про статус замовлень, оновлення часу доставки, а також інтегруються з інструментами зворотного зв’язку для оцінки задоволеності клієнтів.

Для досягнення кращих результатів з автоматизації бізнес-процесів майже кожну, представлену на світовому та українському IT ринку CRM-систему, потрібно додатково налаштовувати під потреби компанії.

Аналізуючи популярні світові CRM-системи, слід зазначити, що для малих і середніх транспортних компаній добре підходять Zoho CRM та Pipedrive оскільки вони є простими у використанні та дешевшими. Для великих компаній або компаній з глобальною мережею операцій більше ефективними єSalesforce, Microsoft Dynamics 365, або CargoWise, які надають більше функцій для складних логістичних операцій та мають вищу гнучкість і масштабованість.

Окремо хочеться наголосити на CargoWise - спеціалізоване CRM-рішення для транспортних і логістичних компаній. Воно пропонує функції для управління ланцюгами поставок, відстеження вантажів, планування маршрутів та інтеграцію з митними службами.

Для українських транспортних компаній альтернативними та в деяких аспектах навіть більш підходящими є OneBox, BAS CRM та KeyCRM. Ці CRM-системи можуть стати ефективними рішеннямя для автоматизації та управлінням результативністю компанії, оскільки вони дозволяють оптимізувати логістику, відстежувати зміни, генерувати проміжні та фінальні управлінські звіти та автоматизувати комунікації з клієнтами. Додатковими перевагами вітчизняних рішень є те, що вони значно дешевші за міжнародні CRM, підтримують українську мову, платіжні системи та логістичних операторів [5].

Таким чином, світові зміни та економічні фактори створюють сприятливі умови для впровадження CRM-систем у транспортних компаніях. Використання сучасних CRM-рішень стає необхідністю для ефективного управління відносинами з клієнтами, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення стабільного зростання компанії в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел:

1. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. *Академічні візії*, 2022, № 10-11.С. 3-12.

2. Остроушко В.А. Сучасні методи сервісного обслуговування в логістиці.*Сучасні проблеми науки*: тези доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференціїздобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2021. С. 72-75.

3. Мережка Ю. CRM-системи – інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії. Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6–7 квітня 2012 р. Харків: ХНУ імені В. Каразіна, 2012. С.78–82.

4. Крикавський Є.В., Похильченко О.М., Фертч М.І. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

5. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2017. № 2(58). С.89-93.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ МІСЦЕ У ДОСЯГНЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Творонович Вікторія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна
ORCIDID 0000-0002-8173-8343
Кулачок Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна
ORCIDID 0009-0005-8567-2416

Сьогодні у складних економічних умовах, в умовах конкуренції, обмеженості ресурсів, нестачі інвестиційних коштів особливо важливим для кожного підприємства стає питання визначення стратегії діяльності та розвитку підприємства, що створить основу для прийняття важливих управлінських рішень.

З кожним роком ринкові відносини в Україні розвиваються, трансформуються та набувають нових форм і обрисів. У зв’язку з цим вибірекономічної стратегії діяльності та розвитку підприємства стає важливим інструментом для досягнення економічних цілей створення і діяльності підприємства.

Підприємництво (підприємницька діяльність) – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Незалежно від розміру та форми кожне підприємство, як суб’єкт підприємницької діяльності, потребує вироблення власної стратегії, яка забезпечить досягнення мети створення та діяльності підприємства з урахуванням наявних ресурсів, можливостей та загроз. Розроблення стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку підприємства.

При цьому стратегія підприємства має бути націленою на: розвиток підприємства; забезпечення стабільності господарської діяльності; отримання (нарощення) прибутку; збільшення виробничих потужностей та підвищення технологічності; досягнення високого рівня соціальної відповідальності управління та корпоративної культури; тощо.

Разом з цим стратегія має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах.До того ж стратегія має бути динамічною, оскількипідприємства свою господарську діяльність провадять у ринковому

середовищі, що постійно змінюється, трансформується та динамічно розвивається.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації – суто економічна або соціально-економічного характеру. Для досягнення підприємством своєї генеральної мети та місії формуються відповідні цілі (вищого та нижчого рівня).

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

При цьому для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів діяльності.

Пріоритетом у системі цілей для підприємства стають економічні цілі – отримання прибутку, забезпечення розвитку підприємства та його ефективної господарської діяльності. При цьому для досягнення економічних цілей виникає необхідність у формуванні економічної стратегії підприємства, що є складовою частиною загальної стратегії підприємства.

Економічна стратегія підприємства – це довгостроковий план економічної діяльності та розвитку підприємства, який ґрунтується на досягненні економічних цілей та відповідає загальній меті створення підприємства.

Ринкові відносини та ринкова економіка сформували нові вимоги до суб’єктів підприємництва та суб’єктів господарювання, що обумовлені здатністю підприємств здійснювати свою господарську діяльність у складних економічних умовах, в умовах конкуренції, обмеженості ресурсів, нестачі інвестиційних коштів тощо.

На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається трансформація всього комплексу економічних, громадських і державно-владних відносин. Тому дуже важливо, щоб ці зміни проходили найбільш ефективним шляхом. За таких умов надзвичайно важливо для підприємства розробити та дотримуватися обраної стратегії розвитку, розроблених тактичних планів і рішень, які максимально відповідають загальній стратегії підприємства, його місії та сприяють досягненню мети створення і діяльності підприємства.

Для забезпечення перспективності своєї економічної (фінансово-господарської) діяльності та досягнення встановленої мети кожне підприємство має розробити та дотримуватися власної економічної стратегії, котра буде охоплювати усі основні сфери діяльності підприємства та забезпечить досягнення встановлених економічних цілей. При цьому стратегія має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах, стратегія має бути динамічною. Розроблення стратегічного бачення і

місії підприємства, визначення мети і вибір її стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення 20.05.2024).

2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Основи, 2001. 349 с.

3. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник /за ред. професорівЗагірняка М.В., Перерви П.П, Маслак О.І. Кременчук, 2015. 756 с.

4. Економічний словник: довідник /за ред. С. В.Мочерного. Київ : Femina, 1995. 367 с.

5. Черній В.О., Творонович В.І. Комбінований підхід впровадження маркетингової та економічної стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22.

СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Соломко Тетяна,
к.техн.н, доцент, проректор
Донбаський інститут техніки та менеджменту Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Симончик Ольга,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Київ, Україна

Постановка проблеми. В будь якій країні світу система оподаткування виконує одну з провідних функцій, оскільки саме від податків залежить фінансове забезпечення держави. В умовах сьогодення мета реформування податкової системи нашої держави полягає в тому, щоб привести податки у відповідність до пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку та забезпеченням достатньої кількості податкових надходжень до бюджетів всіх рівнів. Особливе місце серед дохідних джерел займає питання наповнення бюджетів місцевого рівня податками та зборами, що створює досить не легку ситуацію. Це приводить к важкому навантаженню при формуванні фінансової незалежності органів місцевого самоврядування. Постає необхідність в тому, щоб це джерело займало більшу частину у дохідній частині місцевого бюджету [1, с. 116].

Для того щоб забезпечити процвітання національної економіки та добробуту громадян нашої держави система оподаткування має бути змінена відповідно до міжнародного досвіду та вимог часу.

В умовах сьогодення, до однієї з прогалин функціонування нашої податкової системи необхідно віднести відсутність чіткої правової бази, складність самої процедури адміністрування податків та відсутність прозорості контролю за їх використанням, дефіцит ефективного контролю за роботою органів податкової служби.

В нашій державі, на жаль, не має належної стимулюючої бази, яка бере участь у здійсненні всіх податкових функцій, таких, як розподільча, регулятивна та фіскальна. Дуже сильна фіскальна спрямованість податкової політики України не є позитивним показником, оскільки, на додаток до фіскальної функції, в першу чергу, необхідно брати до уваги соціальну функцію, яка направлена на виконання соціальних зобов'язань держави та перерозподілі доходів між різними верствами населення, з метою дотримання соціальної рівності в українському суспільстві. Найкращий спосіб це зробити полягає не в тому, щоб покласти кумулятивний тягар на фізичних та

юридичних осіб, а досягти такого рівня оподаткування, при якому буде досягнуто інвестиційної та ділової активності і при цьому не буде погіршено рівень життя населення і досягнуто необхідного рівня податкового надходження до бюджету країни. Але в той же час бюджетні обмеження мають бути жорсткими та поширеними з метою запобігання надмірної диференціації серед неконкурентоспроможних галузей та підприємств, які зберігають існуючу нераціональну структуру виробництва. Таким чином, саме такі методи оподаткування дозволять впливати на економічну поведінку суб'єкта підприємницької діяльності [2, с. 32].

До повномасштабного вторгнення з боку російського агресора більшу частину українського бюджету складала гірничодобувна промисловість та розробка кар'єрів. Промисловість була другою у цьому списку з показником 14%. Менш важливими для українського бюджету були лісове, сільське господарство та рибальство, що становило 11% надходжень. Лише 7% державного бюджету становили надходження транспортної галузі, поштові та кур'єрські послуги, ремонт автотранспортних засобів. Такі ж самі показники надходжень до державного бюджету відображають організації, які займаються постачанням електричної енергії, газу, пару [3, с. 82].

Найбільший рівень коштів державного бюджету нашої країни складають надходження від податку на додану вартість (ПДВ). Цей вид податку є найбільш суперечливим та проблемним, як для самих платників, так і для співробітників податкових служб. В табл. 1 наведемо дані щодо податкових пільг по ПДВ за галузями економіки.

Таблиця 1. **Податкові пільги по ПДВ за галузями економіки**

КВЕД	2020		2021		2022		2023	
	к-ть	сума	к-ть	сума	к-ть	сума	к-ть	сума
1-3	52	51	61	70	66	79	63	36
10-33	5	9	5	6	3	6	3	13
45-47	2	19	14	7	13	5	15	19
49-53	2	4	1	3	1	2	1	4
58-63	4	2	4	1	4	1	3	1
85	4	7	4	6	4	4	4	10
86-88	4	3	4	3	4	2	4	6
Інші	9	5	6	4	5	2	5	11
Разом	100	100	100	100	100	100	100	100

За даними табл. 1 можна зробити висновок, що за період 2020-2024 рр. найбільшу кількість пільг, а саме 36%, було надано підприємствам, які займаються рибним, сільським та лісовим господарствами. Другу позицію займають підприємства, діяльність яких спрямована на роздрібну та оптову торгівлю, надання послуг з ремонту автотранспортних засобів [4, с. 48].

Інакше кажучи, на сьогодні, система податкових пільг в нашій державі потребує оптимізації, виходячи з аналізу ефективності їх застосування на практиці. Проаналізовані наукові дослідження щодо питання податкової системи в країні дають змогу дійти висновку, що основні проблеми податкової системи, які потребують реформування, полягають в наступному:

– податки носять переважно фіскальний характер, а це в свою чергу не призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності України, оскільки відсутня регулююча роль податків, яка спрямована на економічне зростання;

– нерівномірний розподіл податкового тягаря, а саме, висока вартість надання послуг та сплати податків, що в свою чергу призводить до зниження економічної активності та тіньового розвитку економіки;

– заплутане фіскальне законодавство (платники податків часто стикаються з проблемами тлумачення тієї чи іншої норми податкового законодавства, що в подальшому може викликати труднощі);

– довгий процес підготовки та складання фінансової звітності та сплати податків;

– уряд країни поспішає запровадити нові правила, але не дає достатньо часу для звикання до нових правил в оподаткуванні;

– недосконала система електронної звітності (хоча частина податкового процесу нашої держави перейшла на автоматичний режим роботи, але погіршення ситуації викликано частими технічними проблемами на сервері);

– складність системи управління призводить до витрат, не пропорційних розміру залученої комісії;

– оскаржувані штрафи, складні перевірки [5, с. 258].

Таким чином, недоліки та проблеми державної податкової системи є суттєвими. Вони гальмують розвиток усієї економічної системи та створюють складні системні проблеми в нашій державі.

Список використаних джерел:

1. Добровільний національний огляд щодо цілей сталого розвитку в Україні. Міністерство економіки України. (2020). Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. Стратегічне планування та макроекономічне прогнозування. Стратегічне планування. Цілі сталого розвитку. 116 с. https://me.gov.ua/

2. Євтушевська О. О., Лагодієнко, Н. В., Іванченкова, Л. В. Податкова політика як складова державного податкового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 2022. 32-37.

3. Лоїк А. Ткачик Л. Ефективність податкової політики в Україні: регулюючий та фіскальний аспекти. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 77(4), 2023. 82-93

4. Величко Л. К., Чорна, А. М. Проблемні питання податкової системи України. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в*

умовах глобалізації: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 лют. 2022 р.).Харків: ХНУВС.С. 48-50

5. Чернюк Т. В. Системи оподаткування в умовах війни: правовий та фінансовий аспекти. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2(14), 258-262

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНВЕСТИЦІЇ У ВІЙСЬКОВІ ІННОВАЦІЇ: НЕОБХІДНИЙ КРОК ДЛЯ УКРАЇНИ

Кравченко Ольга,
д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2258-2828
Ференс Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Військові дії є класичним форс-мажором, що оцінюється як перешкода будь-яким інвестиціям, особливо в житлову та комерційну нерухомість, виробничі основні засоби та розвиток виробничих технологій. Разом з тим, успішність ведення бойових дій вимагають нарощення виробничих потужностей традиційного військового виробництва та вкладання інвестицій у розвиток нових військових технологій, здатних забезпечити перевагу на полі бою. Стан війни в Україні показує, що перемога України в російсько-українській війні неможлива без розвитку індустрії озброєнь, а значить, вимагає інвестицій у цю сферу. Для того, щоб Україна могла вистояти і забезпечити збереження своєї незалежності і державності, необхідно досягти технологічної переваги над противником, що має значно більшу ресурсну базу.

Сучасна війна – це війна в першу чергу технологій. Агенція «StartUsInsights» визначила провідні військові (Military) технології 2025 року, а саме: (1) штучний інтелект (покращує аналіз даних, укладання рішень та автоматизацію); (2) робототехніка і автономні системи, включно з дронами й наземними роботами, що працюють без участі людини; (3) інтернет військових речей (являє собою мережу пристроїв, що прилаштовані для збору й обміну даними на полі бою); (4) кібербезпека та розвиток наступальних можливостей у кібервійні; (5) інтернет 5G, що підтримує зв'язок і координацію автономних систему в режимі реального часу; (6) нанотехнології, застосування яких сприяє розробці надлегких і міцних матеріалів; (7) гіперзвукова зброя, тобто така зброя, що може розвивати швидкість у 5 разів вищу, ніж швидкість звуку; (8) квантові технології, квантова криптографія; (9) так звана енергетична зброя, тобто така, що використовує концентровану енергію; (10) біотехнології, генетика і біоінженерія (для покращення витривалості і відновлення вояків) [1].

Проведене агенцією «StartUsInsights» дослідження на базі вивчення 1036 стартапів, що працюють у сфері військових технологій, показує відсотковий розподіл інвестицій, на основі якого складені висновки про пріоритетність впливу технологічних трендів та інновацій у військовій сфері. Встановлено, що структура інвестицій є наступною:

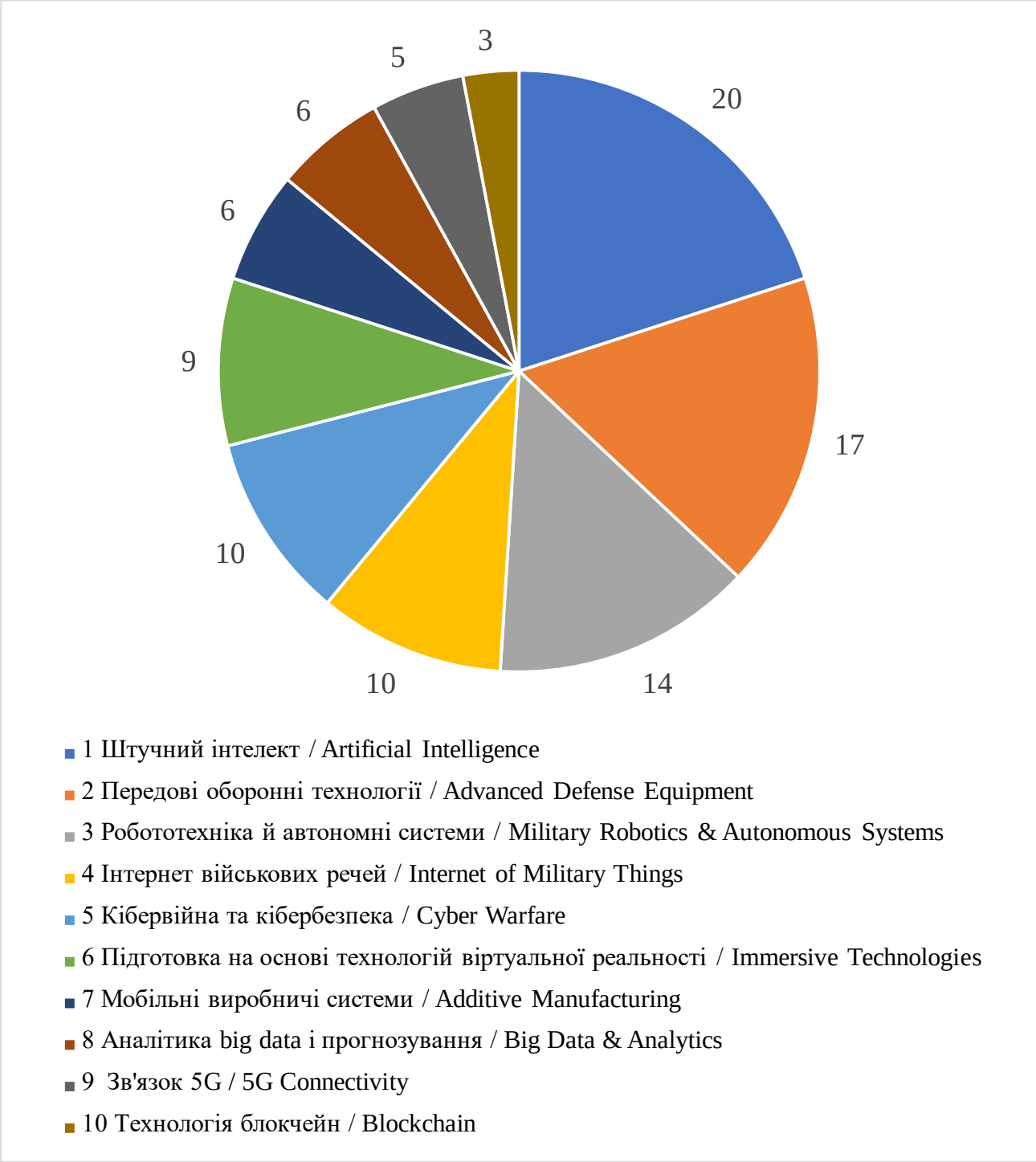

Рис. 1. Структура інвестицій у світові військові інновації, % (складено за даними [1])

Перелічені технології повинні кардинально змінити підходи до проведення військових дій і звісно, їх впровадження потребує інвестицій. Технологій й інновації будуть вирішувати результати майбутніх війн, від їх впровадження залежать стратегія і тактика, цілі, задачі й психологія армії. У випадку російсько-української війни швидке і ефективне запровадження таких

інновацій – запорука виживання України та можливості її перемоги. Що швидше Україна віднайде можливості для здійснення інвестицій у розвиток інновацій у цій сфері, тим ближчою буде її перемога і меншими втрати невідновлювальних ресурсів.

Слід зазначити, що українські винахідники також приєднуються до цього пулу світових успішних стартапів, тим більше, що, на жаль, у них є можливості випробувань військових винаходів в реальних бойових умовах. Так, українські інженери із стартапу HighlandsSystems у вересні 2024 року завершать випробування підводного ударного човна Kronos, який нищитиме залишки російського флоту в Чорному морі. Kronos створений на основі технології stealth, що робить човен непомітним у радіолокаційному та інфрачервоному спектрах через низьку потужність сигналу [2]. Окрім стартапів, є й традиційні велико-масштабні виробництва, які теж долучаються до інноваційних розробок на потреби фронту – група «Метінвест» пропонує: спеціальні протидронові сталеві екрани для захисту танків, підземні бункери для захисту піхоти, ловці БПЛА «Ланцетів», протимінні трали та інші вироби [3].

Щодо загальної ефективності інвестиційних витрат у військові інновації, не слід вважати ці витрати марними та вимушеними. Досвід розвитку інноваційної діяльності показує, що багато сучасних технологій, якими ми із задоволенням користуємось у побуті, спочатку були запропоновані як технічні рішення для вирішення оборонних задач і лише пізніше знайшли комерційне використання. Так, тефлон (ПТФЕ) спочатку знайшов використання в оборонній сфері, але пізніше цей матеріал набув широкого використання у повсякденному житті [4].Таким чином, можна передбачити, що військові інновації з часом можуть слугувати людям і у мирний час.

Список використаних джерел:

1. Top 10 Military Technology Trends&Innovations for 2025. URL: https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/ (дата звернення 04.10.2024).

2. Ягорі Яна. Військові технології у 2030 році: тренди і прогнози світових експертів. Економічна правда. 25 травня 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2024/05/25/714216/ (дата звернення 04.10.2024).

3. Формула перемоги. П’ять розробок українських інженерів «Метінвесту», які роблять ЗСУ сильнішими. Forbs. 06 вересня 2024 р. URL; https://forbes.ua/brandvoice/formula-peremogi-pyat-rozrobok-ukrainskikh-inzheneriv-metinvestu-yaki-roblyat-zsu-silnishimi-06092024-23170 (дата звернення 05.10.2024).

4. Походження фторопласту – історія створення. Blagos. 02.06.2021. https://blagos.com.ua/ua/index.php?route=blog/article&article_id=142 (дата звернення 05.10. 2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Бондар Юлія,
к.е.н., доцент,доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет
ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-2269-6208

Підприємництво є одним із ключових чинників розвитку економіки, оскільки воно забезпечує створення нових робочих місць, інноваційних продуктів і послуг, сприяє зростанню добробуту суспільства. Однак сучасне економічне середовище характеризується високою динамікою змін, викликаних впливом глобалізації, науково-технічного прогресу, цифрової трансформації та політичних факторів. Умови для підприємницької діяльності постійно змінюються, і підприємці мають швидко адаптуватися до нових викликів, серед яких зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань, коливання економічних циклів, а також непередбачувані кризові ситуації.

В умовах таких змін успіх підприємницької діяльності залежить від здатності підприємств різних форм власності до гнучкості, інноваційності та оперативної адаптації до нових реалій сьогодення. Це вимагає від підприємців не лише традиційних знань у сфері менеджменту, маркетингу та фінансів, а й стратегічного мислення, вміння працювати з ризиками та готовності до постійного вдосконалення.

Розвиток підприємництва в сучасних умовах економічного середовища набуває особливого значення, оскільки воно сприяє активізації економічних процесів, забезпечує зайнятість, стимулює інновації та підвищує загальний рівень життя суспільства. Однак сучасне економічне середовище висуває нові вимоги до підприємницької діяльності, зумовлені інтенсивним розвитком інформаційних технологій, глобалізацією ринків та підвищеною конкурентністю. Ключовими викликами для підприємців є непередбачувані економічні кризи, зміна споживчих переваг, загострення соціальних і екологічних питань.

Рис.1. Характеристика сучасного підприємницького середовища
Джерело: сформовано автором на базі [2-4]

Однією з важливих характеристик сучасного підприємницького середовища (рис.1) є висока динамічність. Швидкі технологічні зміни та інновації змінюють не тільки внутрішні процеси у бізнесі, але й зовнішні умови, в яких підприємства функціонують. Технологічний прогрес вимагає від підприємців швидкого реагування на нові можливості та загрози. Наприклад, цифровізація змінює способи ведення бізнесу: інтернет і мобільні технології дозволяють підприємствам більш ефективно комунікувати з клієнтами, розширювати ринки та оптимізувати внутрішні процеси. Водночас автоматизація і впровадження штучного інтелекту ставлять перед підприємцями нові завдання, пов'язані з адаптацією кадрів та оновленням бізнес-моделей.

Глобалізація також значно впливає на розвиток підприємництва, відкриваючи перед підприємцями нові можливості для міжнародної співпраці та виходу на іноземні ринки. Проте вона створює і значні ризики, оскільки глобальні економічні кризи, зростаючий вплив міжнародних корпорацій та конкуренція на світових ринках ускладнюють умови роботи для місцевих підприємств. Підприємці мають навчитися адаптувати свої стратегії до цих глобальних трендів, щоб досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності [1].

Економічна нестабільність, викликана як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, потребує від підприємців готовності до швидкої адаптації та планування в умовах невизначеності. Для подолання наслідків кризових ситуацій підприємства зосереджуються на диверсифікації продуктів і послуг, адаптації цінової політики, залученні інвестицій у нові напрямки та розвитку інноваційних підходів до виробництва. Одним із важливих елементів адаптації є підвищення рівня фінансової грамотності серед підприємців, що дозволяє ефективніше управляти ризиками та уникати негативних наслідків економічних коливань.

Крім того, розвиток підприємництва в сучасному середовищі включає активізацію соціальної відповідальності та екологічної свідомості бізнесу. Споживачі все більше надають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства і навколишнього середовища. Це спонукає підприємства до впровадження екологічно чистих технологій, участі в соціальних проєктах та створення етичних кодексів, що покращує репутацію бізнесу та посилює довіру споживачів [3-4].

Таким чином, розвиток підприємництва в сучасних умовах економічного середовища вимагає від підприємців значної гнучкості, інноваційності та готовності до змін та постійного вдосконалення своєї діяльності. Підприємці повинні вміти аналізувати глобальні тенденції, швидко адаптуватися до технологічних нововведень, впроваджувати стратегії соціальної відповідальності, а також ефективно управляти ресурсами і ризиками. Сучасне

підприємницьке середовище є складним, але водночас надзвичайно перспективним для тих, хто готовий працювати в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю., Заславська А.В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84.

2. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії.* 2016. №. 8. С. 123–127.

3. Карлін М.І. Стимулювання розвитку підприємництва в країнах Європейського союзу: досвід для України.*Історія народного господарства та економічної думки України.* 2015.№ 48. С. 159 –165.

4. Клименко Л.В.,Загороднюк О.В., Халамур Ю.Л. Діалектика поняття «Економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації.* 2020. №12. С120-125.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Внукова Наталія,
д.е.н, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, провідний науковий співробітник
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, НДІ ПрЗІР НАПрНУ, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-1354-4838

Оприлюднений Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index) 2023 представляє світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 132 економік світу. 2022 року Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49 позицію) в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу та 34 місце серед 39 економік Європи. Низькі параметри є глобальним викликом для України, незважаючи на те, що 2023 року відбулося покращення позиції до 55 щабля, але щодо Європи залишилось 34 місце [1]

Для того, щоб формувати напрями управління інноваційним процесом для покращення позицій необхідно розглянути зміни складових рейтингу: найбільше впали знання та результати наукових досліджень (мінус 9 позицій) і в кореляції з цим освіта (мінус 5 позицій), що є загрозливим для інноваційного процесу, між тим людський капітал та дослідження додали 2 позиції, що може свідчити про використання попередніх здобутків [1].

У дослідженні інноваційного індексу визначено по три найбільші інноваційні економіки країн за групами доходів (виділено 4 групи). У першу високодохідну увійшли (1) Швейцарія, (2) Швеція, (3) США. Україна входить у третю групу (дохід нижче середнього): (1) Індія; (2) В'єтнам; (3) Україна [2]. Отже, для України стоїть завдання перейти на першому етапі у групу з доходом вище середнього, а далі у лідери. Відповідь на глобальні виклики має сприяти виконанню цього завдання.

Досвід провідних країн у стимулюванні інновацій може передбачати ідентичні заходи із субсидування та дотацій, зниження податків або встановлення податкових канікул, оплати частини витрат на дослідницькі роботи,також науковці вважають за доцільне розвиток інноваційної інфраструктури, в яку увійдуть ще університети і наукові установи [3].

Щодо результативності за Глобальним інноваційним індексом Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інноваційних інвестицій [4], що може стати базою перетворень. Найсильнішою стороною України щодо інновацій визначено креативність, де країна займає 37 місце в інноваційному рейтингу. Це додатково підтверджується суттєвим зростанням експорту творчих і культурних послуг, навіть, під час воєнного стану. Основними інноваційними перевагами України є корисні моделі за

походженням, працевлаштовані жінки з вищою освітою, витрати на програмне забезпечення, відсоток до ВВП, експорт послуг ІКТ. Відчутним є внесок вчених у світовий інноваційний простір через збільшення на 8,5% Н-індексу цитування з урахуванням часу воєнного стану - це позитивний тренд, який необхідно і далі використовувати для управління інноваційним процесом. Між тим негативним для менеджменту є відсутність інформації щодо політики та культурипідприємництва, фінансування для стартапів і компаній, що розширюються, що свідчить про наявність резервів для пошуку рішень.

Можна погодитися з дослідниками [5], що необхідно виділити пріоритетні механізми інноваційної діяльності, які сприятимуть інноваційному розвитку через створення та реалізацію науково-технологічних програм («освіта – наука– техніка – виробництво»); розробку правових і нормативнихмеханізмів управління інноваційною діяльністю; розвиток державних фондів венчурного капіталу, формування кластерного підходу до інноваційної діяльності.

Висновки. На означені глобальні виклики має відреагувати менеджмент, розпочавши із формування зацікавленості інноваційним процесом, яка на дуже низькому рівні [6], що гальмує інноваційний розвиток і не сприяє впровадженню інновацій і пошуку резервів для прискорення змін.В Україні потрібно стимулювати розвиток саме технологічних стартапів паралельно зі створенням самої екосистеми інновацій.

Список використаних джерел:

1. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності**:** Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti

2. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty.WIPO. 2023. 250 p.URL:https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf

3. Боковець В., Москвичова О., Григорук І., Супруненко С. Шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю в Україні з використанням міжнародного розвитку. *Європейський журнал сталого розвитку*, 2020. *9* (2), 203. https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p203

4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023URL:https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf

5. Pavelko, Olha, et al. Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy." *E3S Web of Conferences*. Vol. 558. EDP Sciences, 2024. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801031

6. Внукова Н.М. Оцінка змін у зацікавленості інноваційним процесом під час воєнного стану. *Економіка, право та інноваційний процес: завдання в умовах воєнної трансформації України* (26 квітня 2024 року). Х.:НДІ

ПрЗІРНАПрНУ, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна, 2024.URL:https://ndipzir.org.ua/?s=%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B7

Доповідь представлена у межах виконання НДР «Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах глобальних викликів» - ДР РК УкрІНТЕІ № 0120U104786

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Соломко Тетяна,
к.техн.н, доцент, проректор
Донбаський інститут техніки та менеджменту Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Київ, Україна
Квіта Наталія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Київ, Україна

Постановка проблеми. В сучасний період за умов нестабільної ринкової економіки, повномасштабного вторгнення з боку рф, питання ефективності використання фінансових ресурсів є одним із найважливіших як для держави, так і для господарюючих суб'єктів. Ефективний розвиток різних галузей економіки та суспільства загалом безпосередньо залежить від залучення фінансових ресурсів та їх раціонального використання суб'єктами господарювання. У зв'язку з цим потрібна грамотна організація управління фінансовими ресурсами, за допомогою яких здійснюється нарощування виробничого потенціалу підприємства, а також фінансування поточної господарської діяльності [4, с. 12].

Досвід європейських країн, розвиток управлінських технологій, впровадження вартісного підходу до управління бізнесом на підприємствах довели, що пріоритетною метою розвитку підприємства є максимізація його вартості. Ефективне фінансове управління вимагає безперервності, послідовності та комплексності використання методів та важелів, завдяки яким фінансовий механізм підприємства найкраще пристосовується до змін за умов затвердження ринкової економіки [4, с. 13-14].

Для формування механізму якісного та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, необхідно дотримуватись принципів системності та комплексності, що стає особливо актуальним у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю не тільки в Україні, а й у всьому світі, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та посиленням конкуренції.

Фінансові ресурси – це грошові доходи, які формуються шляхом накопичення та надходження державою, юридичними та фізичними особами та призначені на реалізації цілей розширеного відтворення, матеріального стимулювання працюючих, задоволення соціальних потреб, потреб оборони країни та державного управління [3, с.42].

Ефективне використання фінансових ресурсів, як і будь-яких інших ресурсів у простому вигляді розуміється як співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими за відповідний період результатами [1, с.10-11].

Для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів необхідно проводити повний аналіз цих ресурсів. Необхідно оцінити динаміку, склад, структуру та джерела фінансових ресурсів. Дані операції проводяться для того, щоб виявити слабкі сторони в управлінні фінансовими ресурсами і зрозуміти, де саме потрібно підвищувати ефективність.

Проведений аналіз фінансових ресурсів підприємства дозволяє створити систему управління ліквідністю, яка включає наступне (рис. 1):

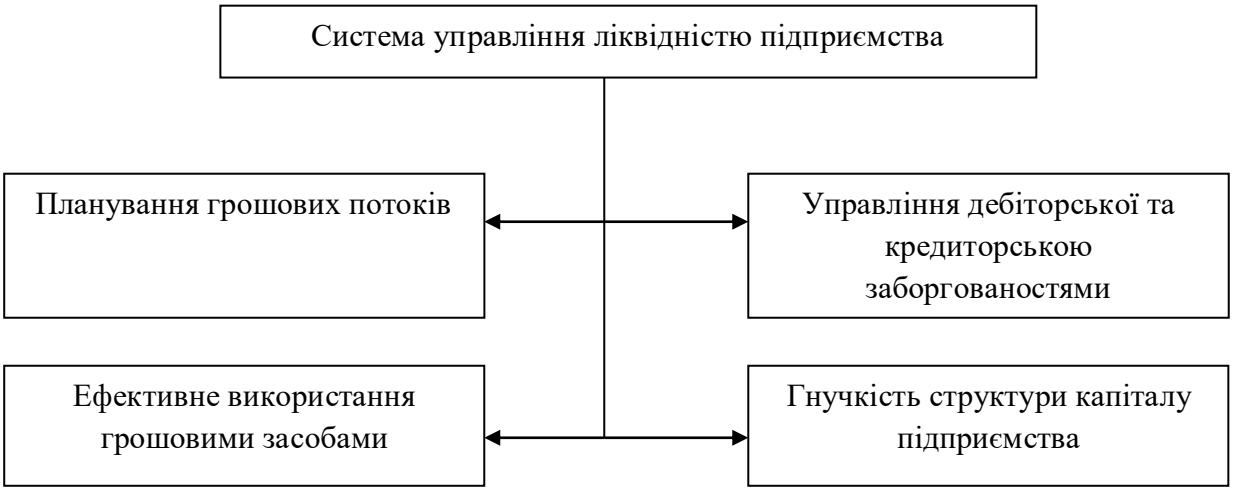

Рис. 1. Елементи системи управління ліквідністю підприємства

1. Планування грошових потоків. Планування є важливою функцією у циклі управління фінансовими ресурсами. При цьому необхідна розробка платіжного календаря, де формується графік планування грошових потоків на короткостроковий та довгостроковий період. Все це дозволить виконати всі платежі та виконати їх у строк, знизити надлишки коштів на рахунках та уникнути касових розривів. Розуміння того, як розподіляються витрати в часі, допомагає виявити найбільш ризикові з погляду виникнення касових розривів моменти та завчасно провести заходи щодо перерозподілу тягаря платежів.

2. Управління дебіторської та кредиторської заборгованостями. При формуванні кредитної політики підприємства необхідно визначити максимально допустиму дебіторську заборгованість як в цілому для підприємства, так для кожного контрагента персонально [3, с.43]. Занадто висока частка дебіторської заборгованості у загальній структурі активів знижує ліквідність та фінансову стійкість підприємства та підвищує ризик фінансових втрат. Управління кредиторської заборгованістю – важлива складова управління підприємства загалом, оскільки при позитивному управлінні така

заборгованість може бути додатковим джерелом залучення позикових коштів. Тому від того, наскільки правильно побудовані відносини з контрагентами, багато в чому залежить ефективність використання отриманих коштів. З іншого боку, підприємство має залежність від кредиторів і тому необхідно зіставляти доходи отримані від використання залучених коштів із витратами.

3. Ефективне використання коштів. При управлінні фінансовими ресурсами важливо не тільки отримати якомога більше коштів, а ефективно їх розподіляти та використовувати, тобто грамотно формувати портфель інвестицій. Тому головне завдання грамотного використання вільних фінансових ресурсів не лише їх збереження, а й примноження. Одне з правил ринку свідчить: кошти мають працювати. А зберегти та примножити кошти – це означає інвестувати. При цьому необхідно підприємству дотримуватися наступних правил:

– забезпеченість запасом коштів, для виконання розрахунків за поточними зобов'язаннями;

– формування фонду непередбачених витрат; оптимальний розподіл прибутку, щоб після відрахування коштів для розрахунків за поточними зобов'язаннями та відрахуваннями до фонду непередбачених витрат залишалася сума вільних коштів, які підприємство спрямує на розширення виробництва чи діяльності;

– створення проектного фонду, який буде спрямований на виконання громадських чи виробничих проектів від імені підприємства, з метою глобального розширення виробництва та підвищення економічного рейтингу підприємства.

4. Гнучкість структури капіталу підприємства. Структура капіталу підприємства може сприяти чи перешкоджати збільшенню частки активів підприємства. У цій сфері управління фінансовими ресурсами необхідне оптимальне поєднання власного та позикового капіталу, і тримання їх під жорстким контролем [3, с. 45].

Таким чином, слід зазначити, що ефективне використання фінансових ресурсів є важливим завданням підприємства, реалізація якого дозволить підприємству бути платоспроможним, фінансово-стійким і мати високу конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2022. №14. С.778-783

2. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 32-34

3. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 42-45

4. Рудика В.А., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 10. С. 343-346

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У B2B СЕГМЕНТІ

Пилипенко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377
Гриценко Лілія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сьогодні економічна глобалізація та стрімкий розвиток Інтернету зробили цифрові технології невід'ємною частиною успіху в бізнесі. Сучасні компанії все частіше залучають фахівців з цифрового маркетингу для розробки та впровадження стратегій просування продуктів і послуг через цифрові канали. Особливо це стосується сектору B2B, де компанії працюють на ринку, орієнтованому на інших бізнес-клієнтів.

Цифровий маркетинг охоплює широкий спектр інструментів та технологій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів. Він включає в себе не лише інтернет-маркетинг, але й інші цифрові засоби, такі як мобільні додатки, цифрове телебачення та локальні мережі. Однак, важливо розуміти різницю між цифровим маркетингом та інтернет-маркетингом. Цифровий маркетинг ширший за інтернет-маркетинг, оскільки включає всі види просування через цифрові платформи, не обмежуючись лише глобальною мережею [1].

Вмаркетингу існує чітке розмежування між B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача) секторами. Модель B2B передбачає обмін товарами та послугами між компаніями, при цьому кінцевий продукт або послуга призначені не для особистого користування, а для ведення бізнесу [2]. Основною метою B2B-маркетингу є задоволення потреб корпоративних клієнтів та створення економічної вигоди для компанії. Цільова аудиторія B2B включає компанії та їхніх працівників, які здійснюють закупівлю товарів або послуг для своїх організацій. Є певні особливості і процедури визначення цільової аудиторії в секторі B2B, які передбачають використання інструментів впливу не тільки на безпосереднього користувача продукції / послуг, що постачаються, але й на тих відповідальних посадових осіб, що приймають рішення (в маркетингу їх називають ОПР). Особливістю інструментів взаємодії із ОПР в секторі B2B є необхідність поєднувати професійні та психологічні фактори, формувати як економічні, так і неекономічні (наприклад, репутаційні) мотиви у споживача [3].

В Україні маркетинговий інструментарій сектору B2B перебуває на стадії активного розвитку. На нього впливають зовнішні фактори, пов'язані з

економічною та політичною ситуацією, а також внутрішні фактори, зокрема, технічне оснащення підприємств сучасними інформаційними системами та готовність компаній до впровадження електронної комерції [4]. Основними засобами просування продукції в секторі B2B залишаються професійні виставки, реклама в ЗМІ, "холодні" дзвінки, розсилки та особисті зустрічі. Цифрові інструменти, такі як інтернет-маркетинг, набирають обертів і починають відігравати все більшу роль у просуванні товарів і послуг [4].

До основних цифрових каналів просування в B2B можна віднести:

1. **Веб-сайти.** Компанії B2B можуть використовувати три типи веб-сайтів: корпоративні сайти, лендінги та корпоративні блоги. Корпоративний сайт виступає як основне представництво компанії в Інтернеті, тоді як лендінг-сторінка (Landingpage) призначена для прямого продажу конкретного товару чи послуги. Корпоративний блог допомагає створювати контент, який зміцнює репутацію компанії та залучає нових клієнтів.
2. **Пошукові системи.** Співпраця з пошуковими системами, такими як Google, відбувається через два основні напрямки: пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама. SEO допомагає підвищити рейтинг сайту у пошукових результатах, а контекстна реклама дозволяє показувати оголошення у відповідь на конкретні пошукові запити.
3. **Email-розсилки** усекторі B2B використовуються для залучення клієнтів, підтримки довіри та нагадування про компанію. Це ефективний інструмент для підтримки постійної комунікації з існуючими клієнтами.
4. **Торговельні майданчики / Маркетплейси.** Маркетплейси, такі як Allbiz та Prom.ua, є важливими платформами для електронної комерції в Україні. Вони дозволяють компаніям пропонувати свої товари і послуги, взаємодіяти з потенційними покупцями та отримувати додаткові послуги для просування.
5. **Соціальні мережі.** Facebook, Instagram та YouTube є найпопулярнішими соціальними мережами на українському B2B ринку. Компанії створюють контент-плани, регулярно оновлюють інформацію та використовують таргетовану рекламу для залучення бізнес-клієнтів.

Сьогодні головними інструментами цифрового маркетингу для B2B є корпоративний сайт, пошукова оптимізація та присутність на маркетплейсах. У поєднанні з іншими цифровими каналами це дозволяє компаніям ефективно просувати свої продукти та послуги, задовольняти потреби корпоративних клієнтів і досягати своїх бізнес-цілей.

Список використаних джерел:

1. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
2. B2B маркетинг. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/b2b-marketing/ (дата звернення 03.10.2024).

3. Побудова карти цільової аудиторії для B2B-сегмента. COI. URL: https://coi.ua/blog/AdMarketing/pobudova-karti-cilovoyi-auditoriyi-dlya-b2b-segmenta/ (дата звернення 03.10.2024).

4. Shah S. MediaMixMarketingStrategyforthe 21st Century / SidShah. 2015. URL: https://theblog.adobe.com/media-mix-marketing-strategy-for-the-21st-century/ (дата звернення 04.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Дем'янчук Ольга,
д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та аудиту
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID:https://orcid.org/ 0000-0001-9282-3589
Малишко Єсенія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-5158-4141

Упродовж останніх 10 років Україна мужньо відстоює свою незалежність на полі бою.Одним із найважливіших завдань державної та місцевої влади є повернення до нормального рівня життєдіяльності деокуповані території. Відповідно до наданої інформації Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територійбуло деокуповано понад 2,8 тис. населених пунктівнизки областей. Водночас держава докладає значних зусиль для підтримки належного рівня стабільності в економічній сфері цих регіонів [1].

Суб'єкти господарювання активно розглядають можливості відновлення діяльності в деокупованих населених пунктах. Підприємці прагнуть відроджувати українську економіку регіонів, проте зустрічаються з досить суттєвими труднощами.

Першочерговою потребою для суб'єктів бізнесу є фінансова підтримка. Саме тому, ключовим фактором у відновленні регіонів держава продовжує виділяти кошти із Державного бюджету на реалізацію програми «Доступні кредити 5-7-9%» для суб'єктів господарювання, які працюють на деокупованих територіях. На початку 2023 року українськими банками було видано кредитів на суму в розмірі 36 млрд. грн. Крім того, існує низка невирішених питань, які створюють проблеми в реалізації програми. Однією з них є відмова для підприємств, які працюють на території зон високого ступеня ризику. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій постійно оновлює даний список [3].

Аналізуючи дані Міністерства фінансів України щодо динаміки наданих кредитів під програму «Доступні кредити 5-7-9%», варто вказати, що за 2020-2024 рр. було надано кредитів для суб'єктів малого та середнього бізнесу на загальну суму 317 млдр. грн. (табл. 1). За час дії воєнного стану державна підтримка ММСП становила 227,3 млрд. грн., що склало 71,7 % від загальної суми підтримки. Кредити отримали на свою діяльність 57261 суб'єкт господарювання [7].

Таблиця 1

Державна підтримка ММСП в Україні за 2020-2024 рр.

(млрд. грн)

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	на 15.07 2024
Обсяг виданих кредитів для суб'єктів ММСП	17,5	79,4	169,6	260,2	317,0

Також держава намагається стимулювати бізнес повертатись на деокуповані території через створення грантової програми «Переробка», яка має цільове направлення. Фінансову допомогу надають переробним суб'єктам господарювання. Крім того, для цих підприємств умовами проведення конкурсупередбачається наявність спрощених умов. Заявник, який планує проводити діяльність після деокупації, має набрати від 20 до 50 балів, тоді як інші – від 30 балів.

У межах програми EU4Business малі та середні суб'єкти господарювання отримують фінансову допомогу від Європейського Союзу. Особливостями проєкту є отримання гранту в розмірі 10 тис. євро. Підприємство має бути зареєстровано на території однієї з таких областей, як: Луганська, Донецька, Харківська, Херсонська, Чернігівська, Сумська, Запорізька, Кіровоградська, Київська (поза межами міста Київ), Миколаївська, Одеська та Дніпропетровська. Чисельність працюючих осіб має становити 11-249 робітників [4].

Аналізуючи галузеву підтримку суб'єктів малого та середнього бізнесу, варто вказати, що за даними Фонду розвитку підприємництва [8], найбільше за обсягом та питомою вагою отримують сільськогосподарські виробники – 152,6 млрд. грн (46 %), на другому місці суб'єкти торгівлі – 80,2 млрд. грн (24 %).

Україна – аграрна держава, яка має значний потенціал родючих земель, що становить 5,7% Європи. Ця галузь найбільш постраждала після повномасштабного вторгнення, тому що сільгоспвиробники не мають змоги релокувати свій бізнес. Варто зазначити, що одним з найголовніших пріоритетів уряду є підтримка аграріїв на прифронтовій та деокупованій території. До ключових рішень уряду належить створення реєстру щодо компенсації збитків, які було завдано господарствам, розробка умов щодо безповоротної дотації на 1 га оброблюваних угідь суб'єктам господарювання, які знаходяться в 25 км від лінії зіткнення або поруч з кордоном з країною-агресоромобластей[2].

Кожна з територіальних громад має відповідний рівень проблем, а саме: рівень руйнації, виїзд місцевих жителів та наслідки проведення окупаційної політики. Варто зазначити, що найголовнішою проблемою деокупації є розмінування територій. Наразі Україна вважається однією з найбільш замінованих держав світу. Станом на 1 жовтня 2024 основними підрозділами Міністерства оборони очищено 21676,04 га територій, що свідчить про значний прогрес у розмінуванні.

На початку повномасштабного вторгнення у 2022 році окуповано місто Херсон. Станом на кінець року було анонсовано новину про звільнення міста. Варто зазначити, що бізнес одразу відреагував на цю подію.Українська мережа супермаркетів «АТБ-Маркет» однією з перших відновила діяльність у Херсоні. Працівники були готові працювати не тільки вдень, але й вночі для того, щоб жителі міста змогли придбати продукти харчування та товари першої необхідності.

Українська логістична компанія, яка займається доставкою, «Нова пошта»впровадила власну схему щодо відновлення роботи на території деокупованих територіях країни. Керівництво створило спеціальні мобільні відділення, які не залежать від електропостачання регіонів. Найперше відділення було відкрито у селищі Рогань Харківської області. Крім того, було встановлено Starlink з наявним безкоштовним інтернетом. Компанія ефективновпроваджувала свою діяльність на деокупованих територіях[5].

Відновлення українського бізнесу на деокупованих територіях є ключовим аспектом стабільного розвитку регіонів держави. Попри виклики, з якими стикаються підприємці, вони демонструють готовність відновлювати свою діяльність. Об’єднання зусиль державних органів, міжнародних партнерів та суб’єктів господарювання можливо відновити економічну активність та забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Відновлення та розвиток деокупованих територіальних громад: реальність та перспективи. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3834546-vidnovlenna-ta-rozvitok-deokupovanih-teritorialnih-gromad-realnist-ta-perspektivi.html (дата звернення 03.10.2024)

2. Аграрії прифронтових регіонів назвали свої головні проблеми URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/agrariji-prifrontovih-regioniv-nazvali-svoji-golovni-problemi(дата звернення 03.10.2024)

3. Програма доступних кредитів 5-7-9% має реально запрацювати для деокупованих територій URL: https://minre.gov.ua/2023/06/07/programa-dostupnyh-kredytiv-5-7-9-maye-realno-zapraczyuvaty-dlya-deokupovanyh-terytorij/ (дата звернення 03.10.2024)

4. Грантова програма для бізнесу у прифронтових областях. URL: https://minre.gov.ua/2023/04/05/grantova-programa-dlya-biznesu-u-pryfrontovyh-oblastyah/(дата звернення 04.10.2024)

5. «Нова пошта» відкрила мобільне відділення на деокупованих територіях, де немає світла. URL: https://speka.media/nova-posta-vidkrila-mobilne-viddilennya-na-deokupovanix-teritoriyax-de-nemaje-svitla-vm24np (дата звернення 04.10.2024)

6. Понад 21 000 га деокупованих територій України розмінували у вересні підрозділи Міноборони. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2024/10/01/

ponad-21-000-ga-deokupovanih-teritorij-ukraini-rozminuvali/ (дата звернення 04.10.2024)

7. Мінфін: За час дії воєнного стану в Україні видано 57 261 кредит на 227,3 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». URL:https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_v_ukraini_vidano_57_261_kredit_na_2273_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4690(дата звернення 05.10.2024)

8. Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. URL: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/(дата звернення 05.10.2024)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОМНІКАНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ РЕВОЛЮЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кавун Ольга,
к.е.н., доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4282-5663
Белінський Максим,
аспірант кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0009-3563-0233

Новітні економічні виклики та стрімкий розвиток цифрових технологій стимулюють вітчизняні підприємства до суттєвої модернізації своїх бізнес-стратегій. Одним із фундаментальних напрямів трансформацій стає інтеграція омніканальних підходів, які забезпечують багатоканальну взаємодію з клієнтами через різні комунікаційні платформи, створюючи внутрішній синергізм та єдиний користувацький досвід з брендом підприємства. Інтегральна адаптація сприяє не лише збереженню, але й зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку. Водночас, впровадження омніканальних стратегій передбачає суттєві трансформації через тотальну зміну складовиху внутрішніх бізнес-процесах, організаційних моделях та структурі управління в цілому. Результативність впровадження омніканальності можна спостерігати на прикладі у вітчизняних компаніях різних напрямків діяльності.

Запровадження омніканальної стратегії в компанії «Bayadera Ukraine» спричинило кардинальну трансформацію бізнес-процесів і суттєве підвищення показників ефективності. Використання поведінкових даних клієнтів у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту дозволило компанії значно покращити точність персоналізованих маркетингових комунікацій. Зокрема, омніканальна стратегія інтегрувала різні комунікаційні канали, такі як SMS, електронні листи та push-повідомлення, що забезпечило збільшення доходів від промоційних розсилок на 1611% і 3564%, відповідно. Ефективність такого підходу була обумовлена не лише впровадженням інноваційних технологій, але й ретельним порівняльним аналізом сегментів ринку та цільової аудиторії. Ключовим елементом цієї трансформації є адаптація компанії до умов динамічного ринку шляхом впровадження технологічних інновацій і підходів на основі великих даних. Омніканальна стратегія забезпечила більш точне таргетування клієнтів через різні комунікаційні платформи, що дозволило підвищити не лише рівень персоналізації, але й загальну ефективність маркетингових витрат. Таким чином, реалізація омніканальної стратегії в «Bayadera Ukraine» стала вирішальним чинником для покращення клієнтського досвіду, підвищення конкурентоспроможності компанії та оптимізації бізнес-

процесів, що, в свою чергу, зміцнило її позиції на ринку в умовах сучасної цифрової економіки [1].

Омніканальна стратегія інтеграції онлайн- та офлайн-каналів компанії Eva призвела до значної реорганізації операційних процесів, покращення взаємодії з клієнтами та досягнення фінансових цілей. Основою трансформації стала концепція безшовної оркестрації клієнтського досвіду через мультиканальні платформи, що сприяло зростанню індексу задоволеності споживачів (NPS) і підвищенню конверсійних показників. Ключовим елементом стало вдосконалення логістичних ланцюгів, де фізичні магазини були адаптовані як пункти видачі онлайн-замовлень. Це скоротило час обробки замовлень, знизило витрати на доставку та підвищило ефективність використання ресурсів, покращивши клієнтський досвід. Стратегія омніканальності включала інтеграцію аналітичної системи, що за допомогою предиктивної аналітики та моделей поведінки споживачів дозволило здійснювати гіперперсоналізацію пропозицій і оптимізувати таргетинг. Також було впроваджено цифрові інструменти, такі як мобільні додатки з автоматизованими функціями та рекомендаційними алгоритмами. Важливою перевагою стала синергетична інтеграція каналів, яка підвищила клієнтську лояльність через можливість безперешкодного переходу між ними без втрати якості обслуговування, що позитивно вплинуло на показники утримання клієнтів. Загалом, омніканальність стала каталізатором внутрішньої трансформації компанії Eva, посиливши її конкурентоспроможність, адаптивність до ринкових змін і забезпечивши стійке зростання через оптимізацію ресурсного розподілу та стратегічної гнучкості [2].

Аналіз впровадження омніканальності в компанії Ringostat демонструє значний вплив на ефективність бізнес-процесів і управління взаємодією з клієнтами, що підтверджує актуальність цієї стратегії в умовах цифрової трансформації. Омніканальність, як когнітивно орієнтована стратегія управління комунікаціями, інтегрує мультиплексні канали взаємодії (дзвінки, чати, месенджери) в єдиний синергетичний інтерфейс, забезпечуючи когерентність даних і мінімізацію втрат інформації. Така інтеграція не лише оптимізує процеси обслуговування клієнтів, але й підвищує операційну ефективність через уніфіковану обробку великих обсягів даних та використання предиктивної аналітики й штучного інтелекту. Аналітична система Ringostat застосовує методи транскрибування та семантичного аналізу розмов, що дозволяє надавати рекомендації на основі AI для підвищення ефективності прийняття рішень у реальному часі. Впровадження омніканальності забезпечує 360-градусний огляд взаємодій і адаптивність у кризових ситуаціях, де мобільний додаток Ringostat підтримує роботу навіть при слабкій інфраструктурі. Інтеграція з CRM-системами на основі протоколів DBMS дає миттєвий доступ до історичних даних клієнтів, що мінімізує затримки у прийнятті рішень. Автоматизація процесів оптимізувала роботу менеджерів,

скорочуючи час транзакцій та збільшуючи обробку запитів, що позитивно впливає на основні показники продуктивності (KPI). Омніканальні рішення сприяють зниженню операційних витрат і покращують когнітивну ефективність працівників. Для маркетологів система використовує багатовимірний аналіз каналів залучення лідів та їх рентабельності (ROI), дозволяючи проводити точний аналіз динаміки поведінки споживачів і прогнозувати результати маркетингових кампаній за допомогою нейронних мереж. Впровадження омніканальних стратегій позитивно впливає на показники продуктивності, витрат та клієнтської лояльності, забезпечуючи зростання конверсій і зниження транзакційних витрат [3].

Омніканальні стратегії виступають важливим чинником трансформації сучасних вітчизняних підприємств, сприяючи їхній адаптації до нових економічних умов. Інтеграція омніканальних підходів дозволяє підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів та покращити взаємодію з клієнтами, що сприяє зростанню конкурентоспроможності на ринку. Дослідження прикладів впровадження омніканальних стратегій у таких компаніях як «Bayadera Ukraine», Eva та Ringostat, підтверджують, що такі трансформації забезпечують значне підвищення фінансових показників, ефективність управління ресурсами та оптимізацію витрат. Використання інноваційних рішень, зокрема алгоритмів штучного інтелекту та аналітичних систем, сприяє персоналізації маркетингових комунікацій, що дозволяє ефективніше комунікувати з цільовою аудиторією. Підводячи підсумок, зазначимо, що впровадження омніканальних підходів виступає критичним елементом адаптації до змін цифрової економіки, забезпечуючи довгострокову стійкість та зростання підприємств.

Список використаних джерел:

1. Кейс BAYADERA.UA: на 3564% більше доходу завдяки предиктивній сегментації // eSputnik Omnichannel CDP. 2024. URL: https://esputnik.com/uk/blog/kejs-bayaderaua-na-3564-bilshe-dohodu-zavdyaki-prediktivnij-segmentaciyi.

2. Олена Аннєнко, Eva: Як онлайн-магазин вийшов на мільярдні показники // Асоціація рітейлерів України. 2024. URL: https://rau.ua/personalii/olena-annienko-eva-3/.

3. Справжній прорив в Ringostat: 6 потужних оновлень, що вийшли з минулого вересня // Ringostat. 2024. URL: https://blog.ringostat.com/uk/spravzhnii-proryv-v-ringostat-6-potuzhnykh-onovlen/.

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІТ РІШЕНЬ В ПРОЦЕС ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ УКРАЇНИ

Слободяник Юлія,
д.е.н., професор, професор кафедри аудиту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
Ткаченко Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спец.071 «Облік і оподаткування»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

Державний аудит в Україні зазнає значних викликів у контексті диджиталізації та впровадження ІТ-рішень. Основні проблеми пов'язані з необхідністю адаптації традиційних процедур контролю до нових технологічних стандартів, що потребує як технічних, так і організаційних змін. Незважаючи на поступові реформи, бар'єри включають недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності кадрів і відсутність інтегрованих інформаційних систем, що знижує ефективність аудиту.

Серед проблемвпровадження комп’ютерних інформаційних технологій в аудиті, які розглядаються такими науковцями та практиками даної сфери, якІ. Голяш,В. Завгородній, С. Івахненков, П. Іванюта, О. Козуб, В. Лісіна, Т. Мултанівська та інші, можна виділити такі:

- неможливість повної формалізації аудиторського процесу;
- галузева спеціалізація клієнтів аудиторських фірм;
- застосування клієнтами різноманітного програмного забезпечення;
- можлива низька доказовість електронних робочих і підсумкових документів аудитора;
- потреби захисту інформаційної системи аудитувід несанкціонованого втручання та проникнення комп’ютерних вірусів;
- висока ймовірність втрати чи псування інформації під час відключення електроенергії;
- специфіка проведення виїзних перевірок, а також перевірок під час карантину тощо [1].

На даний час зазначені проблеми поки що не вирішені, а впровадження інформаційних технологій в аудиторську практику тільки починає розвиватися. Тож дослідження у сфері розробки та впровадження ІТ-рішень в аудиті в цілому, і в державному аудиті зокрема, є актуальними та затребуваними.

У цьому контексті важливими є кроки, що вживаються державними органами у сфері контролю і аудиту. Так, у стратегії розвитку Державної

аудиторської служби на період до 2024 року, що була затверджена наказом Держаудитслужби України від 05.01.2021,наголошується на значенні ІТ рішень в роботі аудиторів. Пріоритет 2 даної стратегії спрямований на повну диджиталізацію процесів для підвищення ефективності управління. Основні напрями включають створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, яка дозволяє автоматизувати внутрішній контроль, аналітичну оцінку даних, ідентифікацію ризиків та ефективне планування заходів державного фінансового контролю (ДФК). В стратегії виділені наступні ключові ініціативи:

1) Формування «бази знань» – електронні картотеки, паспорти установ з даними про ризики та фінансові звіти.
2) Інтеграція з відкритими даними – спрощеннязбору доказової бази та автоматизована обробка ризикових напрямів.
3) Електронні шаблони документів – стандартизаціядокументування для накопичення даних та ідентифікації ризиків.
4) Ризикоорієнтоване планування – автоматизаціяпланування та моніторинг витрат робочого часу, підвищення контролю за виконанням бюджетних програм.
5) Аналітичні інструменти – інструментидля аналізу бухгалтерської звітності підконтрольних установ, що прискорить інспектування та підвищить достовірність результатів аудиту.
6) Автоматизація порушень – категоризаціяпорушень з автоматизованим документуванням через онлайн-форму та генерацією фінального документа про результати ДФК.
7) Моніторинг закупівель – автоматизаціяконтролю закупівель з використанням "black-list" недобросовісних постачальників.
8) Портал комунікацій із громадськістю – інструментидля прозорого діалогу, обробки скарг та візуалізації результатів заходів ДФК.
9) ІТ-інфраструктура – удосконаленнясистем для дистанційної роботи, забезпечення безпеки каналів зв'язку та захисту даних, особливо в умовах карантину або віддаленої роботи [3].

Ця стратегія має на меті інтеграцію сучасних технологій в аудит, що допоможе не лише ефективніше використовувати державні ресурси, але й підвищити прозорість роботи та довіру громадськості до результатів аудиту. Але на практиці процес інтеграції сповільнюється через перелічені вище проблеми та бар’єри.

Як позитивний приклад подолання складнощів під час цифровізації діяльності державних аудиторів,було проаналізовано процес реалізації програми "EUROSAI IT Working Group", що успішно діє в країнах Європейського Союзу. Програма була впроваджена у 2002 році під час 5-го Конгресу EUROSAI. Наразі група об'єднує 45 членів, серед яких різні органи державного аудиту з країн Європи. Суть даної програми полягає в сприянні обміну досвідом та практиками між державними аудиторами в Європі, а також

у просуванні використання інформаційних технологій в аудиті. EUROSAI IT WorkingGroup також досліджує новітні технології, як-от штучний інтелект та великі дані, для вдосконалення процесів аудиту.

З метою подолання проблем впровадження сучасних IT рішень в процес державного аудиту, IT WorkingGroup реалізовує наступні завдання:

- Проведення навчань і обміну знаннями серед державних аудиторських органів щодо сучасних IT-інструментів.
- Підтримка автоматизованих систем аналізу та управління державними фінансами, що підвищує ефективність контролю та моніторингу витрат.
- Координація між країнами-членами для впровадження передових IT-рішень у державний аудит [2].

Досвід "EUROSAI IT WorkingGroup" може стати важливим ресурсом для вдосконалення державного аудиту в Україні. Залучення міжнародних експертів, навчання кадрів і координація дій між країнами можуть суттєво вплинути на процес диджиталізації та модернізації аудиту.

У висновку можна зазначити, що впровадження сучасних IT-рішень у процес державного аудиту України є необхідним та безумовно важливим кроком для підвищення ефективності та прозорості, але на даний час, через низку зовнішніх обставин, нестабільні економічні умови реалізується повільно та не в повному обсязі. Серед головних складнощів, що стають на заваді впровадженню IT рішень є фінансові обмеження, низька технічна підготовка кадрів, забезпечення кібербезпеки, інтеграція з існуючими системами тощо. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, що включає навчання, розвиток IT-інфраструктури та адаптацію законодавчої бази для досягнення успіху в диджиталізації.

Список використаних джерел:

1. Голяш І. Д. Проблеми впровадження комп’ютерних інформаційних технологій в аудиторській практиці. *Наукові записки [Української академії друкарства]*, 2018, С. 111-116.

2. Стратегія розвитку Державної аудиторської служби на період до 2024 року, URL:https://dasu.gov.ua/attachments/83389523-0c05-42cb-9831-bece350f485c_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_2024.pdf

3. Офіційний сайт EUROSAI IT Working Group, URL: https://eurosai-it.org/about/activities

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Кавун Ольга,
к.е.н., доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4282-5663
Проц Вероніка,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Початок повномасштабного вторгнення залишив відбиток майже на усіх сферах життя людей. Для того, щоб не втратити бізнес та роками налагоджені зв'язки з партнерами, потрібно було шукати нові методи ведення підприємництва. Як втриматися на ринку торгівлі? Які кейси застосувати та як за короткий термін забезпечити споживачів необхідними товарами? Від початку 2022 р. це були найактуальніші питання для власників бізнесу всіх сфер. Велика частка підприємств роздрібної торгівлі та дистриб'юторських компаній припинили свою діяльність через брак коштів та зміну ринкових потреб, але деякі змогли змінити напрямок своєї діяльності, своєчасно скерувавши грошові кошти в потрібну сферу.

Як свідчать дані дослідження, проведеного у травні 2022 р. Асоціацією рітейлерів України та Українською радою торгових центрів (УРТЦ), загальна цифра втрат в торгівлі склала 50,7 млрд. грн. Дані були сформовані з показників діяльності 295 торговельних компаній — великих мереж та малих підприємців [1].

Від лютого 2022 р. до сьогоднішнього дня спостерігається поступове покращення ситуації на ринку, зумовлене природною здатністю людини адаптуватися до різних умов життя та знаходити вихід із складних ситуацій. Розберемо детальніше, які ключові проблеми постали перед підприємствами торгівлі та які кейси для вирішення знаходили власники.

Порушення логістичних ланцюгів. Складну ситуацію в сфері поставки продукції викликали масштабні обстріли стратегічно важливих доріг та мостів, через які були прокладені торговельні маршрути. У зв'язку з серйозними пошкодженнями автомобільне сполучення до деяких міст було заблоковане. Для того, щоб не втратити постійних партнерів, забезпечити населення товарами першої необхідності, та в той же час захистити водіїв вантажівок та товар, працівникам відділів логістики довелось складати нові безпечні маршрути та регулювати графіки поставок залежно від обставин. З боку державної та обласної влади для полегшення ситуації з поставкою продукції,

було залучено якомога більше комунальних служб для оперативного ремонту доріг.

Дефіцит кваліфікованих кадрів. Початок мобілізації чоловіків до лав військовослужбовців значно зменшив кількість таких вакансій як вантажник, водій фури та експедитор. У відповідь на це переважна кількість жінок розпочали навчання в автошколах, з метою отримання необхідної категорії водійського посвідчення. У 2024 р. в Україні стартував проєкт, у межах якого охочих жінок навчатимуть водити вантажівки для подальшого працевлаштування, адже брак фахівців становить приблизно 30%. Планують навчити 100 жінок, які після завершення курсу отримають водійські посвідчення категорії «С» або «СЕ». Тобто водійки зможуть керувати фурами, зокрема з причепом. Поки що до ініціативи можуть долучитися охочі з чотирьох міст: Київ, Тернопіль, Рівне й Хмельницький [2].

Пріоритет на онлайн-формат торгівлі. Першочерговим фактором у сучасних реаліях при купівлі товару для споживача є безпека життя та здоров'я. Через обмеження мобільності та небезпеку фізичних походів до магазинів багато українців почали активно користуватися онлайн-шопінгом та доставкою продуктів і ліків. Ба більше, велика частина офлайн-магазинів вимушена призупиняти роботу під час повітряної тривоги, через що час придбання товару збільшується в рази.

Враховуючи масштаби трагедій при обстрілах торговельних центрів, таких як «Nikolsky» у м. Харкові, «Retroville» у м. Київ та «Амстор» у м. Кременчук, які забрали сотні життів, населення у 2024 р. свідомо оминає місця з масовим скупченням людей. Вирішенням даної ситуації було створення або удосконалення особистих сайтів з наявним каталогом товарів, кошиком та контактними даними для консультації.

Цей варіант все більше набуває популярності, адже отримання замовлення у відділенні пошти займає набагато менше часу покупця, ніж похід до фізичного магазину. Наприклад, супермаркет «Сільпо», ще з часів пандемії COVID-19 зміг адаптуватися під реалії сучасного життя та створити власну кур'єрську доставку до дому.

Зміна споживацьких потреб. Війна суттєво змінила споживацькі потреби українців, що відображається у багатьох аспектах повсякденного життя. Кожен з нас пам'ятає, як в перші дні повномасштабного вторгнення полиці магазинів з товарами першої необхідності, ставали пустими з кожною годиною. В той же час, початок війни призвів до втрати роботи або зниження доходів населення, тому після хвилі паніки споживачі стали обережнішими у плануванні своїх витрат.

Основний фокус цивільного населення змістився на базові речі: продукти харчування першої необхідності, ліки, товари для дітей, корм для тварин. Взимку 2022-2023 рр., у зв'язку із масштабним вимкненням світла, піковим попитом користувалися генератори, павербанки, батарейки, свічки, термоси та

портативні плити, навіть за завищеною ціною. Через потреби військовослужбовців та волонтерів, значно підвищився попит на магазини військового спорядження та екіпірування у прифронтовим містах.

Зазначимо, що все більше українців почали звертати увагу на продукти вітчизняного виробника, підтримуючи гравців внутрішнього ринку та економіку держави.

Відсутність електроенергії. Відсутність електроенергії в Україні стала результатом обстрілів критичної інфраструктури ворогом. Багато магазинів не могли працювати у звичайному режимі через відсутність електропостачання. Це призвело до тимчасового закриття або скорочення робочих годин. Непрацюючі касові апарати та обладнання для зберігання швидкопсувної продукції унеможливлювали продаж товару. З часом ситуація зазнала покращення у зв'язку з появою на ринку більшої кількості генераторів та портативних електростанцій. Це допомогло налагодити роботу та повернутися у звичний режим. Проте з часом витрати на додаткові джерела енергії зростали. Для того щоб їх компенсувати, власники магазинів вимушені були підвищити середній чек на певні групи товарів.

Підвищення цін на сировину. Основний вплив підвищення цін на сировину - це зростання собівартості виробництва. Підприємства змушені купувати дорожчу сировину і закладати її у вартість готової продукції, що особливо відчутно у галузях харчової промисловості та будівництва. Порівнюючи курс долара станом на 2021 р. (орієнтовано 27,28 грн за 1 дол. США) та середній курс 2024 р.- 41,1 грн за 1 дол. США, можемо сказати, що для України характерна перманентна девальвація, що призводить до постійного підвищення цін на товари. Згідно з прогнозами Міністерства економіки України, у державний бюджет на 2025 р. заклали курс долара - 45 гривень за 1 дол. США, відповідно з початку наступного року треба очікувати подорожчання товарів на полицях магазинів [3].

Отже, торгівля в Україні від 2022 р. зазнала суттєвих змін. Не дивлячись на складну ситуацію в державі, наші торговельні мережі продовжують розвиватися та масштабуватися на ринку. Адаптація - це не просто один день, це помилки, на яких вчаться наші підприємці та впроваджують нові рішення для комфорту населення. Підводячи підсумки, можемо зазначити, що не дивлячись на великі витрати на виробництво, непередбачувані обстріли та втрати продукції, роботу без електроенергії, торговельна сфера рухається вперед для задоволення потреб населення.

Список використаних джерел:

1. Збитки рітейлерів України внаслідок воєнних дій URL:https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini/

2. Проєкт «Жінка водій» URL:https://www.village.com.ua/village/city/city-news/354499-zhinok-navchat-voditi-furi-dlya-podalshogo-pratsevlashtuvannya-yak-doluchitisya-do-proektu

3. Який курс долара прогнозують на 2025 рік URL:https://suspilne.media/amp/835985-akij-kurs-dolara-prognozuut-na-2025-rik-proekt-budzetu/

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Бондар Наталія,
д.е.н., професор, професор кафедри економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-8254-2449
Сагайдак Євгенія,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7698-928X

Вітчизняні та іноземні наукові роблять акцент на багатовекторність впливу реалізації концесійного проекту в напрямках фінансового, операційного (експлуатаційного), соціального та екологічного аспектів.

При цьому фінансовий аспект відображатиме спроможність проекту бути реалізованим, економічний ефект від його реалізації у вигляді прибутку проектної організації (підрядників, операторів), та, відповідно, бюджетних надходжень.Відповідно соціальний аспект буде відображати вплив новозбудованої дороги на якість життя населення прилеглих населених пунктів, доступність сервісів для населення (освіта, охорона здоров’я, рівень зайнятості, мобільності населення тощо).Екологічний аспектвідображатиме збереження та сприяння навколишньому середовищу.Експлуатаційні показники будуть відображати показники, пов’язані з функціонуванням автомобільної дороги з точки зору інженерії, руху транспортних засобів та його безпеки.

Ці визначені напрями ефективності можна розглядати як форму подання очікуваного результату. Й якщо концесійний проект та його учасників розглядати як систему, то ефективність будемо розглядати, як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів до витрачених ресурсів.

Мета формування вартісних або відносних показників ефективності полягає у відображенні очікувань від реалізації проекту, забезпеченні можливості здійснення управління проектом, здатності забезпечити підзвітність.

Для сторін договору класифікація проекту успішного чи ні базується на різних критеріях проекту, які обумовлені різними цілями. На основі досягнення цих цілей, які вимірюються різними показниками ефективності, сторони й оцінюють проект[8].

Формалізація ключових показників, їх розрахунок, аналіз, застосування припущень відбувається на стадії оцінки техніко – економічного обґрунтування (ТЕО) проекту ДПП, за результатами якого формується висновок про доцільність або недоцільність здійснення ДПП.Складність оцінки ефективності

реалізації проекту дорожнього будівництва на засадах концесії обумовлена:відсутністю гарантованого потоку грошових надходжень; значною капіталомісткістю проекту;значним терміном реалізації проекту [1, 2].

Виділяють низку якостей показників, які відображають ефективності проектів ДПП, зокрема: здатність відображати заплановану діяльність та кінцевий результат; вимірюваність; можливість формування уніфікованого значення; зрозумілість; відносність до оцінки використання громадської інфраструктури; наявність меж прийнятної ефективності та інші [3].

Не може один показник, якими б перевагами він не користувався, відобразити ефективність інфраструктурного концесійного проекту для всіх його учасників враховуючи багатоманітність напрямів його ефективності.

Відрізняють загальну ефективність проекту та ефективність участі в проекті [1]. Окремі науковці зазначають доцільність розробки збалансованої моделі оцінювання проектів ДПП в сучасних умовах на основі кумулятивного ефекту для кожного з учасників договору на основі врахування напрямів ефективності проекту (фінансового, соціального, тощо) [4].

Для держави, державного партнера комплексним показником, який відображає ефективність здійснення концесійного проекту з будівництва автомобільної дороги, можна вважати інтегральний показник за сумою ефектів від зниження втрат за рахунок зменшення кількості ДТП, створення робочих місць на період проведення дорожні робіт та експлуатації дороги комісіонером через податки [5]. Показники ефективності для приватного партнера будуть відображатись у співвідношенні ефекту до витрачених ресурсів та здатності забезпечення комерційної здійсненності проекту. Традиційно основними показниками будуть чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (IP), внутрішня норма рентабельності (IRR) та термін окупності інвестицій, кожен з яких має власні переваги та недоліки.Ефект для користувачів дороги має економічній, екологічній та соціальній аспекти, які можна виміряти як економію коштів і часу від прискорення швидкості сполучення між пунктами, зниження рівня шуму у населених пунктах, зниження аварійності на автомобільних дорогах.

В багатьох країнах (Великобританія, Франція, Німеччина тощо) як інструмент для прийняття рішень у сфері державних інвестицій є показник співвідношення ціни та якості (Valuefor Money - VFM), розробка якого є частиною етапів вибору варіанту проекту ДПП, розробки проекту та його життєвого циклу [1, 6]. Традиційні підходи до показника VFM здебільшого зосереджені на комплексному характері вимірювання результативності, кількісному та якісному аналізі, що обумовлюють його складність.

Незважаючи на велику кількість показників ефективності концесійних проектів за окремими аспектами,досі не існує адекватних ключових показників ефективності для оцінки ефективності автомагістральних концесій, які охоплюють усі аспекти взаємодії між транспортом і навколишнім середовищем (кількісного та

якісного характеру), від локального до глобального впливу (наприклад, впливу на екосистеми, здоров'я населення, економічний розвиток і якість життя тощо). При цьому, основною проблемою інвестиційної аналітики довгострокових проектів є ризик та невизначеність майбутніх показників доходів та витрат.

Два вимірювання (якісного і кількісного) ефективності концесії виправданим є використання методу багатокритеріального аналізу, зокрема методу нечітких множин [7]. Застосування ключових показників ефективності фактично є способом проаналізувати цілі, визначені концесійним проектом.

Проблемним питанням, яке впливає на ефективність проектів ДПП в цілому та концесійних проектів зокрема, є відсутність належного моніторингу за станом реалізації проектів. Це може призводити до надмірних повторних перемовин сторін договору та проблем інформаційної асиметрії. Тому ключовим є питання структури показників, які будуть інтегровані в договори [3].

Унеможливлення випадків комунікаційних розривів, особливо на етапах змін показників стану реалізації проекту, або очікувань, є ключовим в нівелюванні впливу можливих негативних чинників.

Тому, на нашу думку, серед показників ефективності проектів слід розглядати поряд з ключовими показниками ефективності ще й реляційних показників, які б відображали виконання зобов'язань сторонами концесійної угоди, вчасність виконання плану проєктних робіт, .

Список використаних джерел:

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно – приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.

2. Боримська К. П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу. *Ефективна економіка.* 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_89

3. Bruno Lima, C. Cruz. The challenge of monitoring PPP projects: Proposal of a conceptual 5-dimension KPI's model Journal of Modern Project Management. September/December 2019

4. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Ефективність застосування механізмів фінансування модернізації підприємств в контексті забезпечення еннргозалежності країни в умовах війни. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічнний інститут» №22, 2022, стор 65–71.

5. Методичні рекомендації з оцінки ефективності впровадження концесійних та інших проектів державно – приватного партнерства в дорожньому господарстві, затверджені ДП «ДерждорНДІ», Протокол від 22.02.2017 № 1;

6. Value for Money Assessment - Review of approaches and key concepts. European PPP Expertise Centre. 2015. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_value_for_money_assessment_en.pdf(дата посилання 01.10.2024)

7. Мартинова О. Застосування теорії нечітких множин в оцінці економічної ефективності та ризику інвестиційних проектів в умовах невизначеності // Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2024. Т. (1 (92). С. 244-250. doi:https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3336;

8. Mladenovic, G., Vajdic, N., Wu`ndsch, B.,Temeljotov-Salaj,A. Use of key performance indicators for PPP transport projects to meet stakeholders` performance objectives. URL: https:/ /www.researchgate.net/ publication/263110939_ Use_of_key_performance_indicators_for_PPP_transport_projects_to_meet_stakeholders%27_performance_objectives

БІЗНЕС ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЗА СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ

Лебединець Ірина,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-2374

В Україні бізнес та підприємництво є і завжди буливажливими складовими економічного розвитку України,важливим сектором економіки, який зазнає значних змін та адаптації в умовах сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність, політичні коливання та зміни законодавства.

У сучасних умовах, зокрема після початку повномасштабного вторгнення, український бізнес опинився перед новими викликами, такими як ресурсна криза, переміщення підприємств, збоївв логістиці, втрати персоналу, зростання цін на енергоносії, звуження ринків збуту та високий рівень інфляції. Велика кількість підприємств, в умовах війни, була змушена скоротити обсяги виробництва,призупинити або змінити свою діяльність, особливо на сході та півдні країни. Однак, навіть у воєнний час, бізнес намагається розвиватися, і більшість підприємців акцентує увагу на внутрішньому ринку та нових нішах.Незважаючи на труднощі, підприємці активно шукали і шукають шляхи адаптації та розвитку.

За даними уряду та незалежних аналітичних агентств, у 2022–2023 роках велика кількість компаній скоротили обсяги виробництва, особливо в регіонах, які зазнали окупації чи обстрілів[3]. Підприємства західних та центральних областей отримали можливість передислокації, що сприяло розвитку місцевої економіки. Крім того, зростає інтерес до створення бізнесів у сфері IT, агросектору та електронної комерції.

Виклики для українських підприємців:

- Фінансові труднощі: Багато підприємств зіштовхуються з браком капіталу, обмеженими можливостями кредитування та ризиком втрати інвестицій. Банки скоротили видачу кредитів через високу інфляцію та нестабільність ринку.

- Логістичні бар’єри: Військові дії та блокування портів ускладнили експортні можливості для українських підприємств, особливо в аграрному секторі.

- Зростання цін на енергоносії: З початку війни значно зросли витрати на енергоресурси, що збільшило собівартість продукції та знизило конкурентоспроможність багатьох товарів.

Можливості розвитку для бізнесу і підприємництва:

- Державні програми підтримки: Український уряд запровадив низку програм для підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи кредитні канікули, програми «Доступні кредити 5-7-9%», податкові пільги та гранти на розвиток бізнесу. Програми, такі як «єРобота», дозволяють отримувати кошти на створення нових робочих місць або на розвиток сільського господарства.Також було введено спрощену систему оподаткування та звітності для підприємців, що полегшує ведення бізнесу в умовах невизначеності [2].

- Залучення міжнародної допомоги: Іноземні донори та організації, такі як USAID, Європейський інвестиційний банк та Світовий банк, пропонують фінансову підтримку українським підприємцям. Це включає не тільки кредити, але й гранти для малого бізнесу та стартапів.Багато підприємств шукають можливості для виходу на міжнародні ринки, що стало важливою стратегією для виживання в умовах кризи.

- Цифровізація бізнесу: Україна продовжує розвивати цифрову інфраструктуру, зокрема впровадження платформи "Дія", яка значно спрощує взаємодію бізнесу з державою.Зростає інтерес до цифрових рішень, таких як онлайн-продажі, автоматизація бізнес-процесів та віддалена робота. Платформи електронної комерції, зокрема Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua, стають дедалі популярнішими серед малого та середнього бізнесу.

Перспективні напрями для підприємництва[1]:

1. Агробізнес: Незважаючи на військові ризики, сільське господарство залишається ключовим сектором української економіки. Запровадження інноваційних технологій, таких як агродрони,органічне землеробство, точне землеробство та біотехнології, допомагає підвищити продуктивність і зменшити втрати.

2. IT-сектор: Україна залишається провідним експортером IT-послуг у світі. Серед найбільш перспективних напрямків залишаються розробка програмного забезпечення, кібербезпека та аутсорсинг.

3. Енергетика та зелена економіка: Зростає інтерес до відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика, а також до проєктів енергоефективності.

4. Туризм та внутрішні послуги: Попри війну, внутрішній туризм починає розвиватися, особливо в західних регіонах України. Це дає можливість розвитку малого бізнесу, орієнтованого на обслуговування туристів.

5. Соціальне підприємництво:Набирає популярності, тому що багато компаній намагаються вирішувати соціальні проблеми, підтримуючи ВПО (внутрішньо переміщених осіб), допомагаючи військовим та їхнім родинам, залучаючись до екоініціатив та інших важливих соціальних проектів.

Бізнес в Україні наразі проходить через складні часи, але нові реалії створюють і нові можливості для розвитку підприємництва. Ініціативність українців, підтримка з боку держави та міжнародної спільноти допомагають

бізнесу адаптуватися і зміцнювати економічну стійкість країни. Хоча ситуація залишається складною, українські підприємства роблять усе можливе для збереження бізнесу та створення робочих місць у непростих умовах сучасної реальності.Попри всі виклики, українське підприємництво демонструє здатність до інновацій, що дозволяє розвивати економіку навіть за найскладніших обставин.

Список використаних джерел:

1. Національний банк прогнозує зниження інфляції в цьому році та повноцінне відновлення економіки з 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prognozuyeznijennya-inflyatsiyi-v-tsomu-rotsi-ta-povnotsinne-vidnovlennya-ekonomiki-z-2024-roku-- inflyatsiyniy-zvit
2. Податкові зміни та пільги на час воєнного стану в Україні. URL: https://golaw.ua/ua/insights/publication/podatkovi-zmini-ta-pilgi-na-chas-voyennogo-stanu-v-ukrayini/
3. Фінансовий портал https Investing.com. URL: https://www.investing.com

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Пилипенко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377
Тахтарова Дар'я,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Нова Пошта була заснована в 2001 році й швидко зарекомендувала себе як надійний перевізник, який активно впроваджує інновації в своїх послугах. Сьогодні компанія має тисячі відділень по всій Україні та тисячі працівників, які забезпечують її ефективну роботу.Згідно із даними Звіту про управління за 2023 рік, загальна чисельність працівників Компанії у 2023 р. становила 32 944 особи (з урахуванням сумісників та працівників, що знаходяться у декретній відпустці), тоді як середня чисельність працівників у 2022 р. була дещо вищою – 33 795 осіб [1], тобто чисельність працівників скоротилась на 851 особу. У звіті за 2022 рік вказана чисельність 33 795 співробітників, які обслуговують 23 300 сервісних точок (з яких 9300 – поштових відділень та 14 тис. – поштоматів). Із загальної чисельності працівників Нової пошти близько 32 тис. працівників – це співробітники групи компаній «Нова пошта» і ще близько 11 тис. працівників – це співробітники партнерських представництв. Близько 3 тис. працівників Нової пошти служили у лавах ЗСУ наприкінці 2022 року [2].

Компанія є лідером експрес-доставки по Україні. Група здійснює експрес-доставку документів, посилок тапалетованих великогабаритних вантажів. Також, Група надає послуги по здійсненню грошових переказівта наданню позик [3].За 2022 рік було доставлено 315 млн посилок, з яких 420,5 тис. посилок доставлено на деокуповані території; 22 073 тонни гуманітарної допомоги доставлено коштом Нової пошти [2]. Нова Пошта є одним із провідних гравців на українському ринку логістичних послуг, і її успіх у значній мірі залежить від мотивації та залученості працівників. Розглянемо, які методи та інструменти використовує компанія для мотивації свого персоналу.

1) Безперервне навчання та кар'єрне зростання в компанії. Щоб забезпечити зростання продуктивності праці та кар'єрний розвиток система управління персоналом компанії «Нова пошта» передбачає і базується на корпоративному навчанні. Система розвитку кар'єри включає тренінги та навчання, які допомагають працівникам отримувати нові знання і навички. В процесі такого навчання працівники, які хочуть поліпшити свої знання та отримати просування по кар'єрних сходинках або отримати нову кваліфікацію,

проходять тренінги та вивчають основні операційні процеси, охорону праці, заходи з протипожежної безпеки. Після навчання кожен працівник складає атестацію, і тоді комісія приймає рішення про підвищення, допуск до роботи або повторне проходження курсу[4].

Департамент навчання, розвиткута оцінки забезпечує різнорівневу систему навчання та розвиткупрацівників, втілену у наступнихключових напрямах:

→ первинне навчанняпрацівників;
→ навчання стандартамвиконання операційних процесів;
→ програми професійногорозвитку;
→ навчання управлінців.

Формами навчання працівників є: дистанційне навчання нанавчальному порталі; тренінгове навчання; наставництво; навчання на робочому місці. Працівники мають можливість працювати з наставниками, що сприяє їхньому розвитку. Найпопулярнішими програмами навчання та підвищення кваліфікації у2022 р. стали англійська мова,«Lean-школа ощадливого виробництва», «Microsoft Excel», «Ефективний Middle-менеджер». За 2022 рік 1020 працівників завершили курси навчання [2].

За даними дослідження корпоративної культури департаменту навчання та розвитку Компанії, проведеного у 2022 році, виявилося, що кар'єрне зростання важливе для співробітників навіть під час війни. Багато працівників пов'язують своє подальше життя з Новою поштою: хочуть залишатися в ній надовго, розвиватися та будувати кар'єру. «Ми ведемо системну роботу, завдякичому талановиті люди – будь-то менеджер в столиці, звичайний оператор десь у невеличкому містечку або сканувальник на терміналі, який вчиться у виші, – зможуть з часом побудувати успішнукар'єру в Новій пошті» [2].

2) Цінності та корпоративна культура. Цінності Нової Пошти, такі як клієнтоорієнтованість, командна робота та якість послуг мають величезне значення у формуванні корпоративної культури. Ці цінності допомагають зберегти високий рівень залученості працівників, адже вони відчувають значущість своєї роботи.Цінності (Shared Values) є складовою системи 7 S McKinsey та забезпечують виконання стратегічних планів та досягнення стратегічних орієнтирів[5, с. 133-134]. Якщо цінності є складовою частиною мотиваційного механізму, то їх дотримання забезпечує зацікавленість працівників у досягненні результатів своєї роботи.

Корпоративна культура компанії «Нова пошта» поділяє цінності сталого розвитку. Незважаючи на війну, увесь 2022 рік у Компанії тривало впровадження методології LEAN як концепції менеджменту. Керівники і власники компанії вважають, що «…бути інноваційним – це означає раціональне використання ресурсів компанії, ефективну роботу працівників, швидку й надійну доставку» та намагаються залучити допостійного впровадження у життя якомога більше співробітників своєї компанії.

«Новапошта» тісно співпрацює з Lean-інститутом в Україні, проводить навчання з цього напряму для менеджерів. Запроваджено регулярне проведення Lean-ярмарків,де команди змагаються в реалізації своїхпроєктів з розробки та впровадження покращень та інновацій [2]. Наприклад, Київський інноваційний термінал містить Lean-зону – це 6 карт для розв'язання операційних проблем за допомогою методології Lean, яку використовують в компанії. Вона дозволяє оптимізувати процеси, покращити взаємодію у команді та допомагає приймати важливі рішення [4]. За 2022 рік 20 проєктів було представлено працівниками на Lean-ярмарках, 41 проєкт розроблено в межах навчання, 25 проєктів ініційовані співробітниками підрозділів, 158 заявок подано в межах проєкту «Ідея на мільйон» – проєкт збору ідей покращень ввід усіх співробітників за спеціальною програмою мотивації учасників; 251 працівників отримав сертифікати підтвердження рівня навчання Lean. Загальний економічний ефект від реалізації Lean-ініціатив у компанії за 2022 рік становив 41 млн грн.

3) Одним із основних аспектів системи мотивації є фінансова винагорода. Нова Пошта пропонує конкурентний рівень заробітної плати. Додатково, працівники мають можливість отримувати бонуси за досягнення своїх особистих і командних цілей. Це стимулює не лише їхню відповідальність, але і бажання працювати на результат.

4) Крім фінансових стимулів, Нова Пошта активно впроваджує програми нефінансової мотивації. Керівництво компанії звернуло увагу на існування так званого ефекту «спадної радості», коли після підвищення заробітної плати позитивний ефект фінансової винагороди через деякий час зменшується, бо працівники сприймають новий рівень заробітної плати як належне. Система нефінансових стимулів дуже різноманітна і містить, наприклад, низку нематеріальних заохочень, таких, як присвоєння почесного звання «Кращий працівник місяця».

Нова Пошта вводить систему винагород, яка включає нагороди за досягнення значних результатів. Наприклад, присвоєння почесного звання "Кращий працівник місяця" стимулює здорову конкуренцію серед працівників і заохочує їх до досягнення нових висот, є нематеріальним заохоченням.

5) Компанія також реалізує різноманітні соціальні програми, що позитивно впливають на мотивацію працівників. Це включає участь у волонтерських проектах, підтримку благодійних ініціатив, що, в свою чергу, підвищує рівень залученості та лояльності персоналу.

6) Важливим елементом мотивації є зворотній зв'язок. Нова Пошта проводить регулярні опитування серед працівників, щоб дізнатися їхні думки про умови праці та мотиваційні програми. Це дозволяє компанії адаптувати свої методи до потреб і очікувань співробітників.

7) Нова Пошта забезпечує своїм працівникам можливість гнучкого графіка роботи та дистанційної зайнятості (за можливістю, якщо це дозволяє характер роботи), що суттєво підвищує задоволеність працею та допомагає

зберегти баланс між роботою та особистим життям, що особливо важливо для жінок. Компанія не вказує чисельність жінок у загальній чисельності персоналу, але є дані щодо кількості і частки жінок на керівних посадах. У 2022 році жінок на керівних посадах компанії було 1 143 або 26,8 % від загальної чисельності керівників, а у 2023 р. загальна чисельність жінок-керівниць зросла до 1 522, їх частка у загальній кількості керівництва склала 29,8 %. Причиною цьому стали мобілізаційні процеси.

Компанія активно використовує сучасні технології для автоматизації та роботизації процесів, запроваджує передові цифрові технології. Це не лише підвищує ефективність роботи, але й створює комфортні умови для працівників, зменшуючи їх робоче навантаження. Саме технологіїдозволяють клієнтам «Нової пошти» отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни [2].

Отже, система мотивації персоналу в «Новій Пошті» є комплексною, включаючи фінансові та нефінансові чинники, а також програми розвитку та соціальні ініціативи. Досягнення високого рівня мотивації працівників не лише покращує результати їхньої роботи, але йзадовольняє їх особисті запити.

Список використаних джерел:

1. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL.: http://surl.li/nwsxzy (дата звернення 06.10. 2024).
2. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022 рік. URL.: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення 06.10.2024).
3. Річнафінансовазвітність за 2023 р. Звіт незалежного аудитора учасникам Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА». Електронний ресурс. URL.:http://surl.li/gizhom(дата звернення 06.10. 2024).
4. Київський інноваційний термінал «Нової пошти». Електронний ресурс. URL.:https://novaposhta.ua/3dtourkit/(дата звернення 06.10. 2024).
5. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім “Персонал», 2018. 350 с. URL.: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf (дата звернення 06.10.2024).

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ SMART-СЕРЕДОВИЩА

В'юник Ольга,
к.е.н., професор, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5024-7325
Скуба Вадим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» ОПП «Підприємництво та торгівля в SMART-середовищі»
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

В умовахреалій воєнного стану підтримка та розвиток підприємницької активності господарюючих суб'єктів є надзвичайно важливими для забезпечення економічної стабільності та відновлення держави, гідного рівня доходів і якості життя для населення, створення нових робочих місць, досягнення цілей сталого розвитку і соціальної стабільності у суспільстві. Особливу увагу слід приділятизабезпеченню адаптивності й гнучкості бізнес-структур до негативних змін і викликів, подоланню ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища, що зумовлені поглибленням фінансово-економічної кризи, наслідками воєнних дій, коливаннями ринкової кон'юнктури, порушенням ланцюгів постачання та змінами в обсязі платоспроможного попиту. Попри це, навіть у такий період варто шукати нові можливості для підприємницьких структур, пов'язані із трансформацією бізнес-моделей, застосуванням інноваційних підходів і цифрового інструментарію.

Однією із таких можливостей є імплементація «розумних» підходів в усіх сферах підприємницької діяльності. Застосування терміну «smart»історично пов'язане, по-перше, із відповідною абревіатурою, що знайшла широкого вжитку у формуванні цілей і завдань на ефективній основі, тобто, забезпечення їх відповідності критеріям «specific» (конкретні), «measurable»(вимірювані), «assignable» (визначені за виконавцями), «realistic» (реалістичні), «time-related» (визначені у часі). По-друге, термін «smart» застосовується для ідентифікації будь-яких явищ і процесів соціально-економічного характеру, що мають ознаки «розумного» підходу (наприклад, smart-економіка, smart-місто, smart-технології тощо) [1].

Базис для запровадження розумних підходів у сучасній підприємницькій діяльності складають новітні цифрові інструменти і платформи, засоби штучного інтелекту та ін. Як відзначає Голуб В.В., «цифровізація, як процес,

лежить в основі цифрової економіки – економічної діяльності зі створення, розповсюдження та впровадження цифрових технологій і пов'язаних з ними продуктів і послуг» [3]. Це, у свою чергу, призводить до суттєвої видозміни традиційних бізнес-процесів, операційної й управлінської діяльності суб'єктів бізнесу, надає змогу застосовувати підхід до «сервітизації» маркетингової діяльності, тобто, більш повного й індивідуалізованого врахування потреб і запитів різних споживачів (завдяки чат-ботам, персоналізованому рекламному контенту і рекламі, що ґрунтується на аналізі пошукових запитів користувачів та ін.) [3].

Все більшим практичним застосуванням на сьогодні відзначаються засоби штучного інтелекту у підприємництві. Їх сфера використання є доволі різноманітною й охоплює: автоматизацію рутинних завдань, здійснення аналітичних процедур, ухвалення управлінських рішень на основі даних, творчий пошук нових ідей і продуктів, проведення наукових досліджень. Штучний інтелект надає змогу досягнути зростання продуктивності завдяки розширенню наявної робочої сили, автоматизації процесів, зростанню попиту споживачів тощо [2].

Попри потужні можливості штучного інтелекту, ефективність їх застосування (як зрештою, й результати господарської діяльності загалом), залежать від людини та її здібностей, у тому числі, застосування креативного підходу до вирішення завдань. Як підкреслюють автори Остапенко Т.Г. і Главацька Ю.В., креативність сприяє також розвитку емоційного інтелекту, емпатії, поліпшенню міжособистісної комунікації та взаємодії [6].

Діяльність підприємницьких структур базується на принципах вільного вибору, інноваційності та націленості на одержання прибутку. Ефективність господарської діяльності включає в себе здатність залучати й оптимально застосовувати різні види ресурсів, спрямовуючи їх на розв'язання цілей і завдань суб'єкта господарювання, впровадження інновацій та розбудову інноваційно-орієнтованого середовища. Нестабільність оточуючого середовища одночасно як підвищує ризики, так і створює додаткові шанси на успіх [4].

Згідно із визначенням, що надає Овдіюк О.М., «ризик – це ймовірність того, що події можуть розвиватися не так, як очікувалося, і відповідно може призвести до певних втрат, неприємностей або негативних наслідків» [5].

Тому, вкрай важливо ефективно керувати ризиками підприємницької діяльності, наприклад, за рахунок: здійснення їх ґрунтовного аналізу, формування стратегій управління ризиками, застосування засобів контролю ризиків, забезпечення моніторингу ризиків та імплементації засобів щодо адаптації до них [5].

Слід підкреслити, що запровадження «розумних» підходів на сьогодні є дієвим засобом як у сфері оптимізації розподілу та використання ресурсів підприємницьких структур, так і в сфері обрання найкращих альтернатив подолання негативного впливу ризиків. Такі підходи здатні підвищити

результативність та ефективність функціонування господарюючих суб'єктів у поточній і стратегічній перспективах.

Загальні напрями активізації підприємницької діяльності в умовах smart-середовища, на нашу думку, включають:

− максимальне використання у підприємницькій діяльності новітніх цифрових інструментів та засобів штучного інтелекту (звісно, із врахуванням їх потенційних недоліків і ризиків застосування);

− підвищення навичок і компетентностей працівників з питань застосування цифрового інструментарію та штучного інтелекту, розвиток креативності й емоційного інтелекту;

− розробку та впровадження механізмів сприяння розвитку малого і середнього бізнесу;

− запровадження дієвих засобів підтримки молодіжного підприємництва (як найбільш креативної й інноваційно налаштованої когорти підприємців);

− сприяння запровадженню інновацій та розвитку ідей стартапів;

− імплементацію підходів щодо максимальної гнучкості й адаптивності до умов, що стрімко змінюються;

− запровадження інструментарію ефективного управління ризиками підприємницької діяльності;

− надання пріоритету ощадливому й оптимально організованому використанню будь-яких видів ресурсів;

− забезпечення соціальної та екологічної ефективності господарської діяльності, її націленості на досягнення цілей сталого розвитку, підвищення рівня соціальної відповідальності та інклюзії.

Список використаних джерел:

1. Артьомов Д.Ю. Стан і тенденції урбанізації в контексті формування smart-економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 60-68.

2. Вострякова В.Ю., МалярчукО.Г., РудьД.А. Сучасні аспекти та перспективи використання технологій штучного інтелекту в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка.* 2024. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_68 (дата звернення: 04.10.2024).

3. Голуб В.В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1. С. 171-177.

4. Кушнір О.К., Мазур Н.А. Аналіз беззбитковості підприємницької діяльності в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 120-125.

5. Овдіюк О.М. Теорія та методологія управління ризиком в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_60 (дата звернення: 04.10.2024).

6. Остапенко Т.Г., Главацька Ю.В. Вплив креативності на розвиток організації підприємницької діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2. С. 67-74.

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Горпинченко Ольга,
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1271-4145
Семенов Віктор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» ОПП «Підприємництво та торгівля в SMART-середовищі»
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сучасні інноваційні зміни, що охоплюють економіку та суспільство України слугують каталізатором розвитку смарт-підприємництва. Однак, разом з цим, ряд негативних факторів, таких як пандемії, фінансові кризи та загострення військових конфліктів, зокрема в Україні, створюють серйозні виклики для бізнесу. Ці явища вимагають оперативного реагування та впровадження ефективних рішень для збереження стабільності та подальшого розвитку підприємницького середовища.

В умовах інноваційної економіки, цифровізації та діджиталізації, основним завданням стає не лише розвиток, але й підвищення конкурентоспроможності підприємств, галузей та національної економіки. Швидкий цикл створення нових знань та обміну інформацією змушує бізнеси адаптувати ефективні стратегії, щоб своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Це є ключовим для їхнього розвитку та здатності конкурувати на сучасному ринку [1]. Інформаційні технології надають підприємствам можливість виходу на глобальний ринок, що створює потребу у нових моделях ведення бізнесу. Особливо важливим є забезпечення безпеки електронної комерції, використання великих даних для ухвалення управлінських рішень та впровадження штучного інтелекту для ефективного використання нових інформаційних можливостей [2].

Інформаційно-технологічні тренди в умовах цифровізації та діджиталізації включають ключові елементи, такі як інформаційно-комунікативні технології, де інформація поширюється через месенджери та соціальні мережі, автоматизацію процесів за допомогою штучного інтелекту, а також використання великих даних (Big Data) шляхом їх накопичення, систематизації та аналізу [3]. Ці елементи сприяють створенню нового,

швидкого циклу відтворення знань. Процеси, пов'язані зі створенням, поширенням і використанням нових знань, значно прискорюються, що змінює динаміку бізнесу та розвитку суспільства.

Функціонування смарт-підприємств у рамках індустрії 5.0 сприяє підвищенню продуктивності через інтеграцію колаборації між людиною і роботом. Це дозволяє не лише покращити якість виконання завдань, але й збільшити швидкість їх виконання. Нові IT-рішення в індустрії 5.0 забезпечують швидку адаптацію виробничих і технологічних процесів під індивідуальні потреби споживачів, що сприяє створенню унікальних продуктів і послуг [4]. Використання штучного інтелекту та робототехніки стає важливим чинником у підвищенні ефективності виробництва. Нові технології передачі даних, зокрема високошвидкісний інтернет 5G, сприяють реалізації передових IT-рішень.

Особливу увагу в контексті розвитку IT-технологій варто приділити кібербезпеці. Захист даних і систем від кібератак стає пріоритетним завданням, особливо в умовах глобалізації, де зростають ризики кіберзагроз. Інновації в галузі кібербезпеки необхідні для забезпечення надійності та стійкості бізнесу в цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Donna L. Hoffman, C. Page Moreau, Stefan Stremersch and Michel Wedel. The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. Journal of Marketing. 2022. Vol. 86. Issue 1. P. 1 – 6.
2. Miao Fred, Kozlenkova Irina V., Wang Haizhong, Xie Tao, Palmatier Robert W. An Emerging Theory of Avatar Marketing. Journal of Marketing. 2022. Vol. 86 (1). P. 67 – 90
3. Oksana Krupa, Volodymyr Krupa, Iryna Dydiv, Olha Horpynchenko, Snizhana Kovalenko. Economic Consequences of the Impact of War on Labor Resources and Tourism in Terms of Ensuring Economic Security. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.7, July 2022 P.117-122 http://ijcsns.org/07_book/202207/20220715.pdf
4. Viunyk, O., Yatsun, V., Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 1089-1097. https://doi.org/10.18280/ijsdp.190327 https://www.iieta.org/journals/ijsdp/paper/10.18280/ijsdp.190327

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шуляренко Світлана
к.е.н., доцент, зав. кафедрифінансів, обліку і оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5421-0175
Павленко Антон
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Економічна стійкість транспортних підприємств є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи всієї галузі та запорукою сталого розвитку держави. Транспорт відіграє ключову роль в економіці, оскільки здійснює переміщення товарів та людей, сприяє інтеграції ринків і регіонів, бере участь в розподілі праці, а під час воєнного стану задовольняє всі нагальні потреби для підтримки обороноздатності країни. Однак, у сучасних умовах транспортна галузь стикається з численними викликами, в тому числі зі зниженням здатності підприємств підтримувати економічну стійкість.

До проблем, з якими зіштовхуються транспортніпідприємства сьогодні, також належать:

- економічна нестабільність в країні і світі (пандемія COVID-19, війни та економічні кризи впливають на попит на транспортні послуги);
- зростання цін на паливо (постійне підвищення цін на енергоносії значно збільшує витрати транспортних компаній);
- недостатньо розвинена інфраструктура (зношеність дорожньої та залізничної інфраструктури часто призводить до зниження ефективності роботи транспорту);
- конкуренція (зростаюча конкуренція з боку нових учасників ринку та альтернативних видів транспорту (наприклад, електромобілів));
- екологічні вимоги (зміни в екологічному законодавстві вимагають від транспортних компаній впровадження нових технологій та скорочення викидів).

Зосереджуючись на визначенні економічної стійкості як здатності підприємства підтримувати достатній рівень економічних параметрів, які забезпечують його ефективне функціонування і сталий розвиток, та адаптуватися до негативного впливу зовнішніх факторів [1], необхідно визначити перелік таких факторів.

До зовнішніхфакторів, що впливають на економічну стійкість підприємств, слід віднести наступні:

1) економічне середовище: макроекономічні показники, економічні кризи, рівень інфляції, курс валюти, коливання цін на паливо;

2) правове регулювання: норми та вимоги законодавства, які регулюють діяльність транспортних компаній;

3) конкуренція на ринку: динаміка цін, альтернативні види транспорту, нові учасники ринку, стратегічні альянси;

4) технологічні зміни: інновації на транспорті, автоматизація та цифровізація процесів.

Крім того, визначення внутрішніхфакторів, що впливають на економічну стійкість, також допоможе зрозуміти, які заходи можливо використати підприємством для її забезпечення. До таких факторів доцільно включити:

1) фінансовий стан підприємства: рівень заборгованості, ліквідність, структура витрат;

2) організаційна структура: ефективність управлінських рішень та оптимізація процесів;

3) кадровий потенціал: кваліфікація та мотивованість працівників, наявність управлінських кадрів.

Питаннязабезпечення економічної стійкості підприємств різних галузей досліджувалибагато науковців, зокрема Галюк Л.І. виділила пріоритетні чинники забезпечення економічної стійкості газорозподільних підприємств: диверсифікацію видів діяльності, скорочення витрат виробництва, підвищення інвестиційної привабливості, залучення інвестицій, підвищення надійності газорозподільної діяльності, удосконалення організаційної структури підприємства [2, с.337].

Прокопчук О.А. доводить, що основу механізму забезпечення економічної стійкості підприємств аграрного сектораповинні формувати сукупність інструментів інституційного та функціонального рівнівз використанням інструментів оперативного, тактичного та стратегічного менеджменту[3, с. 289].

Інші автори, Яремко І.Й., Глушко О.В., визначають саме інтелектуальний капітал як чинник забезпечення економічної стійкості підприємства та пропонують адаптивну систему показників встановлення рівня впливу даного виду капіталу на інтегральний показник економічної стійкості підприємства [4].

Соловйов І.О., Юрченко А.Ю. [5] та Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З.[6] визначають стратегічне управління як ключову умову забезпечення економічної стійкості підприємств.

Аналіз праць науковців дозволив виокремити заходи для забезпечення економічної стійкості саме транспортних підприємств:

1) оптимізація витрат: проведення аналізу витрат і виявлення можливостей для скорочення непотрібних витрат, впровадження енергоефективних технологій, впровадження стратегічного управління витратами;

2) інвестування в інфраструктуру: підвищення якості технічної бази та модернізація транспортних засобів, використання системи управління

перевезеннями (TMS) для підвищення ефективності;

3) диверсифікація послуг: розширення спектру послуг (наприклад, впровадження нових технологій, логістики, експедирування, альтернативних видів транспорту);

4) впровадження новітніх технологій: використання інформаційних технологій для автоматизації процесів, покращення обслуговування клієнтів;

5) забезпечення екологічної стійкості:інвестування в екологічно чисті технології та рішення для зменшення впливу на навколишнє середовище (альтернативні види пального, екологічний транспорт);

6) навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації співробітників, інвестиції в їх професійний розвиток, створення програм мотивації для зростання продуктивності праці;

7) зміцнення фінансової бази: створення резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат, пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, інвестиції);

8) аналіз ризиків і планування: проведення регулярного аналізу ризиків і можливих загроз, розробка стратегій реагування на кризові ситуації.

Забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств вимагає комплексного підходу, врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Адаптація до змінюваного економічного середовища, інвестування в інфраструктуру, нові технології та розвиток кадрового потенціалу стануть запорукою успішного функціонування транспортної галузі. Важливо, щоб підприємства не лише реагували на виклики, але й активно шукали нові можливості для зростання та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Павленко А.П. Економічна стійкість транспортних підприємств та її складові. *Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку транспортної інфраструктури України»* (3-5 квітня 2024), м. Київ. С. 331-333. URL: http://surl.li/zksfgn(дата звернення 04.10.2024 р.).

2. Галюк Л.І. Забезпечення економічної стійкості газорозподільних підприємств. *Моделювання регіональної економіки.* 2010. № 1. С. 333-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_42 (дата звернення 04.10.2024 р.).

3. Прокопчук О.А. Забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка.* № 6, 2013. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2455/5/inek_2013_6_44%20%282%29_288-292.pdf (дата звернення 05.10.2024 р.).

4. Яремко І.Й.,Глушко О.В. Інтелектуальний капітал як чинник забезпечення економічної стійкості машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2014.

№ 794. С. 109-114.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_17 (дата звернення 05.10.2024 р.).

5. Соловйов І.О., Юрченко А.Ю. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості борошномельних підприємств. 2017. http://global-national.in.ua/archive/20-2017/115.pdf (дата звернення 06.10.2024 р.).

6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава.* 2021. № 12. С. 30–34. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30 (дата звернення 06.10.2024 р.).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

Корват Олена,
к.е.н., доцент, провідний науковий співробітник
НДІ правового забезпечення інноваційного
розвитку НАПрН України, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7977-6957

Промислові революціїзавжди актуалізують питання ефективності інноваційноїдіяльності. І сьогодні суб'єкти економічних відносин для підтримання своєї конкурентоспроможності в умовах розвитку Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 вимушені таким чином організовувати й налаштовувати інноваційні процеси, щоб збільшувати кількість впроваджуваних інновацій, підвищуватиїх економічну віддачу, спрямовувати інноваційну діяльністьу напрямах, пріоритетних для економіки та суспільства.

Сучасний розвиток технологій сприяє швидкості та непередбачуваності ринкових, економічних, технологічних, соціальних і політичних змін зовнішніхі внутрішніх середовищ підприємств, регіонів галузей і держави. Динамічні трансформації вимагають на кожному рівні прийняття рішень постійно оцінювати поточну ситуацію, нові тенденції,своєчасно реагувати на виклики та загрози і застосовуватигнучкість і адаптивний підхід в управлінні.

Відомо, що інноваційна діяльність у звичайних умовах за своєю сутністю є ризиковою. Нестабільність додатково підвищує інноваційний ризик,зокрема завдяки значного часового лагу між зародженням інноваційної ідеї та комерціалізацією інновації.

У зв'язку з тим, що початкова ідея у майбутньому може втратити попит,оцінювання ефективності в періоди динамічних змін має відбуватись з достатньою регулярністюна кожному етапі інноваційної діяльності. Це пов'язано з тим, що різні етапи інноваційного процесу мають свою специфіку ризиків і результативності.Зокрема, для етапу науково-дослідніхі дослідно-конструкторських робіт характерна відсутність гарантії отримання запланованих ефектів від інновацій [1, с. 36], а протягом періоду комерціалізації інноваційної продукції існує небезпекадля її життєздатності внаслідок можливого виходу на ринок інших технологічних удосконалень [1, с. 39].

Варто зазначити, що аналіз інноваційних процесів слід здійснювати на базі системного підходу [2, с. 82; 3, с. 97-98]. Системність оцінювання ефективності має проявлятисьу врахуванні факторів та можливих позитивних і негативних ефектів від впровадження та використання інновацій (економічних, соціальних, суспільно-політичних, екологічних,науково-технічних, етнічно-культурних тощо)[4, с. 216]. Важливо вчасно оцінювати побічні наслідки не

лише первинного, а й вторинного і третинного характеру, щоб встигнути запровадити дієві заходи, які зможуть блокувати недоліки і стимулювати отримання позитивних результатів інноваційної діяльності [1, с. 39, 41].

У високомінливому середовищі класичні методи оцінювання ефективності інноваційних процесів підприємств не завжди дають якісну характеристику. Для отримання адекватної оцінки варто використовувати ключові показники ефективності (KPIs), здійснювати регулярний SWOT-аналіз нових можливостей і загроз, аналіз сценаріїв розвитку подій. У разі наявності цифрової інформації щодо продажів інноваційної продукції оцінювання ефективності доцільно робити в реальному часі, у тому числі за допомогою інструментів штучного інтелекту.

Що стосується оцінювання ефективності інноваційної сфери економіки намакрорівні, то особлива увага має приділятись аналізу впливу інноваційної політики на результативність інноваційних процесів, тому що в нестабільних умовах регуляторні дії можуть спричиняти непередбачувані наслідкияк для економіки, так і для суспільства та екології [1, с. 41]. У зв'язку з тим, щов Україні моніторинг інноваційної діяльності на рівні держави фактично не здійснюється [5], існує нагальна потреба розробки методології такого моніторингу, запровадження оцінювання урядом і державними регуляторами результатів своєї політики, отримання ними оперативної інформації для обґрунтування подальших стратегічних і тактичних рішень.

Список використаних джерел:

1. Maier H., HausteinH.-D.Innovation, efficiency cycle, and strategy implications. *Technological Forecasting and Social Change*. 1980. Vol. 17. Iss. 1. P. 35-49. DOI: https://doi.org/10.1016/0040-1625(80)90056-6.

2. Орлова-Курилова О. Методологічні підходи до аналізу інноваційних процесів у підприємництві. *Економічний часопи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Т. 1. № 21. С. 80–86. DOI:https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-80-86.

3. Корват О. В. Інноваційні процеси: економіко-правові проблеми реалізації, управління та регулювання. *Право та інновації*. 2024. № 3 (47). С. 97–108. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-15.

4. Корват О. В. Врахування аспектів ефективності у правовому регулюванні інноваційної діяльності. *Правова парадигма відновлення України: проблеми та перспективи* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, Національний авіаційний університет, 23 лютого 2024 р.). Тернопіль: Вектор, 2024. С. 215-218.

5. Корват О. В. Моніторинг інноваційної діяльності: правові проблеми. *Актуальні питання розбудови науково-дослідницької інфраструктури у воєнний та повоєнний періоди* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами Інтернет-конференції (м. Харків, 28 лютого 2024 року). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 63-74.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Галькевич Марина,
к.е.н, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4786-4856
Узун Сергій,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
Фрумузакі Надія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна

Протягом останніх десяти років українська економіка перебуває під негативним впливом цілої низки несприятливих чинників, і приватний сектор не може уникнути їхнього негативного впливу.

За наявних на сьогоднішній день обставин складно говорити про роботу над розвитком і зростанням підприємництва в Україні, тому що основне завдання зараз в умовах пандемії та військового вторгнення росії в Україну, це - не допустити величезного падіння рівня економіки в нашій державі.

Ситуація що склалася, видається не стабільною і суперечливою через чинники, які можуть підтримувати або перешкоджати розвитку підприємництва в країні.

Загалом підприємництво в Україні пов'язане з ініціативою, спрямованою на створення нових цінностей і створення інновацій шляхом виявлення та використання можливостей незалежно від наявних ресурсів. Тут також важливими є уява, висока гнучкість дій і прийняття постійних змін, а також активне, часто випереджальне, реагування на ці зміни.

Ці особливості, а також поточні особливості ринку вказують на те, що підприємницька діяльність здійснюється в умовах постійної невизначеності та ризику, що також зумовлено зростаючою складністю та динамікою соціально-економічного середовища [1, с. 174].

Ці умови не повинні розглядатися винятково як загроза, і підприємці повинні характеризуватися схильністю до помірного (розважливого) ризику. Такий підхід дає змогу розглядати невизначеність і ризик як можливість і додаткову силу, що створює нові можливості, створюючи безліч перспектив для розвитку сучасного підприємництва [1, с. 186].

Розвиток підприємництва в сучасній економіці знаходить свій найповніший вираз в малих і середніх підприємствах, однак він може і навіть має стосуватися й інших видів організацій.

Крім того, підприємництво можна розглядати як особливий підхід в управлінні, спрямований на динамічне використання можливостей для формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств, що пов'язано з використанням різних методів управління.

Сектор МСП (малих і середніх підприємств) становить більшість компаній, що працюють у сфері української економічної реальності. Таким чином, їхня діяльність є частиною широкого спектра відносин, створених зовнішніми та внутрішніми умовами.

Важливим компонентом внутрішнього середовища підприємництва в сучасних умовах є якість управління фінансовою сферою.

Рішення, безпосередньо пов'язані з цією сферою, враховують:

- залучення капіталів, пов'язаних із вибором джерел фінансування;
- інвестування капіталів у різні види підприємств;
- процеси, проекти, дії, що здійснюються під час здійснюваної діяльності;
- управління робочим капіталом, що охоплює управління оборотними активами і поточними зобов'язаннями, і дебіторською заборгованістю.

Широко поширена думка, що багато компаній характеризуються низьким ступенем інновацій і низькою інтенсивністю використання передових технологій. Інновації, як правило, ґрунтуються на одному типі продукту або послуги, тому ймовірність змін там менша, ніж на підприємствах з різноманітними пропозиціями і великими процесами, як у більшості великих компаній [2, с. 304].

Таким чином, на інновації підприємництва впливають внутрішні чинники, пов'язані з процесом управління, організаційною структурою та особистістю підприємця (креативність, відкритість до інновацій, організаторські здібності, наполегливість, готовність ризикувати).

Зазначені чинники допомагають ухвалювати важливі рішення щодо профілю бізнесу, вибору портфеля продуктів, технічного рівня, вибору напрямів розширення ринку тощо.

З переліченими факторами безпосередньо пов'язаний інтелектуальний капітал, який містить у собі як те, що міститься в головах співробітників, так і те, що після їхнього виходу з компанії надалі впливає на становище підприємства в цілому. Інтелектуальний капітал складається з таких елементів: людського капіталу, організаційного капіталу та реляційного капіталу.

Слід зазначити, що малі та середні підприємства мають численні зовнішні зв'язки, які включають у себе, крім стандартних ланок, тобто постачальник, клієнт, конкуренція, офіси, також такі, до яких належать зазначені сфери [3, с. 205].

Головною дійовою особою цих відносин має бути підприємець і його компанія. Бажаючи розвивати свою компанію, підприємець повинен брати участь у ланцюжку підприємницької діяльності. Таким чином, у цьому

ланцюжку важливою є галузь співробітництва між окремими внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на підприємництво МСП.

Необхідно розуміти, що для розвитку підприємництва на території України мають бути виконані такі умови:

- вільний доступ до ринку та конкуренції;
- домінування приватного сектору;
- відкритість до навколишнього середовища;
- гнучкий ринок праці, що розвивається;
- низьке навантаження на прибуток і заробітну плату;
- політико-правова стабільність.

Невиконання вищезазначених умов створює низку бар'єрів, з якими мають боротися підприємці, що розвивають свій бізнес.

Серед основних:

- ринкові бар'єри;
- правові бар'єри;
- бар'єри, що виникають через неефективну державну політику;
- бар'єри, що виникають через доступ до інформації;
- постійне скорочення видатків державного бюджету на сферу досліджень і розробок;
- виникнення негативного явища обмеження передання знань з українських вишів в економіку;
- дуже низький інноваційний потенціал компаній із цього сектору;
- обмеження економічного характеру, до яких слід віднести вищезгадані бар'єри;
- вплив ринкових чинників, тобто обмеження попиту на пропоновані продукти або послуги;
- обмежений доступ до знань.

Насамкінець хотілося б зазначити, що будь-яка діяльність із розвитку підприємницької сфери нині, яка є наслідком їхніх внутрішніх і зовнішніх умов, має враховувати всі бар'єри та взаємодії, що стосуються всіх етапів життя компанії.

Список використаних джерел:

1. Banu Ozkazanc-Pan, Arturo E. Osorio, Dev K. Dutta, Vishal K. Gupta, Golshan Javadian, Grace Chun Guo, (2022) Modern Classics in Entrepreneurship Studies. Building the Future of the Field. *Book.* 235 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-61029-6 (дата звернення: 03.10.2024).

2. Diego Gomez, Sebastian Aparicio, David Urbano, (2023) Driving Complexity in Economic Development / The Role of Institutions, Entrepreneurship, and Innovation. *Book.* 441 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-34386-5 (дата звернення: 03.10.2024).

3. Müller, S., Kirst, A.L., Bergmann, H. *et al*. Entrepreneurs' actions and venture success: a structured literature review and suggestions for future research. *Small Bus Econ* 60, P.199–226. (2023). https://doi.org/10.1007/s11187-022-00644-3 (дата звернення: 04.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

Романенков Юрій,
д.т.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6544-5348
Полозова Олена,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4235-7511

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та цифровізації всі аспекти реалізації проєктів, від планування до впровадження, потребують особливої уваги до забезпечення інформаційної безпеки. Інформаційні ресурси є ключовим активом для будь-якої організації, і їх втрата чи компрометація можуть призвести до серйозних наслідків, як фінансових, так і репутаційних. Відповідно, забезпечення захисту інформації під час реалізації проєктів стає невід'ємною частиною управління ризиками. Захист інформаційних ресурсів стає пріоритетом на кожному етапі життєвого циклу проєкту: від його планування до впровадження та експлуатації.

Теоретичним і практичним аспектам забезпечення інформаційної безпеки та, зокрема, в процесі реалізації проєктів присвячено роботи багатьох науковців, серед яких Ю. Романенков, Т. Зєйнієв [1], А. Ясінська [2], В. Ходаков, Г. Райко [3] та інші.

Інформаційна безпека в широкому сенсі – це сукупність технічних і організаційних заходів, а також розроблених документів, основна мета яких полягає в захисті та збереженні інформації, що належить компанії. Водночас, інформаційна безпека є частиною кібербезпеки, яка охоплює не лише захист інформації та даних, а й захист систем, мереж та інших компонентів.

До основних завдань інформаційної безпеки належить також створення бізнес-процесів, що забезпечують захист інформаційних активів незалежно від формату інформації чи її стану (під час передачі, обробки та зберігання в базах даних) [1].

Особливо важливо забезпечити ці процеси під час реалізації проєктів, адже будь-яка вразливість може призвести до витоку або втрати важливої інформації, що негативно вплине на діяльність компанії та її репутацію.

Процес захисту інформації має починатися з оцінки ризиків та загроз, і надалі включати контроль доступу, шифрування даних, регулярний моніторинг

та аудит, а також дотримання правових та нормативних вимог. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у побудові стійкої системи безпеки, яка дозволяє захищати критично важливу інформацію та забезпечувати безперервність проєкту навіть у разі інцидентів або атак. Основні складові інформаційної безпеки в процесі реалізації проєктів представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація та характеристика складових інформаційної безпеки в процесі реалізації проєктів

Складова	Характеристика
Оцінка ризиків та загроз	Це початковий етап, на якому проводиться аналіз потенційних ризиків і загроз для інформаційних активів. Враховуються можливі сценарії кібератак, внутрішні та зовнішні ризики, а також оцінюється ймовірність витоку даних або компрометації систем. Важливо розуміти, які активи є найбільш критичними для проєкту, і на основі цього визначати пріоритети захисту
Контроль доступу	Забезпечення того, що доступ до інформації мають лише уповноважені особи. Це включає в себе політики автентифікації, використання двофакторної або багатофакторної автентифікації, обмеження прав доступу залежно від ролі та повноважень співробітників. Таким чином, знижується ризик несанкціонованого доступу до критично важливих даних
Шифрування даних	Шифрування є ключовою технологією, що дозволяє захистити інформацію під час її передачі по мережі або при зберіганні в базах даних. Використання сильних алгоритмів шифрування гарантує, що навіть у разі перехоплення або доступу до даних зловмисники не зможуть прочитати або використовувати їх
Моніторинг і аудит	Регулярний моніторинг та аудит систем і процесів інформаційної безпеки дозволяє виявляти можливі порушення або спроби несанкціонованого доступу в реальному часі. Це включає використання систем виявлення вторгнень (IDS/IPS), аналітичних інструментів для аналізу подій, а також впровадження механізмів швидкого реагування на інциденти безпеки
Політики резервного копіювання і відновлення	Забезпечення безперервного функціонування проєкту у випадку збоїв або кібератак є критичним. Регулярне резервне копіювання інформації та наявність планів відновлення після аварій (Disaster Recovery Plan) допоможуть мінімізувати втрати у разі непередбачених ситуацій. Збереження резервних копій у безпечних місцях, віддалених від основної інфраструктури, підвищує рівень захисту
Правові та нормативні вимоги	Проєкти мають відповідати законодавчим і нормативним вимогам у сфері захисту інформації, таким як GDPR, ISO/IEC 27001, NIST, SOC тощо. Це включає управління персональними даними, дотримання стандартів безпеки, а також документування заходів, що застосовуються для забезпечення захисту інформаційних активів

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

Таким чином, для забезпечення ефективної інформаційної безпеки під час реалізації проєктів необхідно впроваджувати комплексні заходи, які

враховують всі ключові складові захисту інформаційних активів. Їх застосування дозволяє забезпечити комплексний підхід до інформаційної безпеки, знизити ризики та гарантувати безпеку інформаційних активів протягом усього життєвого циклу проєкту. Дотримання законодавчих і нормативних вимог інформаційної безпеки має першочергове значення, особливо в галузях із суворими стандартами відповідності. Компанії повинні переконатися, що їхні цифрові ініціативи відповідають чинним законам і нормам для вдалої реалізації проєкту.

У сучасному цифровому середовищі, яке швидко розвивається, підприємства, що не адаптуються до цифрових технологій, ризикують відстати. Успішна адаптація потребує стратегічного міждисциплінарного підходу з акцентом на клієнтоорієнтованість, використання даних і гнучкість. Крім того, бути в курсі нових технологій і використовувати інновації є ключовими для підтримки конкурентоспроможності в цифровому ландшафті, що постійно розвивається.

Швидкий розвиток цифрових технологій та активна діджиталізація бізнес-процесів значно впливають на формування інформаційного середовища сучасних підприємств. Інформація сьогодні розглядається як один із ключових активів бізнесу, і боротьба за доступ до неї стає новим напрямом діяльності. Вибір щодо впровадження систем захисту інформації залишається за кожною організацією, однак, для забезпечення безпеки бізнесу, збереження його унікальності та конкурентних переваг, вкрай важливо вживати заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки.

Таким чином, інформаційна безпека підприємства вимагає комплексного підходу в процесі планування та реалізації будь-якого проєкту. Для ефективного захисту даних необхідно постійно моніторити інформаційні системи, регулярно оновлювати програмне забезпечення, а також не чекати, виникнення загрози, а відразу впроваджувати нові технології. Цифровий світ швидко змінюється, і загрози інформаційній безпеці еволюціонують разом із ним. Тому необхідно постійно адаптувати свої стратегії захисту даних, враховуючи нові виклики. Система інформаційної безпеки має бути гнучкою та динамічною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структур.

Список використаних джерел:

1. Романенков Ю.О., Зєйнієв Т.Г. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. № 3. С. 43–47.

2. Ясінська А.І. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3056/2977 (дата звернення 03.10.2024)

3. Застосування інформаційних технологій в економіці, освіті та управлінні проектами: колект. монографія / [В. Є. Ходаков та ін.]; за заг. ред. канд. техн. наук, доц. Райко Галини Олександрівни; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2018. 201 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ РЕСУРСАМИ СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Афанасьєв Данило,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
Гришко Світлана,
к.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

Сучасна економіка вже характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, а гібридні загрози лише посилюють ці тенденції, використовуючи існуючі вразливості.Ці загрози, які містять не лише політичні, економічні, соціальні, інформаційні та військові чинники, ставлять під сумнів традиційні підходи до управління ресурсами. Управління оборотними ресурсами стає ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності та стійкості підприємств у таких умовах. Актуальність теми також зумовлена необхідністю адаптації підприємств до нових викликів та ризиків, що виникають унаслідок глобалізації та технологічних змін.

Гібридні загрози можуть проявлятися у вигляді нестабільності ринку, зміни попиту, а також впливу зовнішніх факторів, таких як політичні рішення чи економічні санкції. Для сервісно-виробничих підприємств це означає необхідністьшвидкої реакції на зміни обставин та наявність засобів гнучкого перерозподілу ресурсів та активностей між сервісними та виробничими підрозділами, що може суттєво вплинути на їхню діяльність. Основними викликами в таких умовах є:

- зниження прогнозованості попиту на продукцію та послуги,
- підвищення рівня ризиків у ланцюгах постачання,
- витрати на забезпечення безпеки та стабільності виробництва.

Нестабільність, викликана гібридними загрозами, спричиняє численні ризики для управління оборотними ресурсами:

- фінансові ризики, які пов’язані з коливаннями валютних курсів та цін на сировину,
- операційні ризики, пов’язані з порушеннями у постачанні та виробництві,
- репутаційні ризики, які можуть виникати внаслідок невиконання зобов’язань перед клієнтами або партнерами.

Управління оборотними ресурсами в умовах гібридних загроз потребує нових методів і стратегій (рис.1).

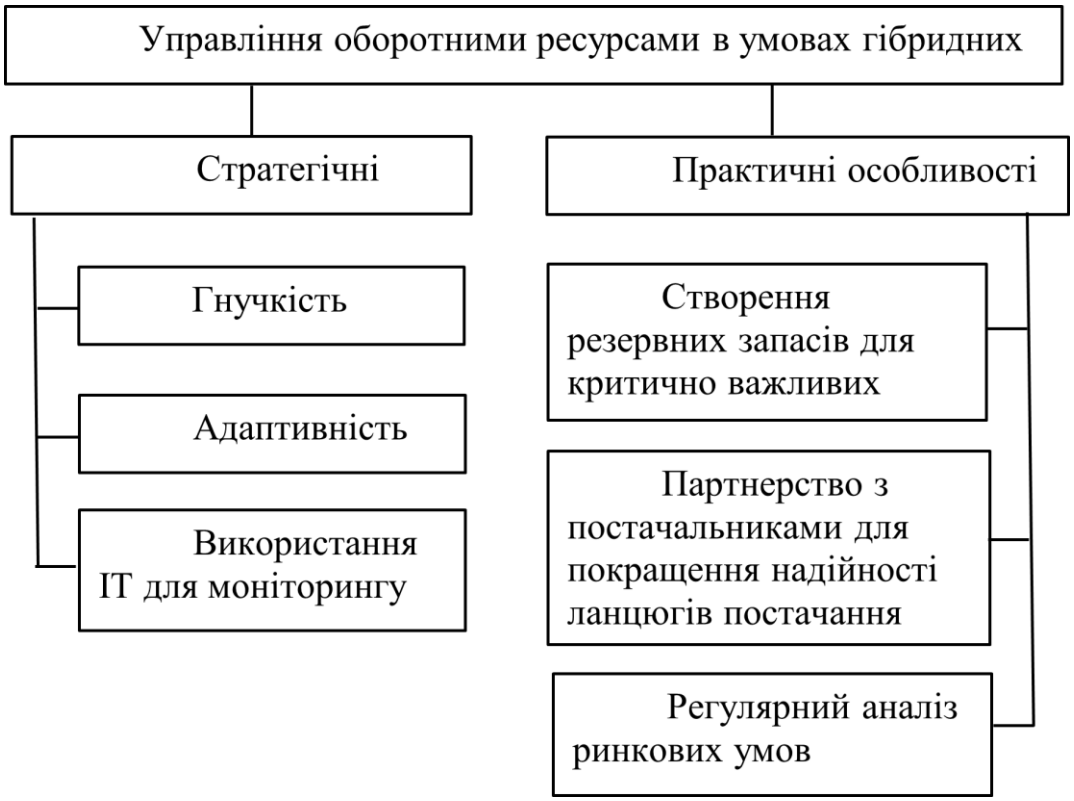

Рисунок 1. Особливості управління оборотними ресурсами в умовах гібридних загроз

Джерело: узагальнено авторами

Гнучкість у стратегіях управлінняє основою успішного управління ресурсами в умовах нестабільності. Підприємства повинні бути готовими швидко адаптувати свої стратегії відповідно до зміни ринкових умов. Це передбачає:

- розвиток взаємодії з альтернативними постачальниками,
- адаптацію виробничих процесів на основі agile-технологій
- гнучке управління запасами.

Сучасні інформаційні технології, зокрема системи управління ресурсами (ERP), можуть забезпечити точний моніторинг оборотних ресурсів у реальному часі. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, оптимізувати запаси та знижувати витрати.

Адаптація до швидко змінюваних умов означає, що для успішного функціонування в умовах гібридних загроз підприємства повинні активно впроваджувати інновації, вдосконалювати виробничі процеси та регулярно переглядати свої стратегії. Адаптивні моделі управління можуть включати в себе елементи гнучкого виробництва та постійного вдосконалення.

Гібридні загрози додають нові ризики, тому підприємства повинні адаптуватися, зокрема через створення резервів, партнерство з постачальниками та постійний моніторинг ринкових умов.

Створення резервних запасів для критично важливих ресурсів дає змогу підприємствам зберігати стійкість в умовах перебоїв у постачанні. Проте, щоб уникнути нераціональних витрат, необхідний ретельний підхід до оцінки ризиків та визначення оптимального рівня запасів.

Партнерство з постачальниками для зміцнення ланцюгів постачання створює додаткові механізми стабільності. Це знижує ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами, забезпечуючи передбачуваність та стабільність постачань.

Регулярний аналіз ринкових умов дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни. Постійний моніторинг ринку допомагає своєчасно коригувати стратегії управління ресурсами, підвищуючи ефективність діяльності.

Досвід компаній показує ефективність новітніх технологій та гнучких підходів. Наприклад, Procter&Gamble завдяки системам на базі штучного інтелекту (ШІ) покращила прогнозування попиту, оптимізувала запаси та автоматизувала процеси постачання, що знизило витрати та покращило обслуговування клієнтів[3]. Unilever також використовує ШІ для прогнозування попиту, що дозволило скоротити надлишкові запаси і забезпечити безперервність постачання, навіть у періоди нестабільності ринку [4].

Отже, управління оборотними ресурсами в умовах гібридних загроз вимагає гнучкості, сучасних технологій та адаптивності. Рекомендації для підприємств включають впровадження адаптивних стратегій, регулярний ринковий моніторинг та активне використання інформаційних технологій для оптимізації процесів. Це дозволить підприємствам зберігати конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах викликів.

Список використаних джерел:

1. Giannopoulos, G., Smith, H., Theocharidou, M., The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model, EUR 30585 EN, Publications Office of the EU, Luxembourg, 2021, doi:10.2760/44985, JRC123305

2. Миценко В.І.Природа генезису концепції глобальних ланцюгів створення вартості. *Економіка і організація управління*, 2024, 1(53), 153 – 172. doi:10.31558/2307-2318.2024.1.16

3. Inside P&G's digital revolution. *Mckinsey,* 2021. https://www.mckinsey.com/quarterly/overview

4. How AI and digital help us innovate faster and smarter. *Unilever*, 2023 (4). https://www.unilever.com/news/news-search/2023/how-ai-and-digital-help-us-innovate-faster-and-smarter

ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Творонович Вікторія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Носихіна Анна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Калініченко Марія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Актуальність підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища зумовлена високим рівнем конкуренції, в якому виживання можливе лише для ефективних структур. Сучасні умови характеризуються швидкою динамікою цін, розвитком цифрових технологій, процесами глобалізації та невизначеністю, що вимагає від підприємств оперативної адаптації та прийняття рішень.

Поліпшення ефективності підприємств також має важливе соціальне значення. Збільшення ефективності може сприяти створенню нових робочих місць, підвищенню якості продукції та послуг, зростанню економіки та покращенню рівня життя населення.

Підприємство може застосувати чотири методи, щоб підвищити свою ефективність, особливо прибутковість.

Якщо рентабельність продажів з часом знизилася або була нижчою за середню в галузі, то керівники приймають рішення збільшити продажі, щоб підвищити прибутковість. Збільшення продажів можливе шляхом збільшення обсягу, ціни або обох. На жаль, такий метод підвищення рентабельності не завжди можливий у випадку, якщо клієнти вимагають стандартизованих продуктів, якщо витрати на диференціацію продукту вищі за преміальну ціну та якщо існує висока цінова еластичність попиту.

У випадку високої еластичності за ціною менеджери можуть вибрати зниження витрат, щоб підвищити прибутковість.

З іншого боку, якщо коефіцієнт загальної оборотності активів або оборотності основних засобів був низьким протягом певного часу, менеджери можуть вирішити зменшити активи, щоб підвищити прибутковість.

Однак, якщо існує високий ступінь взаємодоповнюваності між господарською діяльністю та організаційними підрозділами, прибутковість можна збільшити шляхом реорганізації господарської діяльності або

реорганізації підприємства. Цей метод передбачав би збільшення доходу або скорочення витрат, або те й інше.

У сучасному бізнес-середовищі, через постійно змінювані потреби та запити клієнтів, технологічні зміни, глобалізацію тощо, реструктуризація підприємств стала одним із найефективніших способів підвищення продуктивності в довгостроковій перспективі. Основною метою реструктуризації є оптимізація ефективності діяльності, проте варто зазначити, що результати реструктуризаційних заходів не завжди мають позитивний вплив на ефективність підприємства.

У багатьох випадках реструктуризація передбачає рішення стратегічних менеджерів зосередитися на своєму основному бізнесі після того, як вони здійснять продажі, ізоляції одного бізнес-підрозділу, ліквідації, реінжинірингу або звільнення кількох співробітників. Одним із можливих стратегічних напрямів діяльності підприємства є продаж однієї чи кількох бізнес-одиниць. Часто, коли підприємство виявляє, що одна бізнес-одиниця не дає очікуваних результатів або не вписується в довгостроковий напрям чи плани підприємства, стратегічні менеджери вирішують її продати. Цей процес продажу однієї роботи комусь, для кого вона стане невід'ємною частиною ділового життя, називається звільненням частини активів підприємства. Бізнес може бути проданий незалежним інвесторам, іншим компаніям або керівництву бізнес-одиниці, яка підлягає звільненню. Іншою можливістю реструктуризації підприємства є вилучення однієї господарської одиниці шляхом її відокремлення.

Останній варіант, який розглядається для реструктуризації підприємства – це банкрутство. Як правило, це є результатом тривалого зниження рівня результатів підприємства, яке не могло пом'якшити або частково пом'якшити вищезазначені варіанти реструктуризації чи скорочення витрат, оскільки вони не були ефективно реалізовані. Багато компаній, що стикаються з необхідністю виходу з кризи або серйозної реструктуризації (необхідної для трансформації), зосереджуються на впровадженні скоординованої довгострокової програми стратегічних дій. Стратегічні менеджери можуть ухвалити рішення щодо зменшення витрат або проведення реструктуризації (наприклад, ліквідація окремих бізнес-підрозділів або реінжиніринг бізнес-процесів у певних сферах) навіть під час організаційного зростання, якщо це також сприяє розвитку підприємства або реалізації його конкурентної переваги. Отже, ключове питання полягає в тому, чи сприяють ці дії зміцненню конкурентної переваги підприємства. У разі, якщо бізнес-одиниця не має клієнтської бази або не існує можливості виділити її, єдиним виходом є ліквідація, що передбачає повне закриття бізнесу. Ліквідація є крайнім рішенням, яке приймається у випадку, коли стратегія повороту не приносить очікуваних результатів.

Зниження витрат може здійснюватися на рівні всього підприємства або окремих його частин. Стратегічні менеджери проводять оцінку для виявлення

можливих невдач, повторень або неефективності в робочих процесах та діях (так званих організаційних можливостях), які можуть бути усунуті. Крім того, вони аналізують можливість виключення певних ресурсів або їх більш ефективного використання. В цілому, стратегічні менеджери повинні розглянути питання скорочення або скасування певних робочих завдань, заходів, а також цілих департаментів, підрозділів чи відділів. Якщо підприємство виявляє, що результати в будь-яких бізнес-підрозділах або сферах не відповідають встановленим стандартам і стратегічним цілям, доцільно прийняти нову парадигму мислення та змінити підходи до роботи. Ця зміна основної ідеї та радикальне перепроектування організаційних бізнес-процесів називається реінжинірингом. Це передбачає переосмислення традиційних припущень і підходів, а також суттєве перепланування та зміну організаційної діяльності. У процесі реінжинірингу поточні ресурси, навички та основні компетенції не є визначальними, оскільки стратегічні менеджери прагнуть з'ясувати можливості для покращення проектування робочих процесів. Таким чином, цей процес передбачає радикальні та часто кардинальні зміни. Проте не всі підприємства спроможні провести необхідний аналіз, і не всі готові до таких кардинальних трансформацій.

Високий рівень взаємодоповнюваності між господарською діяльністю та організаційними підрозділами дозволяє підвищити прибутковість шляхом реорганізації процесів чи структур підприємства. Реструктуризація проводиться з метою підвищення ефективності як в аспекті виробництва, так і витрат, а також для збільшення вартості для акціонерів.

Список використаних джерел:

1. Грановська В.Г. Механізм стимулювання розвитку підприємств органічного сектору: адаптація світового досвіду. *Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 9

2. Корсунов М.С. Специфіка маркетингової стратегії просування продукції. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf

3. Ушеренко С.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. *Гроші, фінанси і кредит*

4. Chen. C.-J., Huang, J.-W. (2009) Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity. *Journal ofBusiness Research*, 62.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

Митюра Сергій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, кафедри економіки, маркетингу та бізнес адміністрування, м. Київ, Україна.
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1265-5705
Юрченко Марія,
асистент кафедри економіки, маркетингу та бізнес адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна.
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-9200-1064

Для того щоб цілісно розкрити поняття «персонал», пропонуємо розглянути наукові підходи до його розуміння. Так, Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. визначають персонал підприємства як особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва [3]. Дані науковці виділяють три підходи до розуміння персоналу. Перший підхід вбачає його як витрати, що потребують зменшення, що може віддалити працівників від виробничих цілей. Другий підхід розглядає персонал як ресурс, яким слід ефективно управляти та інвестувати для його розвитку. Третій підхід вважає персонал процесом, що постійно оновлюється у межах виробництва. У сучасному технологічному середовищі максимізація використання робочої сили стає пріоритетом, що підкреслює важливість ефективного управління та стимулювання розвитку персоналу для адаптації до змін. Розуміння ролі людського фактора у стратегічному управлінні визначально для конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-світі.

Досить цікавою є позиція науковців Маркова С.В., Олійник О.М., що визначають персонал як особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними характеристиками персоналу організації: чисельність і структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп’ютеризації [2, с. 17]. Тобто, Маркова С.В. та Олійник О.М. визначають основні характеристики персоналу як чисельність і структуру, які залежать від характеру та масштабів діяльності, складності процесів і ступеня автоматизації. Формування персоналу цілеспрямоване, де

роль особистості визначається впливом звичок, психологічного стану та здатностей. Трудові ресурси охоплюють фізично розвинену частину населення з потрібними розумовими здібностями. Кадри – це постійний кваліфікований склад працівників зі спеціальними знаннями та досвідом. Таким чином, персонал є ключовим елементом організації, на якому базується її діяльність, і включає чисельність, структуру та кваліфікацію працівників.

Уорнер М. і Пула М. відзначають, що на їх думку, персонал – це люди зі складною сукупністю людських якостей: професійних, мотиваційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших, за якими їх і відрізняють від значних факторів виробництва (сировини, енергії, капіталу) [1, с. 166]. Вони наголошують на складності складу персоналу та важливості його ефективного управління. При цьому, для аналізу проблеми вони рекомендують використовувати такі методи, як мозковий штурм, метод «риб'ячого скелету», гістограми тощо. Тобто, вони пропонують послідовний підхід до аналізу плинності кадрів, що включає формулювання проблеми, виявлення причин за допомогою мозкового штурму, розміщення причин на діаграмі, подальше деталізування причин до рівня, на якому вони можуть бути розкриті на найпростіші складові.

КібановА. під поняттям «персонал» розуміє особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також власників, які працюють, і співвласників; основною ознакою персоналу він розглядає наявність трудових відносин із працедавцем, що формуються трудовим договором, а саме контрактом [1, с. 166]. Він наголошує на тому, що головною ознакою персоналу є трудові відносини із роботодавцем. Кібанов досліджує сутність управління персоналом з філософського погляду, враховуючи логічні, психологічні, соціологічні, економічні, організаційні та етичні аспекти. Філософія управління персоналом для нього означає не лише задоволення потреб організації у персоналі, а й максимальне врахування потреб працівників.

При цьому, Гетьман О.О. та Шаповал В.М. визначають персонал як сукупність працівників, що входять до його облікового складу [1, с. 166]. Автори наголошують на необхідності вдосконалення систем управління персоналом у сучасних умовах ринкової економіки, оскільки вони вбачають у працівниках ключовий ресурс для успіху організації. Їхній аналіз підкреслює вплив якості та ефективності персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Сучасні технології управління персоналом потребують постійного оновлення через зміни на ринку, тому важливо вивчати принципи формування ефективної системи управління персоналом. Автори порівнюють традиційні та сучасні системи управління персоналом, висвітлюючи стратегічний підхід, гнучкість та важливість стимулювання самовдосконалення персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Також, важливо проаналізувати позицію науковців Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С., які зазначають, що персонал – це сукупність фізичних осіб

організації, які перебувають у відносинах з нею як з юридичною особою, що регулюються відповідними документами [4, с. 6]. Вони розглядають персонал як ключовий ресурс, який потребує грамотного управління та створення умов для розвитку. Автори наголошують на важливості людського фактору та кількісному та якісному вимірюванні персоналу. Вони представляють три підходи до розуміння персоналу: як витрати, ресурси та процес. Зокрема, виділяють значення активізації людського фактору та впливу здатності до змін на ефективність підприємства.

Висновки. Зважаючи на проведене дослідження дефініцій поняття «персонал», дозволило зробити кілька важливих висновків. Перш за все, персонал є ключовим елементом будь-якої організації, складаючись з найманих працівників і власників, які забезпечують функціонування підприємства. Важливими характеристиками персоналу є чисельність, структура та кваліфікація, які залежать від масштабів діяльності організації. Управління персоналом передбачає створення умов для задоволення особистих потреб працівників та їхньої професійної реалізації, що покращує якість трудового життя та ефективність роботи. Ефективне управління персоналом є ключовим для успішної діяльності організації, оскільки воно забезпечує оптимальне використання людських ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27
2. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
3. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888 (дата звернення: 28.03.2024).
4. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЦІНКА І ОБЛІК БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ АГРОФОРМУВАНЬ

Польова Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2198-7396
Поповська Карина,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Одним з провідних чинників забезпечення безперебійного функціонування агрофірм є наявність та стан використання біологічних активів. Різноманітність підходів до трактування цього поняття свідчить про необхідність його уточнення. На підставі теоретичного узагальнення вважаємо, що біологічні активи – це природні ресурси, що виступають у формі тварин та рослин, які в процесі генетично обумовлених змін здатні продукувати сільськогосподарську продукцію або додаткові біологічні активи, що в кінцевому підсумку сприятиме отриманню доходу та інших економічних вигід.

Біологічний актив визнається ресурсом в обліку, якщо підприємству перейшли ризики і вигоди, пов’язані з правом власності на біологічний актив; підприємство здійснює управління біологічним активом і контроль за його використанням; є впевненість, що буде отримано економічні вигоди, пов’язані з його використанням; вартість біологічного активу може бути вірогідно визначена.Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 виділяють поточні та довгострокові біологічні активи [1].

Методи оцінки біологічних активів за національними стандартами залежать від того, до якої групи вони належать [2]. На дату проміжного і річного балансу біологічні активи відображаються за справедливою вартістю, зменшеною на очікувані витрати на місці продажу. Якщо справедливу вартість біологічних активів на дату балансу визначити неможливо, то: довгострокові активи визнаються та відображаються за первісною вартістю з урахуванням сум зносу і втрат від зменшення корисності;поточні – визнаються та відображаються за первісною вартістю, крім поточних біологічних активів рослинництва, які визнаються і відображаються як незавершене виробництво.

Визначення справедливої вартості біологічних активів ґрунтується на цінах активного ринку. За відсутності активного ринку визначення справедливої вартості біологічних активів здійснюється за одним з підходів (за останньою ринковою ціною операції з такими активами, за ринковими цінами на подібні активи, за додатковими показниками, що характеризують рівень цін на такі

активи). Якщо відбулися зміни у справедливій вартості біологічних активів, або з'явилася можливість визначити справедливу вартість біологічних активів, які обліковувалися за первісною, то їх необхідно переоцінити [3].

Комісія визначає справедливу вартість біологічних активів на дату балансу і порівнює її з обліковими даними. У результаті визначається сума дооцінки (уцінки) біологічних активів і відображається в Акті оцінки біологічних активів, який підписують члени комісії і затверджує керівник підприємства.

Прибуток або збиток, що виникають при первісному визнанні біологічного активу за справедливою вартістю, за вирахуванням витрат на продаж, включаються до фінансового результату за період, у якому він виникає. Необхідно узгодити з експертами прогнози врожайності культур, за цінами на дату збирання врожаю, а також врахувати фактичні дані площі посівів і понесені витрати на звітну дату.

Біологічні активи, як ключова облікова категорія агроформувань, потребує розвиненої системи синтетичного та аналітичного обліку [4]. На основі дослідження ключових аспектів обліку поточних біологічних активів та змісту первинних документів запропоновано обов'язкові елементи наказу про облікову політику агрофірм, а саме: склад статей витрат на біологічні перетворення, методи обліку витрат, порядок визначення собівартості продукції. В діяльність підприємств доцільно впровадити накопичувальну відомість обліку поточних біологічних активів рослинництва, оцінених за справедливою вартістю.

Для відображення інформації про біологічні активи у формі № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» призначено три розділи. Проте вони не розкривають повної інформації про фінансові результати від сільськогосподарської діяльності відповідно до НП(С)БО 30, оскільки не включають показники фінансового результату від зміни справедливої вартості біологічних активів, а також не містять інформацію про прибутки (збитки) від вибуття довгострокових біологічних активів, не відображають дані які розкривають процес біотрансформаціїбіологічних активів.

Вважаємо, що спеціалізована програма «BAS АГРО. Бухгалтерія» буде гідним прикладним рішенням для ведення бухгалтерського та податкового обліківбіологічних активів [5]. За необхідності користувач може самостійно додати субрахунки і розрізи аналітичного обліку для довгострокових та короткострокових біологічних активів. Вирішення завдання обліку біологічних активів в конфігурації «BAS АГРО. Бухгалтерія» включає в себе:придбання та реалізацію біологічних активів;приплід та приріст біологічних активів; переведення тварин між віковими групами; переведення в основне стадо, вибракування з основного стада; переміщення тварин; забій та падіж; переоцінку біологічних активів, приведення до справедливої вартості.

Для відображення в обліку операцій з продажу біологічних активів у системі є можливість формування даних по продажах за контрагентами,

відомості реалізації, дебіторській заборгованості за термінами виникнення. Звіт з реалізації в розрізі прибуткових документів дозволяє аналізувати операції з виведенням залишків продукції та поверненням постачальникові.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національного Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 р. № 790. URL:http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1456-05 (дата звернення 02.10.2024).

2. Вишневський М. Облік поточних біологічних активів. *Податки та бухгалтерський облік.* 2018. № 67. С. 15–23.

3. Гончаренко Н. Удосконалення організації бухгалтерського обліку в сільському господарстві відповідно до НП(С)БО 30. *Облік і фінанси АПК*. 2019. № 1. С. 20–24.

4. Методичнірекомендації з бухгалтерськогооблікубіологічнихактивів : наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2006 р. № 1315. URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1315201-06#Text (дата звернення 02.10.2024).

5. BAS АГРО. Бухгалтерія : Bas-soft. URL:https://www.bas-soft.eu/soft/bas-sectoral/bas-agro-accounting/ (дата звернення 02.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АНАЛІЗ РИНКУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ

Власов Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-1727-0036

Цілком очевидно, що протягом2022-2023 років, як і більшість бізнесів, сегмент HoReCa постраждав від війни в Україні, окупації значної частини території, систематичних обстрілів інфраструктури. Це призвело до зростання витрат на ведення бізнесу, зокрема на комунальні послуги, проблеми з постачанням, зменшення кількості відвідувачів, скорочення виручки, рис. 1.

Ресторани середнього цінового сегмента сильно постраждали від початку війни. Натомість заклади, що пропонують дешеву їжу, (наприклад шаурма, фаст-фуд) розвиваються завдяки високому попиту. Закладки формату «люкс» залишаються на плаву завдяки вже сформованій цільовій аудиторії.

Спираючись на дослідження [1] визначили основні складнощі з якими стикаються власники та управлінці закладів громадського харчування, рис. 1.

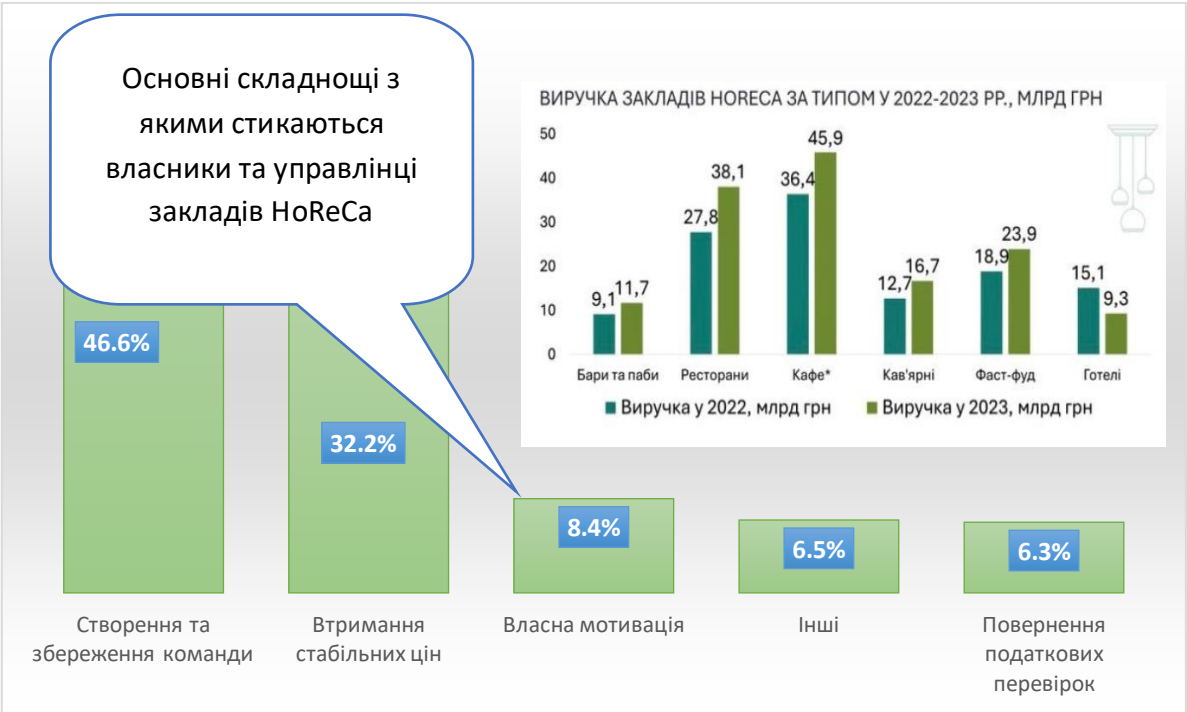

Рис. 1 Основні проблеми закладів HoReCa

Джерело: складено автором за [1,2]

Близько 40% власників закладів харчування зазнали зниження прибутковості свого бізнесу в 2023 році водночасмайже стільки ж говорять, що

прибутковість їхнього закладу не змінилася, а чверть респондентів відчули її зростання [2].

Перед війною популярними були італійська та азійська кухні, але через проблеми з постачанням та зростання цін на імпортні продукти, українська домашня їжа здобуває все більше прихильників. Для її приготування доступні місцеві інгредієнти за прийнятною ціною.

Міграція та мобілізація населення призвела до відтоку як робочої сили, так і відвідувачів. По усім регіонам спостерігається плинність кадрів та нестача кваліфікованих працівників.

З 2020 по 2023 рік навчання в університетах здебільшого проходило онлайн через пандемію COVID-19 та війну, що призвело до скасування обов'язкової практики. Випускники тепер потребують додаткової освіти, таких як курси та стажування, для набуття практичних навичок в ресторанній справі.

Отже, важливо не тільки проаналізувати проблеми, а розуміти як їх вирішувати.Власникам закладів харчування слід розширити асортимент недорогих страв та інвестувати в маркетинг. Також важливо співпрацювати з місцевими постачальниками, щоб зменшити витрати на логістику і впроваджувати нові формати обслуговування, такі як доставка та самовивіз. Співпрацювати із закладами освіти, працевлаштовувати кращих студентів, пропонуючи їм гнучкий графік та конкурентну оплату праці.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny (дата звернення 31.09.2024)

2. Нестача працівників та збільшення виторгу: як живе український ресторанний бізнес? URL: https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/19/nestacha-praczivnykiv-ta-zbilshennya-vytorgu-yak-pozhyvaye-ukrayinskyj-restorannyj-biznes/(дата звернення 31.09.2024)

3. Таранова Є. Ресторанний бізнес у воєнний час: яка їжа, приміщення та в яких містах користуються попитом. URL: https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-uvojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/. (дата звернення 31.09.2024)

4. Флейчук М. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiyrestoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya(дата звернення 31.09.2024)

Власова В.П., Власов М.В. Стратегія оперативного реагування в ресторанному бізнесі. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції.* К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. 694 с. С 60-63.

СЕКЦІЯ 7
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TEACHING CADETS A FOREIGN LANGUAGE

Hordiienko Olena,
senior lecturer, Department of Foreign Languages
Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-6229-5374

In the era of universal informatization, the role of information and communication technologies in teaching cadets, including foreign languages, is becoming increasingly important. The traditional book, which has been the main teaching aid for decades, is giving way to electronic and other information and educational resources. The orientation of the modern education system towards ICT is determined by many factors. The problem of using information and communication technologies in teaching foreign languages is relevant, since innovative technologies have high communicative capabilities, can contribute to the development of knowledge, speaking and listening skills of cadets, as they participate more actively in educational activities.

It should be noted that the Internet and computer technologies are very popular among young people. Their use in classes together with traditional teaching methods allows training various types of speech activity, understanding the nature of linguistic phenomena, developing linguistic abilities, creating communicative situations and providing an individual approach. ICT help to improve the efficiency, motivation and quality of cadets' knowledge.

Undoubtedly, the wide range of e-learning tools and the unlimited possibilities they provide for teaching any discipline in the higher education system, including foreign languages, are attractive. Some of the most popular educational tools include: hypertext, which creates a system of cross-references in textual arrays of information; multimedia tools, which allow you to record and transmit audio and video files.

Wiki products have been gaining popularity lately. This has led ICT specialists to talk about the so-called "wikiization" of virtual space as one of the latest trends in the development of modern software for education. Today, a foreign language teacher also has such innovations as:

- computer training and testing programs;
- electronic libraries;

- dictionaries used in teaching cadets professionally oriented vocabulary and reading;
- telecommunication technologies that make it possible to participate in a dialogue of cultures using audio and video conferencing (Zoom meeting, Google classroom, Skype, Viber etc.);
- ChatGPT (chatbot and virtual assistant).

Constantly updated ICT applications, their high level of functionality and design significantly increase cadets motivation. In addition, some ICTs are great for developing foreign language vocabulary and improving cadets' literacy skills by allowing them to work with text, audio, and video resources. On the other hand, the constant emphasis on the use of new technologies shifts the focus of teaching from the subject to the ICT component. Sometimes it seems that cadets are not mastering speech skills and abilities, but are improving their computer competencies. Working on a single platform (Moodle for example) allows cadets not to be distracted from their main task - to acquire new knowledge. In this case, all ICT applications will be of an auxiliary nature only.

In conclusion, it is important to note that obtaining an education based on ICT technologies opens up new horizons for cadets. The evolution of ICT capabilities lies not in the growth of software for the educational process, but in the competent methodological design of the dynamic content and structure of the course based on ICT.

References:

1. Капінус О. Л. Використання комп’ютерних програм для вивчення англійської мови у ВНЗ. Режим доступу: http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN18/12kolmuv.pdf

2. Омельяненко Г.А. Інформаційно-навчальне середовище: дидактичний аспект.http://intkonf.org/omelyanenko-ga-informatsiyno-navchalne-seredovischedidaktichniy-aspekt/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE INFLUENCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE EVOLUTION OF ENGLISH AS A GLOBAL LINGUA FRANCA IN THE TECHNICAL DOMAIN

Nykyporets Svitlana,
Senior English language lecturer at the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3546-1734.
Kukharchuk Halyna,
English language lecturer at the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-7877-1921.

The rapid advancement of Information and Communication Technologies (ICTs) has significantly transformed global communication, particularly within the technical field, where English has increasingly become the predominant language. As ICTs facilitate instantaneous and widespread exchange of information across borders, they have inadvertently contributed to the evolution of English as a universal means of communication. This phenomenon is particularly evident in technical disciplines, where the precision, clarity, and universality of English terminology have become essential for effective collaboration and innovation. Despite the benefits of this linguistic convergence, it also raises important questions regarding linguistic diversity, accessibility, and the potential marginalization of non-English-speaking professionals.

The central problem addressed in this study is the dual-edged impact of ICTs on the development of English as a global lingua franca, particularly in technical contexts. This problem is intimately connected to the broader scientific and practical challenges of ensuring equitable access to technological advancements and fostering inclusive global communication. The increasing dominance of English in technical fields may lead to a homogenization of knowledge dissemination, which could impede the contribution of diverse linguistic perspectives. Thus, this study seeks to explore the implications of ICT-driven linguistic trends on both the advancement of technical disciplines and the broader socio-cultural landscape.

Recent research has significantly advanced our understanding of the role of English as a Lingua Franca (ELF) in the context of Information and Communication Technologies (ICTs), particularly within technical fields. For example, the edited volume by Pineda and Bosso (2023) delves into the dynamics of virtual English as a Lingua Franca, exploring how ICTs shape intercultural communication in digital environments [1]. This research highlights the nuanced discourse practices that emerge in online technical communication, emphasizing the role of technology in transforming English into a more accessible and pragmatic tool for global collaboration.

Another critical contribution comes from the study of intelligibility in ELF interactions, which has been a focal point of recent investigations. Researchers like Mauranen (2024) have explored how English's role as the academic lingua franca affects communication in technical fields, particularly concerning the accessibility of complex information to non-native speakers [2]. The WrELFA corpus, developed at the University of Helsinki, provides extensive data on how non-native English speakers navigate and contribute to technical discussions in written form, underscoring the challenges and opportunities that ICT-mediated communication presents [3].

However, these studies also reveal gaps that this article aims to address. While existing research has laid a solid foundation for understanding the broad implications of ICTs on ELF, there is a need for more targeted studies that explore how these trends affect specific technical subfields, particularly those involving high-stakes decision-making. Additionally, the marginalization of non-native speakers in these contexts remains an underexplored area, calling for further investigation into how ICTs can be leveraged to promote more inclusive and equitable technical communication globally. This article seeks to fill these gaps by focusing on the intersection of ICTs, technical communication, and linguistic diversity, contributing to the ongoing discourse on the global evolution of English in technical domains.

The study examines the role of ICTs in reinforcing English as the predominant language in technical fields, with particular attention to how digital tools and platforms shape communication practices [4]. For instance, the proliferation of virtual collaboration tools like GitHub, widely used in software development, has necessitated a common linguistic medium, often defaulting to English. This is evident in the widespread adoption of English for technical documentation, coding comments, and issue tracking, which enables seamless collaboration among international teams.

The study also highlights challenges, such as the potential exclusion of non-native English speakers who may struggle with the nuances of technical jargon [5]. This exclusion can affect their ability to fully engage in global technical discourse. To address these challenges, the work proposes the development of more inclusive ICT tools that support multilingual communication, allowing for greater participation from diverse linguistic backgrounds [6]. By focusing on these examples, the study underscores the dual role of ICTs in both promoting English as a global lingua franca and highlighting the need for more inclusive approaches to technical communication.

This dual role of ICTs not only fosters global collaboration by standardizing English as the common language but also highlights the disparities that arise from linguistic barriers. As ICTs continue to evolve, there is a pressing need to develop tools and strategies that balance the widespread use of English with the inclusion of diverse linguistic contributions, ensuring equitable access to global technical communication.

This study concludes that while ICTs have significantly reinforced English as the global lingua franca in technical fields, enabling broader international collaboration, they also pose challenges related to linguistic inclusivity. The need for more inclusive communication tools and practices is critical to ensuring equitable participation from non-native English speakers in global technical discourse.

The study further emphasizes that the dominance of English in ICT-mediated technical communication risks marginalizing valuable contributions from professionals who are not proficient in the language [7]. This marginalization could limit the diversity of perspectives in technical innovation and problem-solving. Therefore, promoting multilingual support within ICT platforms is essential for fostering a more inclusive global technical community, ensuring that all professionals, regardless of their native language, can contribute effectively to their fields.

References

1. Pineda I., Bosso R., eds. Virtual English as a lingua franca: Investigating the discourse of digital exchanges and understanding technology-enhanced learning. Routledge, 2023.

2. Mauranen A. The corpus of English as lingua franca in academic settings. *TESOL Quarterly*. 2003. Vol. 37. P. 513-527.

3. Mauranen A., Carey R. (eds.). The Corpus of Written English as a Lingua Franca in Academic Settings (WrELFA). University of Helsinki, 2015. URL: http://www.helsinki.fi/elfa (Accessed on: 04.09.2024).

4. Nykyporets S. S. Information and communication technology (ICT) as a catalyst for lifelong learning and professional growth. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 125–136. DOI: https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18888.

5. Kot S. O., Nykyporets S. S. Utilization of artificial intelligence in enhancing English language proficiency in tertiary education. In Science and Education in the Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management. Lublin, Poland: International Collective Monograph, 2024. Chap. 10. P. 250-274. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11279390.

6. Nykyporets S. S. The impact of modern information technologies on the training of technical translation. *In Challenges of philological sciences, intercultural communication and translation studies in Ukraine and EU countries*: Conference proceedings, October 30-31, 2020. Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2020. P. 224-227. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/69.

7. Nykyporets S. S., Herasymenko N. V., Chopliak V. V. Cognitive strategies impacting the structural composition of translated technical and scientific texts: An analysis of translation methodologies. In Topical issues of translation of specialized texts: Scientific monograph. Baltija Publishing, 2023. P. 130-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-394-1-7.

8. Nykyporets S. S., Kot S. O., Boiko Yu. V., Melnyk M. B., Chopliak V. V. Advanced integration of virtual information environments (VIEs) in contemporary educational methodologies. *Society and national interests. Series «Education/Pedagogy»*. 2024. No. 4(4). Pp. 139–154. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-139-154.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR OPTIMIZING HR MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF ADAPTATION

Kharchuk Olena,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration
State University of Infrastructure and Technologies, м. Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Shchogol Vitalii,
applicant for the third (educational and scientific) level of higher education
State University of Infrastructure and Technologies, м. Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0005-9480-9680

Ukraine, like many other countries, is in the process of large-scale changes dictated by the current conditions of digital transformation and the rapid development of new technologies. This is compounded by the challenges posed by the transition to a digital economy that is increasingly focused on innovation, process automation, and intelligent systems. One of the main drivers of these changes is the active development of artificial intelligence (AI), which is already demonstrating its potential in various industries, from manufacturing and medicine to education and management.

The impact of AI on the future is so significant that it is bound to become the main tool for most business processes of commercial enterprises, government agencies, and people's daily lives. Its ability to analyze huge amounts of data, make quick decisions, and automate complex tasks will significantly increase the speed, efficiency, and accuracy of work in many areas. The use of AI can also accelerate the development of new technologies, respond more flexibly and quickly to new challenges and external changes, creating conditions for innovations that were previously impossible or too difficult to implement [1].

Many studies on the use of AI in HR processes prove that the use and further development of artificial intelligence is an increasingly widespread and irreversible phenomenon. Artificial intelligence has every chance to become a major driving force, contributing to accelerating digital transformation and increasing competitiveness.

It is already clear that AI can become an effective assistant or even a mandatory tool for enterprise HR management processes. AI capabilities provide great opportunities to enhance, improve, and most importantly, quickly change HR-related processes in times of change and adaptation of the enterprise.

The use of AI in human resources management is an innovative approach that uses a variety of technologies and methods to improve all key HR processes, including planning, attracting, recruiting, training, motivating, developing, and retaining staff [2].

Over the past 5 years, and especially with the advent of publicly available commercial and free tools, the use of artificial intelligence in HR has evolved significantly, transforming many HR processes from routine and time-consuming to automated, efficient, and personalized. It is worth paying attention to several main areas of change that have occurred over this period of time and continue to change (Fig. 1).

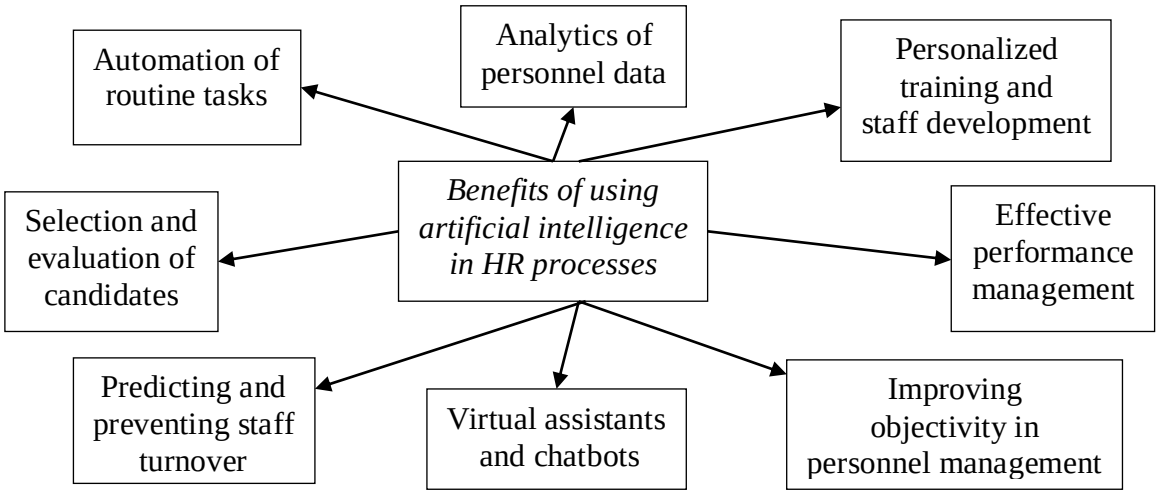

Figure 1. Benefits of using artificial intelligence in HR processes

AI helps automate routine tasks. HR professionals spend a lot of time performing administrative tasks such as sorting resumes, scheduling interviews, creating schedules, and tracking applications. With the help of AI, these processes become automated. AI systems can now automatically select candidates, fill out necessary documents, and even analyze their performance.

AI helps with the selection and evaluation of candidates. Previously, recruitment was based on manual analysis of resumes, but now, thanks to AI, recruitment has become much more efficient. Algorithms can not only automatically select a candidate based on the job requirements, but also use machine learning to predict how well a candidate will integrate into the team. AI analyzes a large amount of data about a candidate's past experience, social networks, grades, and test scores to predict their potential success [3].

Analysis of personnel data. With the development of analytics, AI is used to collect and analyze large amounts of employee data. This allows HR managers to gain deeper insights into employee productivity, engagement, and satisfaction. AI-powered tools can identify trends in organizational data, predict the risk of dismissal, and identify potential areas for improvement and productivity.

Personalized training and development. In recent years, the approach to staff training has changed thanks to the capabilities of artificial intelligence. Adaptive learning systems can now create individualized development programs for each employee based on their skills, experience level, and training needs. AI algorithms track each employee's progress and automatically adjust training plans to maximize results.

Increased objectivity in HR management. AI has helped to reduce the level of subjectivity and bias in HR processes. For example, when making promotion or hiring decisions, AI algorithms evaluate candidates based only on their competencies, experience, and performance, which minimizes the influence of the human factor and ensures a fair decision-making process.

Predicting and preventing employee turnover. By analyzing big data and applying machine learning algorithms, companies can predict which employees are likely to leave the company and take steps to retain them. These systems analyze behavioral patterns, feedback, and performance to identify risks in advance.

Virtual assistants and chatbots. The use of AI-powered virtual assistants has become popular in the HR field. Chatbots help employees quickly find answers to questions about company policies, vacations, payments, or other administrative issues, which significantly reduces the workload of the HR department.

Effective performance management. Modern AI-based tools allow you to monitor the performance of each employee, providing data on their strengths and weaknesses. This helps to create individual development strategies aimed at improving results.

Thus, in recent years, AI has become an integral part of HR management, transforming this area from an administrative to a strategic one. Thanks to the constant development of AI, companies have been able to significantly increase the efficiency of HR, reduce the cost of routine tasks, and make HR management more transparent, objective, and most importantly, flexible and able to respond quickly to new challenges and changes.

References:

1. Materials of the conference "Digital Transformation of Ukraine and the New Economy". 11.09.2024.URL: https://mezha.media/tsyfrova-transformatsiya-ukrayiny/?utm_source=mezha_branding&utm_medium=branding.

2. Parkhomenko-Kutsevil O. Substantiation of the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the Public Service of Ukraine. Public administration: concepts, paradigm, development, improvement №8 2024. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/143/145.

3. Skibska K. Scientific article. The use of artificial intelligence tools in recruiting. Galician Economic Herald №4 (83) 2023. URL:https://visnyk.tntu.edu.ua/index.php?lang=eng.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE IMPACT OF ICTs ON THE DEVELOPMENT OF ENGLISH AS A UNIVERSAL MEANS OF COMMUNICATION IN THE TECHNICAL FIELD

Chopliak Viktoriia
English language lecturer at the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-7369-6762.

In an increasingly interconnected world, the role of Information and Communication Technologies (ICTs) in shaping global communication cannot be overstated. This paper examines the profound impact of ICTs on the evolution of English as a global lingua franca, particularly within the technical domain. Through an analysis of recent research and real-world examples, we will explore how ICTs have accelerated the spread and adoption of English, influenced its standardization and simplification, and contributed to the emergence of new technical vocabulary. This investigation aims to shed light on the complex relationship between technology and language, highlighting the challenges and opportunities presented by this ongoing linguistic transformation.

Furthermore, the global reach of ICTs has facilitated cross-cultural communication and collaboration in technical fields, leading to a certain degree of linguistic standardization and simplification. This has further cemented English's position as the lingua franca of the technical domain. However, this linguistic dominance also raises concerns about potential inequalities and barriers to access for those who are not proficient in English. Therefore, it is crucial to examine not only the transformative power of ICTs in shaping the language of technology but also their implications for inclusivity and equitable participation in the global technical community.

Information and Communication Technologies (ICTs) have had a profound influence on the evolution of English as a global lingua franca, particularly within the technical domain. This impact can be observed in several key areas.

Accelerated spread and adoption. ICTs, particularly the internet, have dramatically increased the accessibility and reach of English. Technical information, research papers, online courses, and forums are predominantly in English, making it essential for anyone in the technical field to understand and communicate in the language.

Standardization and simplification. The need for clear and concise communication in technical fields, coupled with the global nature of online interactions, has led to a certain level of standardization and simplification of English usage. This has facilitated understanding and collaboration between people from different linguistic backgrounds.

Neologisms and jargon. The rapid pace of technological development has resulted in a constant influx of new terms and jargon. These often originate in English

and spread rapidly through ICTs, further solidifying the language's dominance in the technical domain.

Cultural influence. English-speaking countries, particularly the United States, have been at the forefront of technological innovation. This has led to a cultural association between English and technology, reinforcing its status as the lingua franca of the technical domain.

Accessibility and inclusivity. While ICTs have promoted the spread of English, they have also made language learning resources more accessible to people around the world. This has the potential to democratize access to technical knowledge and opportunities.

Recent research underscores the transformative influence of ICTs on English as a lingua franca in technical fields. Crystal's "English as a Global Language" (2003) provides [1] a foundational perspective on the language's spread, while Baron's "Always On" (2010) examines the internet's role in accelerating this process. [2] However, the specific impact of ICTs on the technical domain warrants further investigation.

Recent studies like "Englishlanguage hegemony: retrospect and prospect" (Zenget al., 2024) highlight the dominance of English in technical publications. [3] Meanwhile, research on neologisms and jargon evolution (e.g., Thurlow&Jaworski, 2010) emphasizes the dynamic nature of technical language, particularly online. [4] Yet, the interplay between ICTs and linguistic standardization within this domain remains underexplored.

Moreover, while studies on digital divides (e.g., Hargittai, 2003) acknowledge disparities in technology access, their impact on linguistic equity in technical fields necessitates deeper analysis. [5] Future research should investigate the complex relationship between ICTs, linguistic evolution, and accessibility within the technical domain, ensuring a comprehensive understanding of this phenomenon.

Informationand Communication Technologies (ICTs) have significantly accelerated the evolution of English as the dominant language in the technical domain. [6,7] The prevalence of English in online technical resources like Stack Overflow, a popular programming Q&A platform, illustrates its role as the de facto language of coding and software development. Additionally, the widespread use of English in technical documentation and research papers, such as those published in the Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) journals, further reinforces this trend. Furthermore, the emergence of new technical terms and jargon, often originating in English-speaking countries and rapidly disseminated through ICTs, exemplifies the language's dynamic evolution in this domain.

These examples underscore the profound influence of ICTs in shaping the linguistic landscape of the technical world, making English proficiency increasingly crucial for professionals in this field.As the language of technology continues to evolve and expand, individuals who lack adequate English skills may face significant challenges in accessing and contributing to the global knowledge base. [8] This linguistic barrier could hinder their career prospects and limit their ability to

participate fully in international collaborations. Therefore, promoting English language education and ensuring equitable access to language learning resources are vital steps in fostering a truly inclusive and accessible technical community. [9]

In conclusion, ICTs have played a pivotal role in accelerating the evolution of English as a global lingua franca, particularly within the technical domain. This has significant implications for education, communication, and collaboration on a global scale. While challenges remain, such as the digital divide and the potential for linguistic dominance, ICTs also offer opportunities for increased access and inclusivity in the technical world.

References

1. Crystal D. English as a Global Language. 2nd ed. Cambridge: *Cambridge University Press*, 2003. 212 p.

2. Gomez J. Naomi S. Baron: Always On: Language in an Online and Mobile World. *Pub Res Q*. 2011. Vol. 27. P. 364–365. DOI: https://doi.org/10.1007/s12109-011-9239-y.

3. Zeng J., Yang J. English language hegemony: retrospect and prospect. *HumanitSocSciCommun*. 2024. Vol. 11. P. 317. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-02821-z.

4. Jaworski A., &Thurlow C. (Eds.). (2010). Semiotic landscapes: Language, image, space. *Continuum*.Retrieved from https://www.crispinthurlow.net/semiotic-landscapes.

5. Hargittai E. The Digital Divide and What to Do About It. *New Economy Handbook*. Edited by D.C. Jones. San Diego, CA: Academic Press, 2003. P. 822-841. URL: http://www.eszter.com/research/pubs/hargittai-digitaldivide.pdf (Accessed on: 11.07.2024).

6. Kot S. O., Nykyporets S. S. Utilization of artificial intelligence in enhancing English language proficiency in tertiary education. In Science and Education in the *Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management*. Lublin, Poland: International Collective Monograph, 2024. Chap. 10. P. 250-274. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11279390.

7.Nykyporets S. S. The impact of modern information technologies on the training of technical translation. In *Challenges of philological sciences, intercultural communication and translation studies in Ukraine and EU countries: Conference proceedings*, October 30-31, 2020. Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. P. 224-227. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/69.

8. Nykyporets S. S., Herasymenko N. V., Chopliak V. V. Cognitive strategies impacting the structural composition of translated technical and scientific texts: An analysis of translation methodologies. In *Topical issues of translation of specialized texts: Scientific monograph*.Baltija Publishing, 2023. P. 130-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-394-1-7.

9. Nykyporets S. S. Information and communication technology (ICT) as a catalyst for lifelong learning and professional growth. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 125–136. DOI: https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18888.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PECULIARITIES OF DIGITAL PLATFORMS OPERATION

Diachenko Olha,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2012-8496
Honcharenko Olena,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of World Economy
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2563-810X

There are two approaches to defining digital platforms in the academic literature: technical and ecosystem. In the technical definition, digital platforms are viewed in terms of the dynamics between their core functions, capabilities and resources offered by third-party actors such as application developers. From an ecosystem perspective, a platform is viewed as a commercial network or marketplace that enables transactions of goods and services between groups (e.g., buyers and sellers)[1].

Parker J. defines a platform as '...a business based on value creation through interaction between external producers and consumers. It provides an open infrastructure for participants in the interaction and establishes institutional 'rules of the game' and certain 'regulatory regimes' for them. The main task of the platform is to unite users and facilitate the exchange of products or social currency between them, contributing to the creation of value for all participants' [2].

The Organisation for Economic Co-operation and Development defines a digital (online) platform as 'a digital service that facilitates interaction between two or more distinct but interdependent groups of users (legal entities or individuals) that interact with each other via the Internet' [3].

The platform's peculiarity is that it uses the resources of its users instead of its own - a network model of value creation (for example, Airbnb uses third-party housing stock to create value, unlike the Hilton chain).

The transition to a network model of value creation involves [4]:

– using third-party resources instead of own;

– focus on external communications between users of the digital platform instead of the quality of internal business processes;

– creating value for the entire digital ecosystem, not for individual consumers.

The distinctive features of the platform business model are [5]:

– *network effect*: in order to sustain and develop their activities, platforms need to attract a sufficient number of users (both clients and employees). Each additional user of the platform creates benefits for other participants, which results in the so-called network effect, on which the success of the platform depends;

– *creating value through data collection and monetisation:*platforms continuously collect and analyse data, bringing business activities to a level that is not possible for traditional businesses. While individual data has little or no value, value is created when data is collected in large volumes and processed to provide insights and make decisions based on it by individuals, companies, governments and other organisations. It is the ability of digital platforms to aggregate, process, store, and analyse data that enables them to generate value, creating value in the digital economy;

– *algorithmic management*: digital platforms use algorithms to achieve effective communication between workers and customers. The main components of such algorithmic connectivity are ratings, customer reviews, employee qualifications, refusal of services and acceptance of work. Algorithms help to control employees, track and evaluate their work, and organise workflows;

– *minimum of fixed assets*: the operation of digital platforms, as a rule, does not involve large investments in fixed assets, production and warehouse facilities, and personnel. Instead, they invest in cloud infrastructure, and their activities depend on the skills, ideas and material resources of users (customers and employees), which allows for rapid growth at low cost;

– *venture capital funding*: venture capital funds are the main source of funding for digital platforms. For example, when developing new markets, transport platforms use venture capital to attract customers with bonuses. This allows them to expand their operations quickly, but as soon as the number of users reaches the required level, they reduce bonuses or even increase the amount of fees from drivers;

– *pricing strategies*: to enhance the network effect of attracting users, who in turn attract new users, creating a network effect and added value, digital platforms use various pricing mechanisms (e.g., dynamic pricing, subscriptions, bonuses, prizes, rewards, additional benefits);

– *principles of platform management*: in order to use the services of a platform, users have to accept the terms and conditions under which it provides services. These terms are usually unilaterally determined by the platform and cover such aspects as exclusivity, acceptance/refusal of services, account deactivation, dispute resolution and data use. This allows platforms to control the actions of employees and regulate the possibilities for clients and companies to contact employees.

Digital platforms are the basis not only for the development of e-commerce, but also for communications in the production and consumption of goods and services, and the functioning of various online communities. A distinctive feature of online platforms is the possibility of almost unlimited accumulation of users and the constant addition of new IT solutions.

As an organisational solution, the platform makes it possible to generate income from communication relations and turn them into a production factor.

The key characteristics of digital platforms are [4]:

– network structure, network effect;

– resource generation (1+1=3);

– internal currency, tokenisation;

– decision-making based on the win-win-win-win principle (all participants in the process - producer, seller, buyer, digital platform owner - win);

– digital twin - functioning simultaneously in two economic formats (virtual and analogue);

– scaling platform - the Internet;

– data capitalisation (data is a resource).

Digital platforms are one of the driving forces behind the introduction of digital technologies in all sectors of the economy, transforming them into a new format, reducing transaction costs and attracting new users through the network effect. Digital platforms enable not only the exchange of information, goods and social content, but also the creation of new services, business models and markets. By connecting different actors interested in exchanging information in the form of data, they form a complex business ecosystem, facilitating the creation of new services, data management and innovative business processes. The scaling of digital ecosystems will require digital platforms to provide speed, as well as to combine data from connected products, assets, people and processes.

Reference:

1. Asadullah A., Faik I., Kankanhalli A. Evolution Mechanisms for Digital Platforms: A Review and Analysis across Platform Types. *CIS 2018 Proceedings*. 2018. P. 257-283.URL: https://aisel.aisnet.org/icis2018/crowd/Presentations/10/

2. Parker G. G., Alstyne M. W. V., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You. 1st edition. W. W. Norton & Company, New York.2016.

3. An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation.*Organisation for Economic Co-operation and Development*. 2019. https://doi.org/10.1787/53e5f593-en

4. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy.*Ukrainian Institute of the Future*. URL:https://strategy.uifuture.org/kraina-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html

5. The role of digital labour platforms in transforming the world of work.*International Labour Office*. 2021. URL: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/role-digital-labour-platforms-transforming-world-work

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PERSONALIZED AND ADAPTIVE LEARNING IN MOBILE APPLICATIONS: ICT TRANSFORMING EDUCATION THROUGH POCKET TUTORS

Herasymenko Nadiia
English language lecturer at the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0902-495X.

In an era characterized by rapid technological progress and globalization, the demand for individualized learning experiences has surged. Mobile applications, empowered by the widespread adoption of smartphones and tablets, have emerged as potent instruments capable of transforming education on a global scale [1]. The pervasive connectivity fostered by these devices transcends geographical barriers, enabling learners worldwide to access educational content and partake in enriching learning activities irrespective of their location or time zone.

This article explores the transformative potential of mobile applications in facilitating personalized and adaptive learning experiences, effectively turning these devices into “pocket tutors”. We delve into the theoretical underpinnings of personalized and adaptive learning, examining how these principles can be seamlessly integrated into mobile app design. Furthermore, we analyse the unique affordances of mobile devices, such as their portability, interactivity, and connectivity, and how these features can be leveraged to enhance learning outcomes.

Through a comprehensive review of existing literature and case studies, we highlight successful implementations of personalized and adaptive learning in mobile applications across various educational contexts. Additionally, we discuss the challenges and limitations associated with this approach and identify areas for future research and development.

Ultimately, this article aims to provide a nuanced understanding of the role of mobile applications in shaping the future of education, underscoring their potential to democratize access to high-quality, personalized learning experiences and empower learners to reach their full potential.

Recent research and publications have made significant strides in exploring the potential of mobile applications for personalized and adaptive learning. Several studies have demonstrated [2] the efficacy of mobile apps in enhancing student engagement, motivation, and learning outcomes through tailored content delivery and real-time feedback mechanisms.

For instance, Chen et al. (2020) developed a mobile learning system that utilized machine learning algorithms to adapt content difficulty and pacing based on individual student performance, resulting in improved learning gains. Similarly, Al-Razgan and Alotaibi (2019) designed a personalized mobile language learning app

that incorporated gamification elements and adaptive assessments, leading to enhanced student engagement and language acquisition.

However, despite these promising advancements, certain challenges and limitations persist in the field of personalized and adaptive mobile learning. Notably, most existing research has focused on specific subject areas or learning contexts, limiting the generalizability of findings [3]. Additionally, the effective implementation of personalized and adaptive learning often necessitates the collection and analysis of vast amounts of student data, raising concerns regarding privacy and ethical considerations.

This article aims to provide a comprehensive analysis of the transformative potential of mobile applications in delivering personalized and adaptive learning experiences. By examining the theoretical foundations, practical implementations, and future directions of this field, we seek to inform and inspire educators, researchers, and developers in harnessing the power of mobile technology to create more engaging, effective, and equitable educational opportunities for learners worldwide.

The central thesis of this study is that mobile applications, through the integration of personalized and adaptive learning principles, can significantly enhance the educational experience. This section presents key findings and real-world examples to substantiate this claim.

1. Personalization through adaptive content delivery

Mobile apps possess the capability to tailor educational content to individual learners' needs, preferences, and learning styles [4]. This is achieved by leveraging data analytics and machine learning algorithms to track learner progress, identify areas of strength and weakness, and subsequently adjust the content difficulty, pacing, and presentation style accordingly.

The example is *Duolingo*. This language-learning app utilizes adaptive algorithms to present vocabulary and grammar exercises based on the user's proficiency level and learning patterns. As the user progresses, the app dynamically adjusts the difficulty and type of exercises to ensure optimal challenge and engagement.

2. Real-time feedback and guidance

Mobile apps facilitate the provision of immediate feedback and guidance, enabling learners to address misconceptions and reinforce understanding in a timely manner. This real-time support fosters a sense of agency and encourages active learning.

The example is *Khan Academy*. This educational app offers a vast library of instructional videos and interactive exercises across various subjects. As learners complete exercises, the app provides instant feedback, highlighting errors and suggesting remedial resources.

3. Gamification and motivation

Mobile apps leverage game design elements, such as points, badges, and leaderboards, to enhance learner motivation and engagement. By tapping into the intrinsic rewards associated with game play, these apps create a sense of fun and accomplishment, encouraging learners to persist and achieve their goals.

The example is *Kahoot!*. This game-based learning platform allows educators to create interactive quizzes and challenges that students can access through their mobile devices. The competitive nature of the platform, coupled with its vibrant visuals and sound effects, stimulates active participation and enjoyment.

The findings of this study underscore the transformative potential of mobile apps as "pocket tutors," capable of providing personalized, adaptive, and engaging learning experiences. By leveraging the unique affordances of mobile technology, these apps can democratize access to high-quality education and empower learners to take ownership of their learning journey [5].

However, it is important to acknowledge the potential challenges associated with personalized and adaptive mobile learning, such as the need for robust data privacy and ethical considerations. Future research should continue to explore these complexities and strive to create inclusive and equitable mobile learning environments that benefit all learners.

The convergence of mobile technology with personalized and adaptive learning paradigms, fuelled by the globalization of information and communication technologies (ICT), presents a promising avenue for transforming education on a global scale. Mobile applications, acting as "pocket tutors," have the potential to revolutionize the learning landscape by providing tailored, engaging, and effective educational experiences to learners worldwide. However, to fully realize this potential within the context of globalized ICT, continued research and development are crucial to address challenges related to data privacy, equity, and the integration of emerging technologies across diverse cultural and socioeconomic contexts.

References:

1. Nykyporets S. S. Information and communication technology (ICT) as a catalyst for lifelong learning and professional growth. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 125–136. DOI: https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18888.

2. Kot S. O., Nykyporets S. S. Utilization of artificial intelligence in enhancing English language proficiency in tertiary education. In *Science and Education in the Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management.* Lublin, Poland: International Collective Monograph, 2024. Chap. 10. P. 250-274. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11279390.

3. Nykyporets S. S. The impact of modern information technologies on the training of technical translation. *In Challenges of philological sciences, intercultural communication and translation studies in Ukraine and EU countries: Conference*

proceedings, October 30-31, 2020. Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2020. P. 224-227. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/69.

4. Nykyporets S. S., Herasymenko N. V., Chopliak V. V. Cognitive strategies impacting the structural composition of translated technical and scientific texts: An analysis of translation methodologies. In Topical issues of translation of specialized texts: Scientific monograph. Baltija Publishing, 2023. P. 130-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-394-1-7.

5. Nykyporets S. S., Kot S. O., Boiko Yu. V., Melnyk M. B., Chopliak V. V. Advanced integration of virtual information environments (VIEs) in contemporary educational methodologies. *Society and national interests. Series «Education/Pedagogy»*. 2024. No. 4(4). Pp. 139–154. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-139-154.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LINGUISTIC ANALYSIS OF EDUCATIONAL CONTENT

Tkachenko Kostiantyn,
PhD of economical sciences, associate professor, associate professor at the department of computer systems software department
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
associate professor at the department of information technologies
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0549-3396

Linguistic analysis of educational content involves the understanding and interpretation of natural language texts. Such analysis focuses on understanding the grammatical, semantic and syntactic aspects of educational content in order to obtain ("extract") useful information or perform certain tasks [1, 2].

Methods of educational content analysis are key in information retrieval, processing and understanding of large volumes of textual data. Let's consider the most common methods [1-5].

Frequency analysis consists in counting the frequency of use of words or terms in the text. The essence of the method is as follows: the text is divided into separate words (terms), which are compared with the dictionary, then the number of uses of each word in the text is measured. The most frequently occurring words are considered key words that indicate the main topics or concepts of the text.

The disadvantage of the method is that it does not take into the account the conceptual relations between words and is vulnerable to a large amount of redundant information, such as, for example, conjunctions and prepositions.

Syntactic analysis studies the structure of a sentence and the relationships between its parts. It determines how words are grouped together to form sentences. Parsing can use context-free grammars or parsing trees [4].

Semantic analysis is a method aimed at understanding the meaning of educational content. It takes into the account the semantics of words and their relationships, as well as the context in which they are used. This method may include recognition of synonyms, antonyms, detection of shades of information and consideration of conceptual relationships between words [1].

Machine learning is a method of training computer systems on examples so that they can make decisions or predict outcomes based on collected data. In the context of the analysis of educational content, machine learning methods can be used for [3]:

– classification of educational content (for example, division of educational content into categories);

– pattern detection (for example, detecting associations between words or phrases);

– forecasting trends (for example, predicting the development of learning situations based on textual data).

Machine learning techniques can be very powerful at discovering complex relationships and patterns in large amounts of textual data, but they also require large amounts of data to train and debug.

Natural Language Processing (NLP) is a set of methods and techniques used to analyze and process natural language texts. Consider several existing NLP algorithms [1].

Bag of Words is one of the methods of presenting educational content in vector format. In this method, the text is broken down into individual words (or tokens), and for each word a vector is created that represents how many times it occurs in the text. These vectors are then combined into a matrix called a bag of words.

However, Bag of Words does not take into account the order of words in the text, which can lead to the loss of important information [1].

Word Embeddings – the method solves the problems of losing conceptual information from a bag of words. Instead of representing words in a vector space as a bag of words, vector representation of words takes into account the semantics of words and their context [4]: gender of word, verb tense, semantic relationship.

Latent Dirichlet Allocation (LDA) is a statistical model that allows you to identify topics found in a collection of documents.

LDA assumes that each document can be represented as a collection of topics, and each topic can be represented as a collection of words with a certain probability.

The model tries to find the optimal set of topics and their distribution in each document. LDA allows the detection of topics and concepts present in educational content without prior categorization of documents.

It finds the hidden structure in the content and allows you to use this information to classify, cluster and analyze the learning content.

Sentiment Analysis is the process of determining the emotional tone of educational content, such as positive, negative, or neutral. Tonality analysis algorithms are used to automatically detect and classify the emotional coloring of educational content based on the words used in it [4].

In linguistic analysis of educational content, artificial intelligence (AI) is used to understand and process natural language. Let's consider some AI models used in the linguistic analysis of natural language texts.

Recurrent Neural Networks (RNN) are a class of neural networks (NM) that are designed to work with sequential data, such as text, sound, or time series. One of the main advantages of RNN is their ability to take into the account the context at each point in time, which allows them to work with data that has a complex time dependence [1, 5].

This allows the RNN to store and use information about previous states to make decisions at each step. One of the main problems with RNN is the vanishing gradient problem, which occurs when training on long data sequences.

Long Short-Term Memory (LSTM) model is a special type of RNN that solves the gradient vanishing problem. The basic idea behind an LSTM is that it has "state information" or "target state" that can store, update, or read information that has passed through the network in the past.

This allows LSTM to efficiently account for long-term dependencies in sequential data, making it useful for text, audio, and video processing.

The Transformer model is based on attention mechanisms and is designed to work with sequences of arbitrary length. It is widely used for machine translation, generation of educational content, sentiment analysis.

Transformer is characterized by the absence of recurrent or feedback connections, which allows efficient processing of sequences of any length by simultaneous processing of the entire sequence [5].

This makes Transformer effective for tasks related to the processing of educational content.

The Word2Vec model is designed to convert words into number vectors that can be used in NM. It allows you to capture semantic connections between words and is used for vector representation of words in text analysis tasks.

Word2Vec converts words into vectors so that words with similar meaning are close to each other in the vector space. This allows you to store more conceptually important educational content and take into the account the semantic connections between words.

The Word2Vec model can be trained on large text corpora using machine learning algorithms such as skip-gram or continuous bag-of-words (CBOW).

After training, word vectors can be used to solve various tasks, such as finding semantic relations between words, text classification, tonality analysis, machine translation, linguistic analysis, and others.

The considered AI models provide effective tools for analyzing educational content, classifying its components (text fragments), generating and solving other tasks related to natural language.

The creation of a software product capable of linguistic analysis of educational content using AI opens wide opportunities for solving various tasks related to learning and the processes of managing this learning.

References:

1. Goldberg Yo. (2015). A Primer on Neural Network Models for Natural Language Processing. 75 p. URL: (accessed 01 October 2024).

2. Nah S., McNealy Ja., Hyun Kim Ja., Joo Ju. (2020). Communicating Artificial Intelligence (AI): Theory, Research, and Practice. Communication Studies. №3. P. 369-372. DOI: 10.1080/10510974.2020.1788909

3. Charu C.A. Machine Learning for Text. New York: Springer. 2018. 489p.
4. Jurafsky D., Martin J.H. Speech and Language Processing. Prentice Hall: 2024. 577 p.
5. Kamath U., Liu J., Whitaker J. Deep Learning for NLP and Speech Recognition. Springer, 2019. 649 p.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ANALYZING THE EFFICACY OF VIRTUAL AND AUGMENTED REALITY IN DEVELOPING IMMERSIVE LEARNING ENVIRONMENTS AND SIMULATIONS FOR REAL-LIFE COMMUNICATION SCENARIOS

Stepanova Iryna,
PhD in Philology, Associate Professor, Head of the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-4374-1070.

The main idea of this work is to explore how virtual reality (VR) and augmented reality (AR) technologies can enhance educational experiences by creating immersive learning environments and realistic simulations [1]. It focuses on evaluating the effectiveness of these technologies in facilitating the development of practical communication skills and real-life interaction scenarios, thereby improving learner engagement, retention, and the ability to apply theoretical knowledge in real-world contexts. Theworkdelves into the potential of VR and AR as transformative tools in education, specifically in creating immersive environments that replicate real-world situations, particularly for enhancing communication skills. By offering highly interactive and lifelike simulations, VR/AR can provide learners with opportunities to practice and refine their communication abilities in controlled yet realistic settings [2]. This small analysis will cover the strengths and limitations of VR/AR in creating such immersive and interactive experiences.

Virtual reality and augmented reality technologies offer immense potential in transforming how we learn and practice real-life communication skills. By creating immersive and interactive simulations, these technologies can provide safe and controlled environments for individuals to hone their communication abilities and gain valuable experience [3]. This analysis delves into the efficacy of VR and AR in this context, examining their benefits, challenges, and future implications. Here's an analysis of their efficacy.

Advantages

- ✓ Enhanced engagement and motivation. VR/AR simulations create an immersive and captivating environment, stimulating learners' curiosity and actively involving them in the learning process [4].
- ✓ Safe and controlled practice. These technologies offer a risk-free setting to practice communication skills and interact with virtual humans or avatars in various scenarios, without fear of real-world consequences.
- ✓ Personalized learning. Simulations can be tailored to meet individual learning needs, providing scenarios that address specific skill gaps or challenges [5].
- ✓ Real-time feedback and evaluation. Learners receive immediate feedback on their performance, promoting self-reflection and continuous improvement.

- ✓ Increased accessibility. VR/AR can overcome geographical or physical limitations, making diverse learning experiences more accessible to a wider audience.

Potential challenges

- ✓ Cost and accessibility. High costs of hardware and software may restrict access to these technologies, especially in low-resource settings.
- ✓ Technological limitations. The current state of VR/AR technology may limit the realism and complexity of simulations, impacting the overall user experience [6].
- ✓ Motion sickness and discomfort. Some individuals may experience motion sickness or discomfort during extended use of VR headsets.
- ✓ Limited social interaction. Excessive reliance on VR/AR may hinder opportunities for genuine human interaction and collaboration.
- ✓ Learning curve. Users may need time to become proficient in using the technology, potentially affecting initial learning experiences [7].

Summary

Despite certain challenges, VR and AR offer numerous advantages in developing immersive learning environments and simulations for real-life communication scenarios. These technologies have the potential to transform how we learn and practice communication skills, leading to more effective and confident communicators in various personal and professional settings.

The potential of VR and AR in communication training and simulation is vast. As technology advances and costs decrease, we can anticipate a future where these immersive learning environments become more prevalent and accessible [8]. This could lead to significant improvements in communication skills across various fields, including education, healthcare, business, and public service.

In conclusion, VR and AR have the potential to revolutionize the way we learn and practice communication skills. By creating realistic, safe, and personalized learning environments, these technologies offer numerous benefits over traditional teaching methods [9]. While challenges remain, ongoing advancements and decreasing costs suggest a promising future for VR and AR in the realm of communication training and simulation.

Suggestions for further research may be as follows.

1. Investigating the long-term impact of VR/AR simulations on communication skills and their transfer to real-life situations.

2. Exploring the efficacy of combining VR/AR simulations with traditional teaching methods for optimal learning outcomes.

3. Examining the potential of VR/AR in addressing specific communication challenges, such as public speaking anxiety or cross-cultural communication.

References:

1. Alalwan N., Cheng L., Al-Samarraie H., Yousef R., Alzahrani A. I., Sarsam S. M. Challenges and prospects of virtual reality and augmented reality utilization among primary school teachers: *A developing country perspective. Studies in Educational Evaluation*. 2020. Vol. 66. P. 100876. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100876.

2. Biswas P., Orero P., Swaminathan M., Krishnaswamy K., Robinson P. Adaptiveaccessible AR/VR systems. In *Extended Abstracts of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2021. P. 1-7.DOI: https://doi.org/10.1145/3411763.3441324.

3. Cieri R. L., Turner M. L., Carney R. M., Falkingham P. L., Kirk A. M., Wang T., Farmer C. G. Virtual and augmented reality: New tools for visualizing, analyzing, and communicating complex morphology. Journal of Morphology. 2021. Vol. 282, No. 12. P. 1785-1800. DOI: https://doi.org/10.1002/jmor.21421.

4. Nykyporets S. S. Information and communication technology (ICT) as a catalyst for lifelong learning and professional growth. Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 125–136. DOI: https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18888.

5. Kot S. O., Nykyporets S. S. Utilization of artificial intelligence in enhancing English language proficiency in tertiary education. In Science and Education in the Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management. Lublin, Poland: International Collective Monograph, 2024. Chap. 10. P. 250-274. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11279390.

6. Nykyporets S. S. The impact of modern information technologies on the training of technical translation. In Challenges of philological sciences, intercultural communication and translation studies in Ukraine and EU countries: Conference proceedings, October 30-31, 2020. Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2020. P. 224-227. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/69.

7. Nykyporets S. S., Herasymenko N. V., Chopliak V. V. Cognitive strategies impacting the structural composition of translated technical and scientific texts: An analysis of translation methodologies. In Topical issues of translation of specialized texts: Scientific monograph. Baltija Publishing, 2023. P. 130-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-394-1-7.

8. Nykyporets S. S., Kot S. O., Boiko Yu. V., Melnyk M. B., Chopliak V. V. Advanced integration of virtual information environments (VIEs) in contemporary educational methodologies. Society and national interests. Series «Education/Pedagogy». 2024. No. 4(4). Pp. 139-154. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-139-154.

9. Nykyporets S. S., Pradivlyanny M. H., Boiko Yu. V., Chopliak V. V., Kukharchuk H. V. Innovative techniques in vocabulary acquisition for foreign language learning: the impact of artificial intelligence. Society and national interests. Series «Education/Pedagogy». 2024. № 5(5). Pp. 113-127. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-113-127.

LINGUISTIC ANALYSIS OF NATURAL LANGUAGE CONTENT: PROBLEMS AND PROSPECTS IN GLOBALIZATION

Tkachenko Kostiantyn,
PhD of economical sciences, associate professor, associate professor at the department of computer systems software department
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
associate professor at the department of information technologies
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-0549-3396
Tkachenko Oleksandr,
PhD of physical and mathematical sciences, associate professor, associate professor at the department of computer systems software department
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
associate professor at the department of information technologies
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID:http://orcid.org/0000-0001-6911-2770
Tkachenko Olha,
PhD of physical and mathematical sciences, associate professor, associate professor at the department of information technologies
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-1800-618X

Natural language processing (NLP) is an important component of modern technologies aimed at processing and understanding textual information.

This type of analysis has become possible thanks to the development of artificial intelligence (AI) [1] and machine learning [2], which allow PC to understand, interpret and generate natural language [3].

The analysis process includes, in particular:

– identification of keywords;
– recognition of semantic relationships;
– tonality analysis;
– classification of texts by topic.

Nowadays, natural language text analysis faces, in particular, the following problems:

– it is difficult to determine the authenticity and significance of content created and distributed by users via the Internet and social networks;
– unstructured information (can lead to the loss of important information) [4];
– large volume of textual information contained in various media sources [5];

– variety of content styles, formats and topics;
– oversaturation of information;
– heterogeneity of information and excessive noise, which can complicate analysis and delay the identification of important patterns and trends;
– lack of standardized formats and quality criteria for evaluating information in some sources.

Solving the specified problems helps, in particular:
– use of filtering and classification methods;
– development of methods for verifying the authenticity of information (to avoid the spread of fake information);
– taking into the account the context and circumstances of information collection;
– development of algorithms for selecting key information from the total mass;
– use of methods for identifying and taking into account semantic connections between various elements of information.
– development of automated methods of analysis of natural language texts (these methods provide identification of key trends and patterns).

One of the most promising directions for solving the problems in question is the development of deep learning and neural networks (NN), which can independently learn from examples and adapt to various types of data. The use of these technologies contributes to the automation of text analysis and the detection of connections and patterns.

AI can be trained to recognize certain patterns and patterns in text, which helps automatically highlight key themes, emotional undertones, and determine levels of importance and credibility of information.

Linguistic analysis of natural language texts is an important component in the modern information space, where huge volumes of textual information are constantly generated and distributed through various media channels.

Linguistic analysis allows you to identify and analyze the content, tone, emotionality, themes, styles and other characteristics of texts in the media, which allows you to understand their essence and impact on the audience.

During the linguistic analysis of media data, it is important to take into account not only words, but also their context, semantic relations, syntactic structure, as well as connections between text fragments.

For example, to correctly understand the essence of the text, it is necessary to identify key words, terms, or concepts, as well as their relationships and meanings in this context.

In the modern conditions of globalization, linguistic analysis of media data is of great importance for various fields, including academic research, business analytics, and public opinion monitoring.

Software products for the processing and analysis of natural language texts allow, in particular, to automate text analysis processes, perform data classification, identify key aspects, and obtain other valuable information from text data.

Among such text analysis systems, the following should be highlighted:

IBM Watson Natural Language Understanding (Watson NLU) is a service that provides tools for analyzing text and understanding its semantics. It offers a set of functions for identifying key words and phrases, analyzing the emotional tone of the text, classifying texts by topic, identifying entities and their connections. Watson NLU uses machine learning and AI to detect and analyze text features, allowing for improved text analysis.

Google Cloud Natural Language is a tool from Google that provides an API for text analysis. It offers functions of semantic analysis, text classification, entity detection, tonality analysis and linguistic connection detection. This service uses powerful deep learning and NN models to process text data and provides a wide range of capabilities for language analysis.

Natural Language Toolkit (NLTK) is an open source natural language processing software. NLTK contains various text processing and analysis modules and tools, including tokenization, stemming, lemmatization, parsing, and text classification. NLTK is widely used in academic and research projects for language analysis and machine learning.

spaCy is a highly efficient library for natural language processing. It has a wide set of features, including tokenization, stemming, lemmatization, parsing, entity detection, and support for vector representations of words. spaCy is a popular choice for large-scale text processing.

Amazon Comprehend is a language processing service provided by Amazon Web Services that allows you to analyze text data using a variety of speech feature detection, tonality analysis, and entity detection. Amazon Comprehend provides the ability to embed language processing functionality directly into user applications and infrastructure.

Software products in the field of language processing and text analysis are necessary tools for implementing AI technologies in various fields, including media research.

They allow you to automate and optimize the processes of processing and analyzing textual information, providing quick and efficient access to important data and supporting informed decision-making.

References:

1. Nah S., McNealy Ja., HyunKimJa., JooJu. (2020).CommunicatingArtificial Intelligence (AI): Theory, Research, and Practice. *Communication Studies*. №3. P. 369-372. DOI: 10.1080/10510974.2020.1788909
2. Charu C. A. Machine Learning for Text. New York: Springer. 2018. 489p.

3. Hirschberg J., Manning C.D. Advances in natural language processing. *Science*. 2015. №349 (6245). P. 261-266. DOI: 10.1126/science.aaa8685

4. Raja R., Raja H. Information Systems Management. London: IntechOpen, 2023. 198 p.

5. Silge J.,Robinson D. Text Mining with R: A Tidy Approach. O'Reilly Media, 2017. 191 p.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

INFROMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN AFFILIATE MARKETING: POTENTIAL RISKS AND BENEFITS

Pylypenko Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration
StateUniversity of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377
Khodakivskyi Maksym,
Applicant for the second (master's) level of higher education
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

The rapid advancement of technology, particularly in the fields of artificial intelligence (AI), chatbots, and machine learning (ML), presents both potential benefits and risks for Affiliate Partners. In this context, it is crucial to explore the opportunities and challenges that these emerging technologies may bring to the affiliate marketing landscape and how main parties can adapt their strategies accordingly.

Digital technologies can provide the following potential benefits when used as marketing tools:

1) Thanks to chatbots and the use of machine learning technologies and big data databases, communication with consumers is transformed into personalized marketing.Publishers enable to create more targeted and relevant marketing campaigns powered by AI-driven chatbots and ML algorithms.By analyzing user behavior, preferences, and demographics, these advanced technologies can tailor marketing messages to individual users, increasing the likelihood of engagement and conversion.One study by Accenture found that 91 % of consumers are more likely to shop with brands that provide relevant offers and recommendations. This highlights the importance of personalized marketing in driving customer satisfaction and loyalty [1].

2) Digital technologies provide an opportunity to provide customers with improved support and service.AI chatbots can be used to provide instant and accurate support to potential customers, answering their questions about Setapp and guiding them through the subscription process.Salesforce, in their "State of the Connected Customer" report, mentioned that 72 % of customers expect companies to understand their needs and expectations [2].

3) According to some experts, the essence of artificial intelligence as a large language model is predicting or guessing the next word. (This prediction is made by studying a large amount of textual information). Therefore, this property of artificial intelligence can and should be used in forecasting in general and predicting consumer behavior in particular, as well as in building predictive models.The essence of predictive analytics is that ML algorithms can analyze historical data to forecast

future user behavior, enabling affiliate partners to target potential customers more effectively.ML algorithms can analyze historical data to forecast future user behavior, enabling websites to target potential customers more effectively. McKinsey, a leading management consulting firm, reported that companies using predictive analytics could achieve up to a 25% increase in EBITDA [3].

At the same time, today's digital technologies also carry certain risks in their use, such as:

- risks of confidentiality violation and disclosure of personal data and/or risks of confidential information leakage.The use of AI and ML to analyze customer data may raise privacy concerns, and new regulations could limit the ability of partners to collect and use this data.The General Data Protection Regulation (GDPR) in the European Union has set strict guidelines for the collection, processing, and use of personal data. It requires businesses to obtain explicit consent from users for data collection and usage. Non-compliance can result in significant fines [4].At the same time, the reason that can really motivate consumers to make their identity more open to the company serving them is the desire to receive a personalized, one-to-one service. For example, according to a pwc survey, 43% of American consumers said that they would rather not allow companies to access their personal data (such as age, location, habits, lifestyle, occupation, and purchase history). And the only thing that makes them more open is the desire for better, higher quality service [5].
- The growing complexity of marketing tools will require an increase in the qualifications of employees working in the service sector.As AI and ML technologies become more advanced, they may require a higher level of technical expertise to effectively implement and manage, potentially creating a barrier to entry.According to a report by IBM, by 2024, 120 million workers worldwide will need retraining due to AI and automation [6].This skills gap could make it challenging to find and hire the right talent to manage complex AI systems.
- Dependence on AI.New technology tools are tantalizing and sometimes necessary, but the human touch remains enormously important. Over-reliance on AI and ML technologies could lead to a lack of human touch in customer interactions, potentially diminishing the effectiveness of marketing campaigns.Despite the growing use of AI and ML technologies, many customers still prefer human interactions, especially for more complex issues. A study by *pwc* revealed that 64% of U.S. consumers and 59% of all consumers feel companies have lost touch with the human element of customer experience. 71% of Americans would rather interact with a human than a chatbot or some other automated process[5].
- The use of various artificial intelligence tools can lead to unexpected and unintended consequences. AI algorithms can sometimes produce unexpected results or amplify existing biases in data. This may lead to unintended consequences, such as inappropriate marketing messages or targeting the wrong audience.AI algorithms may sometimes generate or promote inappropriate content, which can damage a brand's reputation. For example, in 2016, Microsoft's AI chatbot Tay was

manipulated into producing offensive and inappropriate messages on Twitter, ultimately leading to its shutdown [7].At the same time, modern versions of artificial intelligence are much smarter and more “advanced” than Tau chatbot, and therefore it is unlikely that such high-profile “failures” can be expected from them.

In conclusion, partners can use emerging technologies to improve marketing strategies and increase customer engagement. However, they must also be mindful of potential risks, including privacy concerns and dependence on AI. Striking a balance between embracing technology and maintaining the human touch is crucial for success in the evolving technological landscape.

References:

1. Widening Gap Between Consumer Expectations and Reality in Personalization Signals Warning for Brands,Accenture Interactive Research Finds.*Accenture*.May 03, 2018. URL: https://newsroom.accenture.com/news/widening-gap-between-consumer-expectations-and-reality-in-personalization-signals-warning-for-brands-accenture-interactive-research-finds.htm [Accessed: 19September 2024]

2. Salesforce Report: Nearly 90 % Of Buyers Say Experience a Company Provides Matters as Much as Products or Services.DigitalTransformation. May 10, 2022. URL: https://www.salesforce.com/news/stories/customer-engagement-research(Accessed: 19 September 2024).

3. Böringer, J., Dierks, A., Huber, I., Spillecke, D. Insights to Impact: Creating and sustaining data-driven commercial growth. McKinsey & Company. (2022). URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/insights-to-impact-creating-and-sustaining-data-driven-commercial-growth(Accessed: 19 September 2024)

4. The general data protection regulation (GDPR). European Council.URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection/data-protection-regulation(Accessed: 19September2024).

5. Experience is everything:Here’s how to get it right. *PWC*Survey. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html (Accessed: 19 September 2024).

6. IBM Study: The Skills Gap is Not a Myth, But Can Be Addressed with Real Solutions. IBM. Sep 6, 2019. URL: https://newsroom.ibm.com/2019-09-06-IBM-Study-The-Skills-Gap-is-Not-a-Myth-But-Can-Be-Addressed-with-Real-Solutions(Accessed: 19 September 2024).

7. Microsoft chatbot is taught to swear on Twitter.BBC News, 24 March, 2016. URL: https://www.bbc.com/news/technology-35890188(Accessed: 19 September 2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

GLOBALIZATION AND THE USE OF ICT: THE EXAMPLE OF DIIA AND MRIIK

Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161
Marharyta Bryzghalova,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-5815-8567

Globalization is a multifaceted process that has transformed the world, bringing countries, cultures, and economies closer together. A key driver of this transformation has been the advancement of information and communication technologies (ICT). These technologies have revolutionized how businesses operate, governments deliver services, and individuals communicate across borders. The seamless flow of information, enhanced connectivity, and increased collaboration between nations are all results of the rapid expansion of ICT. Globalization, as we experience it today, would not be possible without the significant influence of ICT, which has not only enabled it but also transformed the pace and scale at which it occurs.

ICT has made globalization a reality and played a significant role in the development of globalization. Due to market liberalization, competition has increased, and the importance of cost efficiency and economies of scale has become larger. Consequently, these strong forces globalized the ICT sector worldwide(Belmejdoub, 2017). The development of technologies such as the internet, mobile communication, and cloud technologies has removed geographical boundaries and led to an interconnected global economy. This increased integration has allowed businesses to reach international markets and collaborate across borders more efficiently, further strengthening the forces of globalization.

Moreover, ICT has transformed how corporations function. ICT has made it possible to integrate network activities far more effectively and efficiently, leading to the development of what is often called virtual corporations (Latif, 2018). Through digital platforms, companies can operate seamlessly across countries and time zones, leveraging global talent and resources. For instance, multinational corporations utilize ICT to manage supply chains, communicate with remote teams, and interact with global customers. This virtual interconnectedness has become a defining feature of globalization in the modern era.

One significant example of global cooperation facilitated by ICT is Estonia's launch of the mRiik government application, built on the foundation of the Ukrainian Diia platform. Diia, Ukraine's highly successful digital services platform, allows citizens to access government services via a mobile app. It was designed to simplify interactions between citizens and the government, providing services such as digital ID.

Recognizing the efficiency and user-centric design of Diia, Estonia, a global leader in e-governance, developed mRiik, a similar platform, based on Diia's principles and infrastructure. This collaboration between Ukraine and Estonia underscores the transformative power of ICT in enabling cross-border cooperation and knowledge sharing. It also highlights how ICT solutions developed in one country can be adapted and expanded to meet the needs of another, further driving global connectivity and innovation.

In conclusion, the integration of ICT has become an essential element in the process of globalization, reshaping the way individuals, businesses, and governments function in the global arena. The example of the Diia and mRiik applications illustrates how ICT fosters international collaboration and innovation. As the world continues to embrace digital transformation, ICT will remain at the core of globalization, driving economic, social, and political integration across borders.

References:

1. Belmejdoub, A. The role of Information and Communication Technologies in the Facilitation of Globalisation, 2017. https://www.researchgate.net/publication/359721892_The_role_of_Information_and_Communication_Technologies_in_the_Facilitation_of_Globalisation

2. Latif Z., Latif S., Ximei L., PathanZ. H., SalamS., and JianqiuZ.The dynamics of ICT, foreign direct investment, globalization and economic growth: panel estimation robust to heterogeneity and cross-sectional dependence, Telematics and Informatics, vol. 35, no. 2, pp. 318-328, 2018. https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.12.006

РОЛЬ МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ

Герасимчук Владислав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Яновська Вікторія,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Як вірусний маркетинг, так і гібридні загрози використовують комунікаційні стратегії для впливу на широку аудиторію. Дослідимо, як ефективне управління комунікаціями може допомогти у протидії таким загрозам. З появою Інтернету комунікаційне середовище зазнало кардинальних змін, перетворивши уявлення про соціальні зв'язки, які раніше існували тільки у фізичному просторі. Взаємодія між людьми перемістилася в онлайн-середовище, яке сьогодні активно розвивається. Нині існує безліч соціальних мереж, таких як комунікаційні, професійні, графічні, блогові та відео платформи. Глобальність цього онлайн-комунікаційного простору має значний вплив на розвиток різних сфер людської діяльності.

Мас-медіа є значним фактором впливу на суспільні процеси, причому цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. У будь-якому випадку, це є важливим інструментом формування суспільної думки. На мою думку, вони виконують три основні функції:

1. Виступають джерелом новин, у світі;
2. Сприяють поширенню знань, роздумів і прогнозів лідерів думок.
3. Є платформою для маркетингу, зокрема вірусного.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій стало надзвичайно важливим у маркетингу. Відомі бренди активно рекламують свої продукти на платформах впливових осіб, в соціальних мережах та через різні медіа ресурси.

Сьогодні споживачі активно шукають інформацію про товари та послуги в Інтернеті, обговорюють їх і роблять покупки онлайн. Онлайн-комунікації стали ключовим етапом у процесі вибору та придбання товарів. Ці технології також значно спрощують аналіз ринку, оцінку попиту та пропозиції, а також ефективне ведення конкурентної боротьби. Застарілі методи розробки маркетингових стратегій можуть призвести до уповільнення виробництва, оскільки маркетинг – це сфера, що постійно змінюється і розвивається. Реклама, яка демонструвала вражаючі результати два роки тому, сьогодні може бути неефективною. Люди все менше довіряють рекламі, оскільки її надмірна

кількість стала частиною нашого повсякденного життя; щоб привернути увагу клієнтів, необхідно бути новим та оригінальним.

Такий же вплив на користувачів мають соціальні мережі та мас медіа, якщо говорити про гібридну війну та небезпеку, яку вона може нести користувачам через споживання відповідного контенту.

В умовах «гібридної війни» в Україні засоби масової інформації (ЗМІ) стають важливим інструментом боротьби за національні інтереси та виховання інформаційної культури громадян. У вітчизняному суспільстві потужні ЗМІ часто належать фінансово-промисловим групам, які відображають їх політичні та економічні інтереси, що інколи можуть не збігатися з загальнонаціональними. ЗМІ відіграють ключову роль в реалізації інформаційної політики держави та забезпеченні її інформаційної безпеки. Тому ідеологічна (партійна) орієнтація медіа стає стратегічно важливою для захисту національних інформаційних інтересів.

Важливо розглянути зв'язок між отримувачем інформації та когнітивним ефектом. Коли споживач отримує інформацію, але не має когнітивної реакції, це може свідчити про недосконалість його критичного мислення або медіаграмотності. Саме медіаграмотність і критичне мислення є ключовими засобами когнітивної протидії, допомагаючи споживачам осмислено реагувати на інформаційні впливи.

Медіаграмотність є довгостроковою стратегією, метою якої є зменшення впливу пропаганди та дезінформації. Досягти цього швидко є складним завданням, але це необхідно для забезпечення стійкості суспільства. З часом, коли споживачі навчаться розпізнавати шкідливі впливи і маніпуляції, вони перестануть на них реагувати, що призведе до розриву пропагандистської схеми. Врешті-решт, коли суспільство стане усвідомленим щодо спроб впливу, цей вплив стане менш ефективним, і когнітивна реакція на нього не виникатиме.

Основною метою є протидія пропаганді через розвиток критичного мислення та медіаграмотності. Поступова робота над підвищенням обізнаності громадян і сприйнятливості до маніпуляцій допоможе забезпечити стійкість суспільства до пропагандистських впливів і дезінформації. Важливо, щоб громадяни мали необхідні інструменти для критичної оцінки інформації та вміли адекватно реагувати на спроби маніпуляцій.

Список використаних джерел:

1. Голуб О. Методи впливу пропаганди та протидія їм. Інститут комунікаційних стратегій у соціальних мережах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/28.pdf(дата звернення: 05.09.2024).

2. Кочкіна Н.Ю., Коваленко Д.П. особливості масової інформації. URL: https://imi.org.ua/monitorings/metody-vplyvu-propagandy-ta-protydiya-nym-i30638 (дата звернення: 05.09.2024).

3. Прудникова О. В. Роль засобів масової комунікації у розвитку інформаційної культури вітчизняного соціуму в умовах «гібридної війни» (дата звернення: 05.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колдовський Артем,
к.е.н,доцент кафедри менеджменту і туризму
Житомирський економіко-гуманітарний інститут Університету «Україна», м. Житомир, Україна
докторант, кафедра управління
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-5827-4649

У сучасних умовах стрімкої технологічної трансформації фінансовий сектор стикається перед низкою викликів, які мають суттєвий вплив на всі аспекти його функціонування. Одним із ключових факторів є глобалізація, що сприяє інтеграції фінансових ринків, створює нові можливості для бізнесу, але водночас ставить перед організаціями завдання адаптації до посиленої конкуренції та швидкоплинних змін у міжнародних фінансових потоках. Діджиталізація, що передбачає широке впровадження цифрових технологій, змінює традиційні підходи до фінансового управління, обслуговування клієнтів, а також побудови бізнес-процесів[1].

У цьому контексті інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають важливим інструментом для трансформації менеджменту фінансових організацій, надаючи їм можливість швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати більш ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами. Впровадження ІКТ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, скоротити витрати, підвищити якість обслуговування, а також забезпечити доступ до нових фінансових інструментів і платформ. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності роботи як на рівні окремих компаній, так і всієї фінансової системи загалом.

Крім того, ІКТ стають невід'ємною частиною управлінських процесів, оскільки дозволяють не лише оптимізувати внутрішні операції, але й покращувати процеси прийняття рішень завдяки аналізу великих даних[2]. Використання штучного інтелекту, блокчейну, хмарних технологій та інших інноваційних рішень дозволяє фінансовим компаніям працювати в режимі реального часу, знижуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Це особливо важливо в умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується нестабільністю, зростанням вимог до прозорості та регуляторного контролю.

Таким чином, впровадження ІКТ забезпечує не лише ефективність управлінських процесів, але й допомагає фінансовим установам бути більш

гнучкими та конкурентоспроможними в умовах постійних технологічних і економічних змін.

Протягом періоду 2019-2023 років фінансовий сектор активно впроваджував ІКТ, що значно вплинуло на ефективність банківських операцій та управлінські процеси. Зокрема, одним із ключових напрямків було підвищення ефективності внутрішніх процесів через автоматизацію. Впровадження технологій машинного навчання дозволило оптимізувати кредитний скоринг, що призвело до скорочення часу на обробку заявок на кредити на 25-30% у порівнянні з традиційними методами[1]. Це дозволило банкам швидше обслуговувати клієнтів і знижувати операційні витрати.

Паралельно з цим, мобільні фінансові платформи набули значного поширення серед користувачів. Кількість активних користувачів фінансових додатків у Європі зросла на 40% у період з 2019 по 2023 рік[1]. Платформи на кшталт Revolut та Monzo зміцнили свої позиції на ринку завдяки інноваційним підходам до управління рахунками, що включають зручні рішення для платежів, бюджетування та управління інвестиціями. Ці платформи суттєво змінили традиційний банкінг, пропонуючи користувачам швидкий доступ до фінансових послуг через смартфони, що сприяє значній трансформації взаємодії між банками та клієнтами.

Не менш важливою була роль ІКТ у кібербезпеці. В умовах зростаючих кіберзагроз, фінансові установи збільшували інвестиції в технології захисту даних. Наприклад, у 2022 році європейські банки витратили понад 2 млрд євро на забезпечення кібербезпеки, що на 15% більше, ніж у 2020 році[1]. Ці інвестиції були спрямовані на покращення захисту конфіденційних даних клієнтів, попередження шахрайства та забезпечення надійної роботи цифрових платформ, що стало критично важливим фактором у підтримці довіри до банківських установ.

Також спостерігалося значне зростання застосування аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень у реальному часі. Завдяки системам управління даними та штучному інтелекту фінансові компанії скоротили час на прийняття стратегічних рішень на 20-25%[1]. Це дозволило керівникам банків оперативно реагувати на зміни ринку та ефективніше управляти ризиками. Автоматизація управлінських процесів і широке впровадження аналітики великих даних стали ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності фінансових установ у сучасному середовищі.

Аналіз результатів за період 2019-2023 років свідчить про те, що ІКТ стали основним драйвером розвитку фінансового менеджменту. Використання цифрових рішень дозволило фінансовим установам значно оптимізувати свої внутрішні процеси, забезпечити безперервність бізнесу навіть в умовах пандемії COVID-19 та покращити користувацький досвід завдяки впровадженню інноваційних платформ і додатків. Наприклад, перехід на

дистанційне обслуговування клієнтів, використання хмарних технологій та автоматизація рутинних завдань зробили фінансові послуги більш доступними та зручними для споживачів. Проте, поряд із позитивними змінами, виникають і певні виклики, зокрема високі витрати на впровадження нових технологій та загрози кібербезпеці, що вимагають додаткових заходів для забезпечення захисту даних та стабільності систем.

Одним із ключових аспектів дискусії є те, що фінансові установи, які швидко адаптувалися до технологічних змін, зуміли зберегти та розширити свої позиції на ринку. Особливо це стосується компаній, що впровадили хмарні технології та аналітичні системи, які дозволяють приймати рішення на основі великих даних. Такі інструменти не тільки допомогли покращити ефективність управлінських процесів, але й дали змогу ефективніше прогнозувати ринкові зміни та управляти ризиками. Проте для тих установ, які не встигли адаптуватися до нових технологічних вимог, виникли труднощі, пов'язані з конкурентоспроможністю та забезпеченням належного рівня обслуговування.

Автор пропонує наступні рекомендації щодо покращення впровадженняІКТ у фінансовому секторі та подолання викликів, пов'язаних з цим процесом:

1. Розширення інвестицій у кібербезпеку.З огляду на зростаючі кіберзагрози, фінансові установи повинні продовжувати збільшувати інвестиції в технології захисту даних. Це є критично важливим для збереження довіри клієнтів до цифрових платформ та мінімізації ризиків втрати конфіденційної інформації.

2. Підтримка інноваційних фінансових технологій.Державні органи та регулятори мають створювати сприятливі умови для розвитку фінтех-стартапів та компаній, що займаються цифровими рішеннями. Це сприятиме подальшому розвитку ІКТ у фінансовому секторі та підтримуватиме інновації, що забезпечують нові фінансові послуги.

3. Розвиток кваліфікацій працівників.Інвестування в навчання працівників стає необхідною умовою для ефективної роботи з новими технологіями. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з автоматизацією процесів, а також покращить ефективність використання ІКТ у повсякденній діяльності фінансових установ.

ІКТ стали важливим чинником розвитку фінансового сектору в умовах інфраструктурних трансформацій. Впровадження нових технологій не тільки підвищує ефективність управлінських процесів, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, надаючи фінансовим установам більше гнучкості та конкурентних переваг. Однак, щоб повністю використовувати потенціал ІКТ, фінансові установи повинні приділяти особливу увагу питанням кібербезпеки та інвестувати у розвиток своїх працівників, допомагаючи їм адаптуватися до нових умов роботи у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. 2024. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_eng.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

2. Prokopenko, O., Chechel, A., Koldovskiy, A., &Kldiashvili, M. (2024). Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*, 8(1), 89-111. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ВЕДЕННІ РОЗРАХУНКІВ З ПРАЦІВНИКАМИ: ОБЛІКОВИЙ КОНТЕКСТ

Лопатовський Віктор,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8830-1398
Галицький Сергій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

У сучасних умовах глобалізація кардинально змінює структуру управління підприємствами, нівелюючикордони між країнами та відкриваючи нові можливості для інтеграції бізнесу в глобальні ланцюги створення додаткової вартості. Цей процес супроводжується масовим впровадженням цифрових технологій, які є невід'ємною частиною конкурентної боротьби суб'єктів господарювання на міжнародній арені.

Використання інформаційних технологій у розрахунках з працівниками є елементом цифрової трансформації, що дозволяє компанії значно підвищити ефективність управління власними людськими ресурсами. Автоматизація процесів обліку заробітної плати, обробки даних про працю, її оплату, управління бонусами та іншими виплатами зменшує адміністративні витрати, знижує ризик людських помилок і значно скорочує час на виконання рутинних завдань та обчислень. Це особливо важливо для міжнародних корпорацій, які працюють з працівниками з різних країн та мають справу з різними нормативно-правовими системами. Завдяки IT-рішенням, таким як хмарні HR-системи та автоматизовані платіжні платформи, компанії можуть централізувати управління розрахунками з працівниками, забезпечуючи при цьому дотримання законодавчих вимог різних країн.

Цифрові технології сприяють прозорості процесів оплати праці, що є фактором для залучення та утримання талановитих кадрів. В епоху глобалізації працівники все частіше обирають роботодавців, які пропонують зрозумілі та швидкі системи управління оплатою праці та гарантують доступ до власних фінансових даних у будь-який момент.

Також у сучасному світі, де питання кібербезпекиз кожним роком стають дедалі важливішими, використання захищених інформаційних систем для розрахунків з працівниками зменшує ризики несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Компанії, які інвестують в безпеку своїх цифрових платформ, демонструють відповідне ставлення до даних своїх працівників, що збільшує їхню репутацію на ринку праці.

Автоматизація процесів обліку є провідним напрямком розвитку HR-технологій, які зараз активно впроваджуються в компаніях по всьому світу. У майбутньому очікується ще більше поширення автоматизованих систем, здатних відмовитися від складних облікових операцій з мінімальнимвтручанням людини. Роботизація облікових процесів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як нарахування заробітної плати, управління відпустками, нарахування бонусів та інші виплати. Використання хмарних HRM-систем дає можливість інтегрувати всі дані про працівників в єдину платформу, забезпечуючи швидкий і точний розрахунок з ними, а також доступ до даних у реальному часі з будь-якої точки світу. Сучасні автоматизовані облікові системи можуть інтегруватися з іншими фінансовими платформами, що дозволяє коригуватинараховану оплату праці, пенсійні внески та інші виплати відповідно до місцевого законодавства, що є критично важливим для міжнародних компаній, які змушені враховувати законодавства різних країн.

Блокчейн-технологія, яка стала відомою за рахунок криптовалют, теж застосовується в кадрових та фінансових процесах, зокрема в розрахунках з працівниками, забезпечуючи при цьому безпрецедентний рівень прозорості, надійності та безпеки. Транзакції в блокчейні є публічними та сталими, що робить усі розрахунки з працівниками повністю прозорими та захищеними від маніпуляцій, що особливо важливо для компаній, які прагнуть підвищити довіру працівників до внутрішніх процесів. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виплати працівникам за чітко визначеними умовами, наприклад, автоматичну виплату заробітної плати після завершення певних робіт або досягнення цілей, що значно знижує адміністративні витрати та підвищує ефективність фінансових операцій. Децентралізована природа блокчейну забезпечує також високий рівень захисту персональних даних працівників, що унеможливлює несанкціонований доступ і витік інформації за межі компанії. Крім того, блокчейн дозволяє швидко і безперервно проводити міжнародні виплати, які актуальні для компаній з віддаленими працівниками або фрілансерами в різних країнах, знижуючи витрати на банківські перекази та прискорюючи фінансові операції.

У майбутньому автоматизація процесів обліку та впровадження блокчейну у розрахунки з працівниками продовжить розвиватися і розширюватися, оскільки все більше компаній будуть переходити на автоматизовані та децентралізовані платформи для управління власними фінансами та персоналом. Головними драйверами цього процесу стануть потреби в зниженні витрат, підвищеній прозорості та безпеці фінансових транзакцій. Ці технології змінюють звичні підходи до управління розрахунками з працівниками, роблячи їх більш інноваційними, гнучкими та орієнтованими на потреби як бізнесу, так і працівників.

З аналізу тенденцій автоматизації облікових процесів та впровадження блокчейну для розрахунків з працівниками можна зробити кілька ключових висновків, які відображають суттєві зміни у сфері управління персоналом та фінансами в умовах сучасної глобалізації.

Автоматизація облікових процесів значно підвищує ефективність роботи компаній, скорочуючи час і витрати на виконання рутинних завдань. Впровадження процесів роботизації, хмарних рішень та інтеграції з фінансовими системами дозволяє компаніям оптимізувати роботу з персоналом, мінімізувати людські помилки та забезпечити оперативне і точне виконання облікових операцій. Це робить управління персоналом більш прозорим і доступним, дозволяючи менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Водночас використання аналітики та прогнозування краще планувати фінансові витрати, управляти ресурсами та підвищувати загальну продуктивність праці.

Блокчейн-технологія відкриває нові можливості для забезпечення прозорості та безпеки фінансових розрахунків з працівниками. Незмінність і доступність даних у блокчейні дозволяє підвищити довіру працівників до роботодавців, адже всі транзакції є прозорими та захищеними від маніпуляцій. Швидкість і безпека міжнародних транзакцій особливо актуальні для компаній, які працюють на глобальному ринку з віддаленими працівниками, що значно полегшує умови співпраці та знижує витрати на перекази.

Загалом, дослідження показують, що автоматизація облікових процесів і використання блокчейну не лише спрощують і пришвидшують фінансові операції, але й формують нові стандарти прозорості, надійності та захисту даних суб’єктів господарювання, що є критичними в умовах сучасної глобалізації та цифрової трансформації бізнесу. Ця технологія дозволяє ефективніше управляти персоналом, знижувати операційні витрати та підвищувати рівень довіри та взаємодії між працівниками і роботодавцями, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність та успішність компаній у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Могильна, Л., Орєхова, А. і Хромушина, Л. (2022). Використання інноваційних IT технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-56. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829

2. Гуцуляк Н.П. (2019). Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління.* (3 (35)). С. 111–118. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11

3. Пономарьова, Т. і Тураєва, К. (2019). Автоматизація нарахування заробітної плати на підприємстві. *Молодий вчений*, 9 (73), с. 211-214. DOI: 10.32839/2304-5809/2019-9-73-46.

4. Подмешальська Ю. В., Панченко А. М. (2020) Удосконалення організації обліку заробітної плати, *Інвестиції: практика та досвід*, (1). С. 58–63. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.58

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Кодола Раїса,
старший викладач кафедри іноземних мов
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-5647-784X
Смірнова Олександра
викладач кафедри іноземних мов
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0780-5002

Конфлікт між Росією та Україною, який часто характеризують як гібридну війну, являє собою складне поєднання звичайних військових дій, кібервійни та інформаційних операцій. Цей багатогранний конфлікт підкреслює критичну роль інформаційної комунікації, яка стала ключовим полем битви. Стратегічне використання інформації впливає на суспільне сприйняття, формує міжнародні наративи та впливає на моральний стан як військовослужбовців, так і цивільних. У цій доповідідосліджується динаміка інформаційної комунікації в контексті російсько-української гібридної війни, досліджуються її методи, наслідки та виклики, які вона створює.

Гібридна війна поєднує традиційну військову тактику з нетрадиційними стратегіями, такими як кібератаки, пропаганда та економічний тиск. У випадку російсько-українського конфлікту ці елементи були використані для досягнення стратегічних цілей без участі у повномасштабній війні. Інформаційна комунікація відіграє центральну роль у цьому підході, оскільки вона прагне маніпулювати наративами як усередині країни, так і за кордоном.

Одним із основних інструментів гібридної війни є пропаганда, спрямована на вплив на громадську думку та дестабілізацію супротивника. Росія особливо вправно використовує контрольовані державою ЗМІ для поширення наративів, які підтримують її геополітичні цілі. Ці наративи часто включають кампанії дезінформації, спрямовані на те, щоб посіяти плутанину та сумніви. Наприклад, під час анексії Криму російські ЗМІ зобразили цей крок як оборонну акцію для захисту російськомовного населення, незважаючи на широке міжнародне засудження.

Кібератаки стали критичним компонентом гібридної війни, націлені на інфраструктуру, урядові бази даних і комунікаційні мережі. Ці атаки спрямовані на те, щоб порушити здатність опонента ефективно спілкуватися та підірвати довіру до цифрових систем. Україна зіткнулася з численними кібератаками, приписуваними російським акторам, цілями яких було все: від

електромереж до виборчих систем. Такі дії не тільки викликають негайний збій, але й підривають довіру до безпеки інформаційних систем.

Платформи соціальних мереж стали полем битви для інформаційної війни. Вони використовуються для швидкого поширення як пропаганди, так і контрнаративів. В Україні масові рухи використовували соціальні мережі для мобілізації підтримки, обміну новинами в реальному часі та протидії дезінформації. Такі платформи, як Twitter і Facebook, дозволяють людям обходити традиційні медіа-канали, пропонуючи більш децентралізовану форму розповсюдження інформації.

Маніпулювання інформацією має серйозні наслідки для суспільного сприйняття. У Росії контрольовані державою засоби масової інформації значною мірою вдалося зберегти внутрішню підтримку дій уряду в Україні. І навпаки, Україна працювала над тим, щоб заручитися міжнародною симпатією та підтримкою, висвітлюючи російську агресію та порушення прав людини. Боротьба за серця та уми є вирішальним аспектом гібридної війни, яка впливає не лише на населення країни, а й на міжнародних союзників і супротивників.

Інформаційні комунікаційні стратегії впливають на міжнародну дипломатію та реагування. Ефективна комунікація може згуртувати міжнародну підтримку, як це видно з успішних закликів України про допомогу та санкції проти Росії. І навпаки, дезінформація може каламутити дипломатичні води, ускладнюючи зусилля з досягнення консенсусу чи вжиття рішучих дій. Реакція міжнародної спільноти часто формується наративами, які домінують у висвітленні ЗМІ, підкреслюючи важливість ефективного управління інформацією.

Психологічний вплив інформаційної війни є значним. Пропаганда та дезінформація можуть деморалізувати населення, створити розбіжності та сприяти почуттю безпорадності. В Україні зусилля щодо підтримки моралі та єдності включають висвітлення актів опору та стійкості. Навпаки, російські інформаційні стратегії часто спрямовані на те, щоб використати розбіжності в суспільстві та підірвати довіру до керівництва.

Одним із найбільших викликів у цьому гібридному конфлікті є боротьба з дезінформацією. І Україна, і її союзники інвестували в ініціативи з перевірки фактів і програми медіаграмотності, щоб протистояти неправдивим наративам. Однак швидке поширення дезінформації в соціальних мережах є постійною проблемою. Зусилля щодо регулювання вмісту та забезпечення відповідальності платформ ускладнюються питаннями свободи слова та юрисдикції.

Список використаних джерел:

1. Гібридна війна Росії проти України. Як перемогти на інформаційному фронті (посібник) https://cedem.org.ua/library/gibrydna-viyna-posibnyk/

2. Sönke Marahrens, Josef SchröflThe Russia-Ukraine Conflict From a Hybrid Warfare Cognitive Perspective. *The Defence Horizon Journal*. April 25, 2024https://tdhj.org/blog/post/russia-ukraine-hybrid-cognitive-warfare/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МОДЕЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ КОМП'ЮТЕРНИХ ПОСЛУГ: РОЛЬ ВВП В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Норік Лариса,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
доцент кафедри вищої математики фізичного факультету
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків,Україна,
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7077-1260

У сучасному світі, де глобалізація та цифрові технології розвиваються стрімкими темпами, інформаційно-комунікаційна сфера перетворюється на об’єкт протистояння, одним із проявів якого є гібридні загрози, що об’єднують кібератаки, дезінформації, економічні санкції та інші форми тиску на критичну інфраструктуру. Важливу роль у забезпеченні національної безпеки та економічної стійкості будь-якої країни світу відіграютьсаме інформаційно-комунікаційні технології, особливо комп’ютерні послуги, які створюють нові економічні можливості для держав, а також є критично важливим елементом кіберзахисту.З одного боку, комп’ютерні послуги, що включають програмне забезпечення, розробку IT-інфраструктури, кібербезпеку та інші цифрові рішення, є товаром, який забезпечує державі валютні надходження та її конкурентоспроможність на світовому ринку. З іншого боку, ці технології використовують як інструменти протидії гібридним загрозам, допомагаючи виявляти та запобігати кібератакам, захищати інформаційні системи, а також підтримувати надійність національної інфраструктури.

Важливою складовою процесу економічної інтеграції України з ЄС є експорт комп'ютерних послуг. ЄС сьогодні є лідером на глобальному ринку IT-послуг завдяки значному рівню інновацій та цифровізації. За даними UNCTAD [1], загальний обсяг експорту комп'ютерних послуг країн ЄС за останні роки стабільно зростає: 2020 р – 322822 млн дол, 2021 р. – 403436 млн дол, 2022 р. – 413380 млн дол, 2023 р. – 467170 млн дол. Країни ЄС, такі як Ірландія, Німеччина, Франція та Нідерланди, займають передові позиції в розробці та експорті програмного забезпечення, а також IT-консалтингу. Так, частка Ірландії у загальному експорті комп’ютерних послуг ЄС у 2022 році складала 49 %, у 2023 році – 50 %.

Сектор IT-послуг в Україні також розвивається, експорт комп'ютерних послуг є однією з ключових статей валютних надходжень.Україна впевнено стає учасником глобальних ланцюгів постачання в IT-сфері, що забезпечує європейські послуги у сфері програмного забезпечення, кібербезпеки, аналізу даних та інших цифрових рішень. Однак, слід відзначити, що країни ЄС

зосереджені на високотехнологічних розробках, тоді як Україна більше орієнтована на аутсорсингта виконання завдань для зовнішніх клієнтів. Це обумовлює важливість вивчення механізмів і моделей управління експортом комп'ютерних послуг.

Аналіз та моделювання експорту комп'ютерних послуг України та ЄС дозволить посилити розуміння тенденцій розвитку та заходів забезпечення національної безпеки в умовах новітніх викликів.Теорії аналізу міжнародної торгівлі вказують на те, щодо факторів, які впливають на експорт комп'ютерних послуг, здебільшого відносять ВВП на душу населення, кількість IT-фахівців, кількість IT-компаній у країні, кількість випускників IT-спеціальностей у країні, інвестиції в ІКТ, рівень цифровізації економіки, інфраструктура інтернету, експортні тарифи та податки, витрати на дослідження та розробки, іноземні інвестиції в сектор ІКТ, курс національної валюти та ін. Однак, використання великої кількості змінних може призвести до складних та не завжди точних моделей, додавання багатьох змінних може спричинити мультиколінеарність, коли незалежні змінні сильно корелюють між собою. Тому запропоновано використати лише дві змінні, а саме ВВП (X_1) та іноземні інвестиції (X_2), які охоплюють більшість внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на експорт комп'ютерних послуг. ВВП інтегрує багато аспектів розвитку внутрішнього ринку (інфраструктура, рівень освіти, державні інвестиції), тоді як іноземні інвестиції відображають зовнішній попит на IT-послуги країни, а також її привабливість для іноземних інвесторів. Модель з двома змінними дозволить не тільки описати поточний стан, але й прогнозувати розвиток експорту на основі прогнозованих змін ВВП та іноземних інвестицій. Прогнози цих показників легко знайти в міжнародних звітах, що спрощує прогнозування експортних перспектив.

Глобалізація створює сприятливі умови для гармонізації ринків і регулювання відносин між країнами ЄС. Завдяки єдиному ринку, вільній торгівлі та свободі руху капіталу, праці й послуг, економічні умови в багатьох країнах ЄС стають дедалі схожими. Водночас, глобалізація по-різному впливає на країни ЄС, залежно від їхнього економічного розвитку, конкурентних переваг і спеціалізації. Деякі країни ЄС є досить потужними експортерами комп'ютерних послуг, тоді як інші країни мають менший обсяг експорту таких послуг, тобто використання агрегованих даних для всього ЄС може створити хибне уявлення про середні показники експорту, оскільки вагомий внесок окремих країн може суттєво вплинути на результати. Тому розглянуто окремі групи країн, щоб точніше відобразити специфіку їхнього експорту комп'ютерних послуг. Виокремлення груп країн допоможе точніше порівняти ЄС з іншими гравцями, такими як Україна, та врахувати специфіку кожної країни.

Для моделювання експорту комп'ютерних послуг були використані дані UNCTAD ВВП [2]та іноземних інвестицій[3] для 27 країн ЄС та України за

період з 2014 – 2023 рр. Моделюванняз використанням інструментарію MSExcelбазується на регресійному аналізі, де обсяг експорту комп'ютерних послуг є залежною змінною(Y).

Побудовано такі моделі експорту комп'ютерних послуг, для перевірки стабільності яких проведено тестування на мультиколінеарність та автокореляцію:

для країн ЄС, щорічні обсяги експорту комп'ютерних послуг яких перевищували 10000 млн дол. (Ірландія, Німеччина, Франція, Нідерланди, Іспанія, Швеція, Бельгія, Фінляндія, Польща)– $Y = 0{,}761X_1 + 0{,}021X_2$, де коефіцієнт детермінації $R^2 = 0{,}73$ свідчить про те, що 73 % варіації залежної змінної пояснюють незалежні змінні, а також встановлено, що найбільш корелює з експортом комп’ютерних послуг ВВП ($r = 0{,}79$);

для країн ЄС, щорічні обсяги експорту комп'ютерних послуг яких у діапазоні від3000 до 10000 млн дол. (Австрія, Кіпр, Чехія, Данія, Угорщина, Італія, Португалія, Румунія)– $Y = 0{,}117X_1 + 0{,}011X_2$, де $R^2 = 0{,}83$, кореляція між експортом комп’ютерних послуг та ВВП помірна ($r = 0{,}55$);

для країн ЄС, щорічні обсяги експорту комп'ютерних послуг яких не перевищують 3000 млн дол. (Болгарія, Хорватія, Естонія, Греція, Латвія, Литва, Люксембург, Словаччина, Словенія) – $Y = 0{,}019X_1 + 0{,}001X_2$, де $R^2 = 0{,}69$, кореляція між експортом комп’ютерних послуг та ВВП помірна ($r = 0{,}53$);

для України – $Y = 1{,}346X_1 + 0{,}039X_2$, $R^2 = 0{,}94$, тісний зв'язок з експортом комп’ютерних послуг має ВВП ($r = 0{,}92$).

Результати кореляційно-регресійного аналізу показали, що ВВП має значний вплив на експорт комп'ютерних послуг, високий рівень економічної активності забезпечує велику кількість ресурсів для розвитку технологічного сектору. Іноземні інвестиції сприяють розвитку інфраструктури і технічних можливостей, але не впливають суттєво на обсяги експортних комп’ютерних послуг.Для країн, які прагнуть збільшити експорт в цьому секторі, важливо, в першу чергу, зосередитися на підтримці економічного зростання.Оскільки дослідження базується на даних за обмежений період і на прикладі країн ЄС та України, то подальші дослідження можуть включати інші країни та довші періоди для більш детального аналізу.

Список використаних джерел

1. Services (BPM6): Exports and imports by service-category, trade-partner World, annual. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeServCatTotal (дата звернення 12.09.2024).
2. Real gross domestic product: Total and per capita, growth rates, annual. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.GDPGR (дата звернення 16.09.2024).
3. Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FdiFlowsStock (дата звернення 16.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ГЛОБАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Заіка Юлія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0003-1866-7711
Семенов Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна

Штучний інтелект (ШІ) все більше входить у наше повсякденне життя. Це є темою все більшої кількості публікацій, які сприяли формуванню в громадській думці нової «цифрової міфології», що викликає як надії, так і страхи. Прогрес штучного інтелекту дає надію на відродження споживання, зростання продуктивності в більшості професій, краще управління ризиками, але водночас викликає побоювання щодо масового знищення робочих місць у розвинених країнах, великої перепідготовки навичок, розширення цифрового розриву в соціальній структурі. Тому актуальність даної теми набирає обертів.

Згідно з новим звітом Goldman Sachs, найближчими роками це може вплинути на до 300 мільйонів робочих місць у всьому світі. Це дослідження показує, що ШІ може автоматизувати 25% усього ринку праці. Більш детально, економісти з Американського інвестиційного банку прогнозують, що очікується, що ШІ замінить людей у 46% адміністративних завдань, 44% юридичних робіт і 37% архітектурних та інженерних професій. GoldmanSachs каже, що наслідки, ймовірно, будуть більш відчутні в країнах з розвиненою економікою, ніж на ринках, що розвиваються. У звіті йдеться, що використання штучного інтелекту також може сприяти зростанню продуктивності праці та збільшенню світового валового внутрішнього продукту (ВВП) на 7% на рік протягом 10-річного періоду. Протягом останніх років в обговореннях щодо використання Інтернету та мобільних додатків у сфері освіти все більше виникає питання про ефективність використання чат-ботів. Останнім часом ця увага обумовлена появою штучного інтелекту Chat GPT, який є одним з найпопулярніших та високоефективних інструментів у галузі штучного інтелекту та обробки природної мови [1].

ШІ вважається однією з рушійних сил революції в технологіях, організаціях і суспільстві на початку 21 століття. ШІ є справжньою революцією, оскільки дозволяє створювати передові технології в самих різних сферах. Ми можемо вважати, що концепція штучного інтелекту народилася в 1950 році з тестом Тюрінга, який є тестом, розробленим математиком і криптологом Аланом Тюрінгом, спрямованим на вимірювання здатності ШІ

імітувати людську розмову.ШІ охоплює штучну раціональність, яка оптимізує вирішення більш-менш складних проблем у логіко-дедуктивному режимі та в конкретних областях. Це частина когнітивної науки та інтернет-екосистеми, яка також включає Інтернет речей (IoT), великі дані, хмарні обчислення та блокчейн. Розповсюдження штучного інтелекту не може бути таким всеохоплюючим і систематичним, як у комп'ютерів чи Інтернету, оскільки штучний інтелект охоплює набір моделей і методів, сфери та способи застосування яких неоднорідні. Розпізнавання 3D-зображень, наприклад, використовується для постановки медичних діагнозів і для керування безпілотними автомобілями.

Використання ШІ не тільки покращує взаємодію з клієнтами, але й звільняє дорогоцінний час і ресурси для компаній. Наприклад, чат-бот OpenAI на основі GPT, GPT-3, раніше використовувався такими компаніями, як Microsoft і Salesforce, щоб забезпечити більш ефективну підтримку клієнтів і покращити загальну взаємодію з клієнтами.

Негативні риси у використанні ШІ також є, такі як втрата робочих місць, відсутність стандартного мислення, проблема залежності від цієї системи а також в вартості. Щодо вартості то використання ШІ в, наприклад, забезпеченні обороноздатності може бути дуже надвартісним та вимагати значних інвестицій у науково-дослідну роботу та розробку технологій[2].

Щоб зменшити ці ризики, дослідницьке співтовариство ШІ має активно брати участь у дослідженнях безпеки, співпрацювати над етичними принципами та сприяти прозорості розробки ШІ. Забезпечення того, щоб ШІ служило найкращим інтересам людства і не становило загрози нашому існуванню, є першорядним.

Багато хто вважає ШІ двигуном продуктивності та економічного зростання. Це може підвищити ефективність виконання завдань і значно покращити процес прийняття рішень завдяки аналізу великих обсягів даних. Деякі попереджають, що це може призвести до створення суперфірм, які можуть мати згубний вплив на економіку в цілому. Це також може збільшити розрив між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Після впровадження систем штучного інтелекту уряди повинні постійно контролювати їх ефективність і оцінювати їхній вплив. Урядам слід співпрацювати з академічними колами, галузевими експертами та іншими зацікавленими сторонами, щоб використовувати їх знання та досвід у впровадженні ШІ.

Список використаних джерел:

1. Вплив штучного інтелекту та інформаційних технологій на мобільну освіту та навчання майбутнього. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/789 (дата звернення: 21.09.2024).

2. Впровадження технологій штучного інтелекту у забезпечення національної безпеки та обороноздатності України: проблеми та перспективи повоєнного періоду. URL: https://coordynata.com.ua/vprovadzenna-tehnologij-stucnogo-intelektu-u-zabezpecenna-nacionalnoi-bezpeki-ta-oboronozdatnosti-ukraini-problemi-ta-perspektivi-povoennogo-periodu (дата звернення 21.09.2024).

ОГЛЯД ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ БЛОКЧЕЙНУ

Некрасенко Лариса,
к.б.н, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури і технологій (м. Київ)
ORCID: ID 0000-0002-2867-6139
Онищук Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
ORCID: ID 0009-0002-8563-8232
Державний університет інфраструктури і технологій (м. Київ)

Технологія блокчейн продовжує розвиватися і з великим успіхом поширюватися на нові сфери, що підкреслює важливість вивчення галузей, які були і будуть докорінно змінені її появою. Зокрема, технологія блокчейн набуває все більшої актуальності у сфері транспортних систем. Блокчейн — це загальновизнана інновація, заснована на технології розподіленої книги, яка виникла в результаті зусиль анонімних розробників для створення безпечної цифрової валюти. Цифрові валюти, які базуються на блокчейні, є визначеними криптовалютами, оскільки вони опираються на криптографічні математичні інструменти. Перший блокчейн виник із статті, анонімно опублікованої в 2008 році в списку розсилки про криптографію на сайті metzdowd.com [1].

Існує багато нових технологічних особливостей блокчейнів. Ці інновації є основою для багатьох галузей, щоб сигналізувати про початок «блокчейн-революції» [2]. Основними інноваційними технологічними особливостями є:

- можливість безпечного завершення бездовірчого обміну між двома сторонами без будь-якого контролю, нагляду чи посередництва третьої сторони.
- надійність, стійкість і довговічність, оскільки блокчейни розподілені і не мають центральної точки, яку можна атакувати. Ця функція є гарантією від атак, і можна очікувати, що блокчейн, який має вузли по всьому світу, працюватиме доти, доки між вузлами існує підключення до Інтернету. Дані будуть надійно зберігатися, але в багатьох потенційних програмах ще потрібно вирішити, як забезпечити їх надійне введення.
- відкрита структура, яка гарантує прозорість і незмінність даних. Дані, що зберігаються в блокчейні, не можуть бути змінені.
- псевдоанонімність: власники даних або користувачі загалом можуть вирішити залишитися анонімними або за потреби надати докази своєї особи. Підписані наосліп обміни та контракти можливі на певних блокчейнах.

• надійність процесу: користувачі можуть довіряти системі виконання транзакцій за запитом, усуваючи потребу в проміжній особі або наглядачі та дозволяючи користувачам встановлювати «розумні контракти» [3].

У багатьох відношеннях впровадження технології блокчейн (далі ВТ) може позитивно вплинути на управління транспортом. У дуже добре зробленому звіті Catapult Transport Systems [4] технологія блокчейн вважається потенційно руйнівною для транспортних систем; водночас цей звіт демонструє той факт, що багато експертів, які беруть участь в опитуванні про тенденції ВТ, здається, не дуже поінформовані про цю нову систему. Ця робота завершується демонстрацією того, як конвергенція нових послуг і технологій, таких як мобільність як послуга (MaaS), IoT, штучний інтелект (AI) із глибоким навчанням, 5G (нове покоління протоколу бездротової мобільної передачі даних), може змінити майбутнє логістики та транспорту.

Найбільш обговорюваною темою з точки зору застосування ВТ у транспорті є логістика. Багато хто представляє ВТ як руйнівний спосіб управління ланцюгами поставок. У глобалізованому світі більшість галузей мають розвивати ефективні та довгі ланцюжки поставок, щоб досягти успіху. Це означає, що складність доставки та відстеження вантажів має відповідати відповідним інформаційним системам. Блокчейни можуть виконувати багато різних функцій, захищаючи товари та дані від будь-яких зловмисних атак у багатоагентних ланцюжках поставок. Блокчейни дають можливість контролювати якість зберігання продукції під час транспортування та гарантувати походження продукції, тим самим створюючи довіру між постачальниками. Різноманітні важливі проблеми можуть бути вирішені в управлінні ланцюгом поставок за допомогою блокчейну, такі як контроль вартості та якості, уникнення підробок, швидкість передачі, звітування про зупинені товари, зниження ризику та гнучкість.

Багато застосувань було запропоновано також в автомобільному секторі та для інтелектуальних транспортних систем (ITS). Автомобільна промисловість могла б використовувати ВТ для переведення своїх продуктів на MaaS, а також могла б запропонувати наступні послуги: дистанційне технічне обслуговування транспортних засобів на основі програмного забезпечення, страхові послуги, послуги інтелектуальної зарядки та послуги спільного використання автомобілів. Багато компаній, таких як Arcade City і La'Zooz, інвестували в бізнес, заснований на обміні автомобілями та даними. Може з’явитися багато потенційних застосувань ВТ, особливо в системах ITS, де підключені та автономні транспортні засоби можуть скористатися перевагами цієї інновації та конвергенції IoT та MaaS.

Отже, у цьому огляді ми зосередилися на наукових працях, які безпосередньо пов'язані з транспортним сектором. Тому ми не брали до уваги документи, присвячені питанням довіри, інтернету речей, торгівлі та загальному бізнесу. Слід зазначити, що більшість наукових робіт, які

розглядаються в транспортному секторі, зосереджені на потенційних застосуваннях. Реальних блокчейн-систем в літературі дуже мало. Актуальність технології блокчейн для логістичного сектору пояснюється простежуваністю і кращим інтегрованим управлінням ланцюгами поставок. Технології блокчейн можуть покращити довіру та обмін даними між учасниками ланцюга поставок. Впровадження блокчейн-технологій часто пов'язане з поширенням Інтернету підключених систем і пристроїв (тобто IoT). Бази даних блокчейну повинні бути пов'язані з фізичним світом, і в багатьох роботах передбачається, що цей зв'язок буде здійснюватися за допомогою пристроїв IoT. "Підключений" транспортний засіб стане частиною IoT, і це є причиною зростаючої популярності технологій блокчейн в управлінні дорожнім рухом і розумних містах.

Список використаних джерел:

1. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL:www.bitcoin.org (дата звернення 12.09.2024).

2. Hackius, N., & Petersen, M. (2017). Blockchain in logistics and supply chain: trick or treat? *In Digitalization in Supply Chain Management and Logistics: Smart and Digital Solutions for an Industry 4.0 Environment. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics* (HICL), Vol. 23 (pp. 3-18). Berlin: epubli GmbH. URL: doi:10.15480/882.1444

3. Coleman, L. Smart Contracts: 12 Use Cases for Business And Beyond. Available online: https://www.ccn.com/smart-contracts-12-use-cases-for-business-and-beyond/ (дата звернення 12.09.2024)..

4. Carter, C., & Koh, L. (2018). Blockchain disruption in transport: are you decentralised yet? URL: https://trid.trb.org/View/1527923. (дата звернення 12.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ткачова Наталія,
д.держ.упр., проф. кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6650-0126
Швець Галина,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

В умовах децентралізації в Україні використання інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в територіальних громадах стає важливим інструментом для підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. ІКТ дозволяють оптимізувати адміністративні процеси, спростити надання державних послуг та підвищити доступність інформації для громадян [4].

Цифрова трансформація територіальних громад надає нові можливості, але супроводжується також певними викликами. Серед основних проблем можна виділити недостатню технічну інфраструктуру, обмежене фінансування, нерівний доступ до Інтернету у віддалених громадах і низький рівень цифрової грамотності серед населення та державних службовців [5]. Наприклад, відсутність якісного Інтернету в сільських районах ускладнює використання електронних послуг.

Зростання кіберзагроз є ще одним значним викликом. У 2022 році в Україні було зафіксовано понад 2194 тисячі кіберінцидентів, значна частина яких була спрямована на державні органи [6]. Це створює додаткові ризики для безпеки даних і функціонування громадських систем.

Низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців та громадян також ускладнює ефективне використання нових технологій [8]. Багато людей не мають необхідних навичок для роботи з електронними платформами, що знижує ефективність їх використання. Крім того, високі фінансові витрати на впровадження та підтримку цифрових технологій залишаються серйозною перешкодою для багатьох громад [10]. Придбання обладнання, розробка програмного забезпечення та неефективне використання коштів на проекти цифрової трансформації обмежують можливості для створення "цифрових громад" [7].

Незважаючи на виклики, перспективи цифрової трансформації громад є значними. Використання ІКТ дозволяє суттєво покращити управлінські процеси та забезпечити прозорість діяльності місцевих органів влади. На основі

аналізу сучасних досліджень можна виділити кілька ключових результатів, які підтверджують ефективність цих технологій у публічному управлінні.

По-перше, впровадження електронного документообігу сприяє підвищенню ефективності роботи місцевих адміністрацій. Електронні документи скорочують час на виконання операцій, підвищують точність та зменшують ризик помилок. Як зазначають вітчизняні дослідники, системи електронного врядування дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, включаючи отримання довідок та оформлення документів.

По-друге, ІКТ підвищують прозорість бюджетних процесів. Офіційні веб-сайти громад публікують рішення сесій та звіти, доступні в онлайн-режимі, що дозволяє громадянам контролювати витрати та доходи громади, знижуючи рівень корупції [12].

Інформаційно-комунікаційні технології також сприяють розвитку демократії в громадах, дозволяючи громадянам брати активну участь у прийнятті рішень через електронні платформи. Електронні петиції, онлайн-опитування та інструменти електронної партисипації надають мешканцям можливість ініціювати зміни, впливати на управлінські процеси та брати участь у громадських слуханнях в режимі онлайн. Це підвищує рівень зворотного зв'язку між владою та громадою і сприяє зниженню корупційних ризиків [12].

Цифровізація також відіграла важливу роль у кризових ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19. Електронні сервіси, такі як телемедицина та дистанційне навчання, дозволили зберегти стабільність основних державних функцій. Системи моніторингу та онлайн-карти укриттів допомагають інформувати населення про безпечні місця під час надзвичайних ситуацій, а інтегровані системи оповіщення дозволяють швидко реагувати на загрози. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли оперативність і координація є критично важливими.

Офіційні веб-сайти громад також забезпечують прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та сприяють формуванню позитивного іміджу громади [12]. Сторінки громад у соціальних мережах, таких як Facebook, використовуються для швидкого інформування населення про новини та рішення місцевої влади, забезпечуючи зворотний зв'язок із громадянами.

Нарешті, важливим аспектом є роль ІКТ у забезпеченні інформаційної безпеки. Зростання кількості кібератак на державні установи свідчить про необхідність посилення засобів захисту інформації. Впровадження національних та регіональних стратегій кіберзахисту, таких як система EINSTEIN у США, дозволяє моніторити та блокувати кіберзагрози на державних мережах.

Перспективи цифрової трансформації територіальних громад є обнадійливими. Інтеграція електронних сервісів, розширення доступу до Інтернету та модернізація інфраструктури сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів і покращенню якості життя громадян.

Інвестиції в кібербезпеку та розвиток цифрової грамотності забезпечать стійкість громад до зовнішніх загроз і підвищать рівень довіри до місцевих органів влади.

Рекомендації спрямовані на розширення цифрових можливостей територіальних громад, що забезпечить ефективне управління ресурсами та підвищить рівень національної безпеки, особливо в умовах сучасних викликів.

1. Розвиток інноваційної екосистеми в громадах: Створення сприятливого середовища для розвитку цифрових стартапів та IT-бізнесів у громадах. Такі ініціативи, як концепція "розумного міста" є важливою складовою цифрової трансформації територіальних громад. Впровадження ІКТ у міське управління дозволяє ефективніше використовувати ресурси та покращувати якість життя громадян. Основним інструментом для цього є сенсорні мережі, які збирають дані про різні аспекти міського життя, такі як енергетика, водопостачання, транспорт, збір сміття та безпека.Наприклад, системи розумного управління трафіком можуть адаптувати світлофори відповідно до потоку транспорту, що зменшує затори і витрати пального. Важливим компонентом безпеки є розумні камери спостереження, які можуть автоматично фіксувати порушення або повідомляти про надзвичайні ситуації.Розумні технології дозволяють знизити витрати на енергетику, покращити управління відходами та підвищити ефективність використання природних ресурсів.Наприклад, впровадження розумного освітлення на вулицях дозволяє суттєво зменшити споживання електроенергії за рахунок автоматичного регулювання освітлення в залежності від руху пішоходів чи транспорту.На міжнародному рівні концепція "розумних міст" активно впроваджується у таких містах, як Сінгапур, де використовуються цифрові технології для моніторингу довкілля та міської інфраструктури, або Барселона, де інтегровані сенсори дозволяють ефективно керувати водопостачанням та енергетикою. Ці рішення не лише підвищують якість життя мешканців, а й сприяють залученню інвестицій, оскільки громади стають більш привабливими для бізнесу.

2. Удосконалення кіберзахисту: Впровадження сучасних систем кібербезпеки для захисту критично важливої інфраструктури громад. Створення систем виявлення та відповіді на інциденти на зразок системи EINSTEIN у США допоможе громадам протидіяти кіберзагрозам.

3. Підвищення рівня цифрової грамотності: Розробка освітніх програм для підвищення цифрової грамотності населення і державних службовців, що включатимуть кібергігієну та правильне використання ІКТ.У процесі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) необхідно забезпечити доступність цифрових послуг для всіх верств населення, включаючи старше покоління, людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених сільських районів. Важливо враховувати специфічні

потреби цих груп, щоб уникнути цифрової нерівності та створити рівні можливості для всіх громадян.

4. Удосконалення правової бази: Розробка та впровадження нормативно-правових актів для регулювання цифрової трансформації громад та забезпечення захисту прав громадян у цифровому середовищі.

5. Зміцнення міжнародної співпраці: Участь громад у міжнародних програмах обміну досвідом з питань кібербезпеки та ІКТ для впровадження передових технологій та стратегій.

Отже, хоча ІКТ відкривають нові можливості для територіальних громад, їх впровадження супроводжується значними викликами. Основними проблемами є нерівний доступ до Інтернету у віддалених громадах, що ускладнює доступ до державних послуг. Окрім цього, країна стикається з постійними кіберзагрозами, які ставлять під загрозу безпеку критично важливої інфраструктури.

Фінансові витрати на впровадження та підтримку ІКТ також є серйозною перешкодою для багатьох громад, оскільки придбання обладнання та розробка програмного забезпечення потребують значних ресурсів. Крім того, низький рівень цифрової грамотності серед службовців і громадян перешкоджає ефективному використанню нових технологій.

Попри ці виклики, перспективи розвитку ІКТ в громадах є значними. Інтеграція електронних сервісів у єдину платформу дозволить оптимізувати надання послуг і знизити корупційні ризики. Розвиток цифрової інфраструктури та модернізація технологій сприятимуть сталому розвитку громад, навіть у складних умовах. Крім того, інвестиції в кібербезпеку є важливим фактором для забезпечення стабільності та захисту від зовнішніх загроз.

Список використаних джерел:

1. Cybersecurity. USAID. 2022. Режим доступу: https://www.usaid.gov/uk/ukraine/fact-sheets/aug-05-2022-cybersecurity(дата звернення: 30.08.2024).

2. Впровадження антикорупційних цифрових інструментів і посилення кіберзахисту: Уряд ухвалив завдання Національної програми інформатизації. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. 2023. 21 лип. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/news/vprovadzhennia-antykoruptsiinykh-tsyfrovykh-instrumentiv-i-posylennia-kiberzakhystu-uriad-ukhvalyv-zavdannia-natsionalnoi-prohramy-informatyzatsii (дата звернення: 15.08.2024).

3. Маркевич К. Л., к. е. н. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Центр Разумкова. 2020. 18 листоп. Режим доступу: https://razumkov.org.ua/napryamky/sotsialno-ekonomichni-doslidzhennia/tsyfrovizatsiia-perevahy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv (дата звернення: 15.08.2024).

4. Мінцифра вперше виміряє рівень цифровізації у громадах. Як це працюватиме?. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. 2023. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-vpershe-vimiryae-riven-tsifrovizatsii-u-gromadakh-yak-tse-pratsyuvatime (дата звернення: 12.09.2024).

5. Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О та Демошенко, Г., 2020. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8 (4), с. 129–146.

6. Кібербезпека: світові тенденції та виклики для України. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. Режим доступу: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/kiberbezpeka-svitovi-tendencii-ta-vikliki-dlya-ukraini-analitichna (дата звернення: 10.09.2024).

7. Олександр Саєнко: Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. Кабінет Міністрів України. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi. Назва з екрану. Дата звернення (11.09.2024).

8. Цифрова трансформація регіонів України. Національний вебпортал для цифрових лідерів і лідерок. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 11.09.2024).

9. Шаульська Г. М. Принципи «належного врядування»: перспективи впровадження в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2019. № 2 (66)[12]. С. 140-143.

10. Шифр: інноваційні громади. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Jq1hRCb4WlUJ:https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kongromadi/rez/28.pdf (дата звернення: 12.09.2024).

11. Як громаді стати цифровою: Мінцифра та SocialBoostстворять освітній курс. URL: https://decentralization.gov.ua/news/13565 (дата звернення: 12.09.2024).

12. Як створити «громаду у смартфоні»: необхідні інгредієнти. URL: https://decentralization.gov.ua/news/12600?page=3 (дата звернення: 12.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Федунів Тарас,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Некрасенко Лариса,
к.б.н, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державнийуніверситет інфраструктури і технологій(м.Київ)
ORCID: ID 0000-0002-2867-6139

Інтеграція України в європейську спільноту вимагає модернізації системи постачання товарів, зокрема міжнародних перевезень. Для цього необхідно створити ефективну логістичну систему, яка дозволить оперативно та якісно задовольняти потреби споживачів. Реформи у сферах промисловості та транспорту сприяють підвищенню економічної ефективності, водночас конкурентоспроможність українських виробників значною мірою залежить від вдосконалення логістичних систем. До сучасних тенденцій ринку логістики належать скорочення життєвого циклу товарів, впровадження IT-технологій та аутсорсинг непрофільних напрямків діяльності, що сприяє формуванню раціональних систем розподілу.

Підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень, привертає увагу науковців, які досліджують підвищення як технічної так і економічної ефективності транспортних процесів. Дослідження умов сьогодення, а саме війни, яка суттєво впливає на формування нових чинників впливу на ефективність економіки і організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень проводили Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О., Дуна, Н., Матвієнко А. [1, 2]. Однак, розкриття наукової проблеми ідентифікації особливостей функціонування транспортної вантажної системи для задоволення комерційних чи гуманітарних проблем та його логістичного забезпечення у процесі реагування на кризову ситуацію, спричинену військовими діями в Україні з боку РФ, з позицій системного підходу є недостатнім.

Автомобільний транспорт є одним із ключових елементів у міжнародних перевезеннях, забезпечуючи більше 90% вантажів за вартістю та понад 80% внутрішніх перевезень. Незважаючи на складнощі війни, галузь демонструє позитивну динаміку. Зростають обсяги перевезень і кількість транспортних засобів, що здійснюють міжнародні перевезення. З 2021 до 2023 року кількість вантажівок, залучених до міжнародних перевезень, зросла з 45 до 52 тисяч.

Рис.1.Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2017-2023 роки, млн.т.

Джерело: побудовано за даними [3]

Для більш точного аналізу проблему країнських автоперевізників в умовах війни потрібно дослідити статистичні дані. Але на жаль, інформація, щознаходиться в доступі, недостатньо достовірна або засекречена з об'єктивнихпричин.

Позитивні зміни спостерігаються завдяки "транспортному безвізу", який сприяв зростанню товарообігу між Україною та країнами Європейського Союзу. Зокрема, за липень-вересень 2022 року обсяг експорту та імпорту значно збільшився. Українські автоперевізники активно освоюють нові ринки, заповнюючи нішу, яку залишили іноземні перевізники після початку війни.

Попри зростання, існують суттєві проблеми, які потребують вирішення. Однією з ключових є великі черги на кордонах, особливо на західних пунктах пропуску. Система "єЧерга" не завжди працює ефективно, що призводить до затримок у перетині кордону та створює передумови для корупції. Крім цього, перевізники стикаються з труднощами щодо виконання вимог Європейської угоди про роботу екіпажів транспортних засобів, а також із недостатньою кількістю місць для відпочинку водіїв та належного обслуговування вантажівок на митних пунктах.

Війна в Україні також суттєво вплинула на економіку автоперевезень, змушуючи адаптуватися до нових умов. Часто змінюються маршрути, і виникає потреба в організації нових логістичних хабів на заході країни, де можна зберігати та перерозподіляти сільськогосподарську продукцію. Також важливим завданням є ремонт доріг міжнародного значення, які забезпечують транспортування товарів.

Для поліпшення ефективності перевезень необхідно збільшити пропускну

здатність митних пунктів, модернізувати інфраструктуру і впровадити новітні інформаційні системи для автоматизації процесів на митниці. Це дозволить скоротити час оформлення товарів і зменшити корупційні ризики.

Незважаючи на складні умови, український ринок міжнародних автомобільних перевезень має значний потенціал для розвитку. Підвищення продуктивності транспорту та водіїв, скорочення часу і вартості доставки, а також покращення інфраструктури можуть зробити Україну важливим гравцем у сфері логістики в Європі.

Сучасні виклики, спричинені війною, підкреслюють необхідність нових підходів до організації логістики. Це стосується як побудови логістичних хабів на безпечній території, так і адаптації маршрутів з урахуванням воєнних ризиків. Автомобільний транспорт залишається одним із найважливіших елементів у забезпеченні економічної стабільності країни та задоволенні потреб споживачів, як у мирний час, так і в умовах війни.

Таким чином, ключові завдання для підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень включають:

1. Розширення кількості смуг на митних пунктах пропуску та впровадження електронних черг.
2. Збільшення кількості обладнаних місць для стоянок вантажівок перед кордонами.
3. Прискорення ремонтних робіт на ключових трасах.
4. Організація логістичних центрів для зберігання продукції.
5. Впровадження прозорих інформаційних систем для митних служб.
6. Покращення знань перевізників щодо нових процедур митного оформлення.

Нові реалії змушують українську логістику ставати більш адаптивною та ефективною. Лише через модернізацію інфраструктури, оптимізацію процесів і підтримку державних ініціатив можна забезпечити стабільний розвиток транспортної галузі, яка відіграє критично важливу роль у розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О. Аналіз ринку міжнародних вантажних автоперевезень в Україні в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 48-60. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23ddvuvs.pdf

2. Дуна Н., Матвієнко А. Перспективи розвитку українського ринку автомобільних вантажоперевезень: євроінтеграційний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2022. С. 21-29.

3. Статистичний збірник "Транспорт України". Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення:2.09.2024).

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Попічко Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: ID0009-0007-5885-2619
Некрасенко Лариса,
к.б.н, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури і технологій (м. Київ)
ORCID: ID 0000-0002-2867-6139

Нині світ стурбований стрімким збільшенням негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище, а саме збільшенням викидів CO2, шумом, споживанням природних ресурсів, утворенням відходів, тощо. Тому є актуальним дослідження напрямків інноваційного розвитку логістики спрямованих на застосування зелених логістичних рішень

Нами проведено аналіз наукової літературита напрацювань сучасних дослідників у сфері дослідження зеленої та сталої логістики таких науковців Жарська І. О., Яновська В.П.Кукушка І., Сало Я.[1, 2, 3, 4]. Концепцію «зеленої логістики» досліджувала Жарська І. О. та Сало Я. [1, 2]. Патрік Ріхнак та Клавдія Губова розглянули зелену та реверсивну логістику в умовах сталого розвитку на прикладі словацьких підприємств [5].

У нашому дослідженні ми досліджуємо обов'язкові або важливі фактори, які обумовлюють необхідність впровадження інновацій у транспортній галузі. До основних передумов інноваційного розвитку транспортних підприємств належать:

- Зростання обсягів перевезень і потреба в оптимізації логістики та інфраструктури.
- Забруднення довкілля та необхідність зниження викидів парникових газів.
- Глобалізація і конкуренція, що вимагає більшої ефективності та впровадження новітніх технологій.
- Технологічні зрушення, зокрема розвиток автономних транспортних засобів, електромобілів, Інтернету речей та штучного інтелекту.

Транспортний комплекс України включає всі види транспорту та компанії, що забезпечують перевезення, а також підприємства, які виробляють і обслуговують транспортні засоби. Проте система стикається з низьким рівнем розвитку мультимодальних перевезень, що обмежує конкурентоспроможність України на світовому ринку. Транспортна система країни має обмежену Інтер

операбельність із Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T), що знижує ефективність транзитних перевезень і створює проблеми з експортом.

Україна значно має порівняно низький показник мультимодальних та інтер-модальних перевезень, які становлять менше 0,5% ринку. Основні проблеми транспортної системи включають невідповідність європейським стандартам, неефективну тарифну політику, тривалі терміни доставки та низьку якість обслуговування. Також існує проблема недостатньої пропускної здатності доріг та відсутність ефективного контролю за вагою вантажів.

Для вирішення цих проблем необхідно створити нові транспортні моделі, де вантажі й пасажири доставляються за допомогою найбільш ефективних видів транспорту, а індивідуальні перевезення використовуються лише на останньому етапі подорожі. Інформаційні технології можуть значно поліпшити координацію між різними видами транспорту. Користувачі транспортних послуг мають покривати витрати на перевезення, водночас отримуючи більш високу якість обслуговування та безпеку.

Основний імператив майбутнього розвитку транспортної системи полягає у покращенні енергоефективності транспортних засобів, впровадженні екологічно чистих видів пального, оптимізації мультимодальних схем та використанні ресурсоефективних рішень для транспортування на великі відстані. Це потребує радикального переосмислення транспортної системи та залучення нових технологій.

Майбутні напрями розвитку транспортної галузі включають:

- Покращення енергоефективності транспортних засобів і впровадження альтернативних джерел енергії.
- Розвиток мультимодальних логістичних схем.
- Управління перевезеннями за допомогою інформаційних систем та інтеграція з європейськими ринками.
- Створення умов для державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах, зокрема в розвитку залізничних та автомобільних шляхів.

Особливе значення надається впровадженню інновацій у цифрову трансформацію транспортної системи. Це включає використання інтелектуальних транспортних систем, роботизацію процесів та масштабну автоматизацію управлінських завдань. Цифровізація дозволить інтегрувати всі елементи транспортної системи в єдину мережу для підвищення ефективності перевезень та зниження витрат.

Інноваційні підходи також повинні сприяти зниженню негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Важливими аспектами є впровадження електромобілів, використання альтернативних видів пального, розвиток інфраструктури для заряджання електромобілів і використання "зелених" технологій.

Безпека на транспорті також є критично важливим завданням. Інновації у сфері безпеки включають впровадження штучного інтелекту для прогнозування загроз, автоматизованих систем управління рухом, а також кібербезпеки для захисту транспортних мереж від кібератак.

Цифрові інновації дозволяють автоматизувати бізнес-процеси у транспортній галузі, покращуючи їхню ефективність і зменшуючи ризики. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних допомагає передбачати ризики й уникати аварій.

Отже, ключовими напрямами для розвитку транспортної системи України є оптимізація мультимодальних перевезень, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація та цифровізація.

Список використаних джерел:

1. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. (2023) Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т*. № 9/10. 2022. С. 110-117.
2. Сало Я. Екологічні аспекти сучасної логістики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 15, 209-215. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.25
3. Кукушка, І. (2024). Імперативи інноваційного розвитку транспортних підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 1(48), 360-367. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-49
4. Яновська В.П., Медина А. (2023) Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. Економіка і управління: зб. наук. праць ДУІТ. Вип. 53. С. 40–48.
5. Richnák P. Gubová K. (2021). Green and reverse logistics in conditions of sustainable development in enterprises in Slovakia. *Sustainability*. No. 13. P. 581.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Янишин Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0008-3589-9198

Сучасні управлінські рішення мають бути швидкими, точними та ефективними, особливо в умовах, що стрімко змінюються, де гібридні загрози стають частиною нової реальності. Гібридні загрози поєднують елементи інформаційних, військових, економічних та політичних стратегій, які ускладнюють процеси прийняття рішень як у державному, так і у приватному секторах. Крім того, глобальні виклики, такі як пандемії, кліматичні зміни, економічна нестабільність та кіберзлочинність, стають серйозними факторами, що впливають на здатність організацій управляти процесами. Інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у тому, щоб підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити стабільність у таких складних умовах.

Гібридні загрози мають комплексний характер і можуть включати кібератаки, дезінформацію, економічний тиск та фізичні дії. Це нова реальність, з якою стикаються уряди та організації по всьому світу. Реагування на такі загрози вимагає інноваційних рішень і нових підходів до управління, де провідну роль грають інформаційні технології.

Крім того, глобальні виклики, зокрема економічні кризи, глобальні епідемії (як COVID-19), зміни клімату та зростання геополітичної напруженості, потребують гнучкості та швидкої адаптації організацій до нових умов. Традиційні методи управління вже не можуть забезпечити необхідну швидкість та ефективність у вирішенні таких масштабних і динамічних проблем.

Інформаційні технології стали ключовим чинником для оптимізації управлінських процесів, забезпечуючи обробку великих обсягів даних із різних джерел, дає можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Використання інструментів на основі великих даних (BigData) дозволяє керівникам аналізувати різні сценарії та передбачати наслідки прийнятих рішень.

Штучний інтелект (ШІ) та автоматизовані системи допомагають оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і реагувати на загрози. Наприклад, при кіберзагрозах ІТ-системи можуть негайно виявляти атаки та пропонувати стратегії їх нейтралізації.

Захист даних і управлінських систем є пріоритетним завданням в умовах гібридних загроз. Технології кібербезпекизабезпечують зниження ризику несанкціонованого доступу, що підвищує стабільність і безперервність бізнес-процесів.

Хмарні технології надають можливість організаціям працювати з будь-якої точки світу, забезпечуючи доступ до даних і систем у режимі реального часу. Це особливо важливо під час кризових ситуацій, таких як пандемія, коли фізична присутність на робочих місцяхобмежена.

Застосування інформаційних технологій у боротьбі з гібридними загрозами забезпечує не тільки ефективне управління існуючими ризиками, але й допомагає організаціям пристосовуватися до нових викликів (табл.1).

Табл. 1. Вплив інформаційних технологій на управлінські процеси в умовах гібридних загроз та глобальних викликів

Управлінський процес	***Вплив інформаційних технологій***	***Приклади інструментів***
Прийняття рішень	Підвищення швидкості ухвалення рішень в умовах нестабільності, забезпечення оперативного аналізу та прогнозування загроз	Системи підтримки рішень (DSS), BigData, AI
Планування	Оптимізація планування з урахуванням ризиків глобальних викликів (пандемії, економічні кризи), адаптація до нових умов	ERP-системи, платформи бізнес-аналітики (BI)
Організація	Автоматизація процесів в умовах непередбачуваних змін, забезпечення безперервності бізнесу під час криз	Системи управління проєктами, CRM-системи
Координація	Підтримка комунікації в умовах віддаленої роботи або роботи в умовах загроз, координація дій у кризових ситуаціях	Інструменти для командної роботи (Microsoft Teams, Slack)
Контроль	Моніторинг процесів в реальному часі для виявлення потенційних загроз і ризиків, забезпечення безпеки	Системи управління ризиками, моніторинг бізнес-процесів (SAP GRC, ProcessManager)
Оцінка результатів	Оперативний аналіз ефективності в умовах криз, надання даних для ухвалення швидких коригувальних рішень	Системи для звітності та бізнес-аналітики (SAP BusinessObjects, Oracle BI)
Управління ризиками	Прогнозування та мінімізація ризиків в умовах гібридних загроз (кібератаки, економічні кризи, пандемії).	Інструменти для кібербезпеки,прогнозування загроз (FireEye, IBM QRadar)
Координація з зовнішнім середовищем	Забезпечення безперебійної взаємодії з партнерами і клієнтами, мінімізація ризиків переривання постачання або послуг.	Системи електронного документообігу, інтегровані платформи

Джерело: сформовано за [1], [2], [3]

Незважаючи на численні переваги, інтеграція ІТу ці процеси не позбавленетруднощів, які ускладнюють її ефективне застосування, основні з яких:

- висока вартість впровадження ІТ-систем та обслуговування.Малі та середні підприємства часто не можуть інвестувати у дорогі системи ERP чи CRM;
- відсутність необхідної інфраструктури (обладнання, мережі);
- небажання співробітників впроваджувати нові технології через страх або невпевненість;
- відсутність необхідних знань для роботи з новими ІТ-системами.Для використання ERP-систем або BigData працівники потребують додаткового навчання;
- підвищений ризик кібератак, витоку даних та хакерських атак;
- збої в роботі системи або втрата даних через технічні проблеми, можуть призвести до простою бізнес-процесів;
- труднощі інтеграції нових систем з існуючими ІТ-рішеннями;
- ризик залежності від зовнішніх постачальників ІТ-систем або технологій;
- постійні зміни в технологіях змушують компанії швидко адаптуватися до нових реалій [4].

Отже, інформаційні технології забезпечують швидкість, точність та адаптивність рішень на основі даних, дозволяючи організаціям швидко реагувати на нові виклики та ризики. Однак для максимального використання потенціалу ІТ важливо подолати інтеграційні виклики, зокрема фінансові, технічні та організаційні бар'єри, що відкриває нові перспективи для управлінських процесів у сучасному світі.Подальший розвиток ІТ-систем є критично важливим для забезпечення стабільності та безпеки в нових глобальних реаліях.

Список використаних джерел:

1. Борсуковський Ю.В. Визначення вимог щодо побудови концепції інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз. Частина 1. *Кібербезпека:освіта, наука, техніка*. 2019. № 1(5). С. 61–72.DOI 10.28925/2663-4023.2019.5.6172
2. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56
3. Сакун Л., Вєдєніна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2023.№1.С. 85–92. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-12

4. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Гончар О.І. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 2. С. 209-213. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЇ В СТРАХУВАННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Ковова Ірина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3545-0055
Ференс Андрій,
здобувачдругого (магістерського) рівнявищоїосвіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Основа технології blockchain – в розподіленому зберіганні інформації, що дозволяє зберігати відкрито і безпечно важливу інформацію одночасно на багатьох серверах.

Перевага технології блокчейн полягає в тому, що вона гарантує точність та безпеку запису даних та викликає довіру без необхідності використання довіреної третьої сторони. Одна з ключових відмінностей між типовою базою даних та технологією запису блокчейн полягає в схемі структуризації даних у вигляді ланцюжка блоків, що з’єднуються послідовно[1].

Сучасна цікавість до штучного інтелекту дещо витіснила привабливість технології блокчейн з інфопростору, однак, досвід практичного застосування у сфері страхування у провідних країнах світу показує актуальність та важливість застосування блокчейн технології на практиці. Статистика свідчить, що із 80 нових, але реальних випадків застосовування технології блокчейн, половина припадає на фінансовий сектор і майже чверть – на страхування. Найбільші гравці світового ринку страхування вже протестували цю технологію в рамках створення певного страхового продукту – самостійно або в партнерстві зі стартапами. Наприклад, англійський Lloyd’s активно підтримує кілька стартапів в цій сфері, таких як SafeShare і Vrumi. Інші гіганти страхування з Європи –Aegon, Allianz, MunichRe, SwissReandZurich – створили альянс BlockchainInsuranceIndustryInitiative(B3i) для обміну ідеями, тестового використання кейсів і розробки концептів, здатних повністю змінити страховий бізнес [2].

Багатообіцяючими є перспективи імплементаціїблокчейн-технологій у страховій сфері при роботі із клієнтами та партнерами, яка вимагає інтенсивного постійного обміну великими обсягами інформації. Перспективні проєкти застосування блокчейн-технології у страхуванні подані у табл. 1.

Завдяки використанню блокчейн в страхуванні можна досягтипідвищення ефективностідіяльності;зниження витрат за рахунок автоматизації процесів; переходу на цифрові технології; створення децентралізованих хмарних сховищ з великим рівнем захисту для зберігання даних [2].

Таблиця 1. Застосування технології blockchainв страховій сфері

Цифрові технології	Зміст та застосування
Страхователематика	Застосування технологій блокчейн в аналізі страхових ризиків по автовласникам дозволить в обмін на доступ до історії штрафів, аналізу стилю водіння та інших факторів отримати страховий продукт за оптимальною ціною.
Смарт-контракти (Автоматичний фінансовий розрахунок)	Смарт-контракти являють собою набір програмних кодів – тригерів, які активуються при настанні тих обставин, які вимагають проведення страхових виплат. Смарт-контракти дозволяють заощадити значну частину часу, необхідного для аналізу страхових випадків і оперативного проведення виплат, а технології блокчейн дозволять гарантувати достатню ступінь прозорості для клієнтів, державних і наглядових органів.
Реєстр захищених даних в медичному страхуванні	При перекладі медичних даних і реєстрів в формат блокчейн пацієнт отримує максимально повну можливість контролю власних медичних даних і дозволяти тим чи іншим особам і організаціям мати до них доступ. Кожен пацієнт може контролювати, які медичні структури матимуть доступ до його історії хвороби і спостерігати хто і яким чином користується цим доступом. Завдяки технологіям блокчейнтакі реєстри захищені від зламу і підробки даних. Використання таких реєстрів дозволяє страховим компаніям значно зменшити вартість медичного страхового поліса для клієнта, адже до цифровізації страхова компанія змушена була вірити клієнту на слово і вносити ризики у вартість поліса, або ж відправляти його на медичні обстеження.
Інтернет речей (Internetof Things-IoT)	Ця технологія передбачає виконання пристроями певних дій без втручання людини. Всі пристрої в будинках, автомобілях, на користувачеві виконують обробку інформації, її аналіз та обмін між собою, при цьому залишаючись приватними. Це забезпечить підвищення безпеки і конфіденційності під час використання пристроїв, підключених до Інтернету та, залежно від результатів, приймають рішення і виконують певні дії.
P2P-страхування	Технологія створена для клієнтів, які бажають застрахуватися, об’єднатися в схожі групи та сформувати загальний страховий фонд з якого і будуть відбуватися виплати при настанні страхових випадків. P2P страхові майданчики заробляють на комісії, яку беруть за свої послуги. Привабливість послуги для клієнта забезпечується можливістю повернути частину коштів, які призначаються для виплат за страховими випадками. Чим менше відбувається страхових випадків, тим більше грошей може повернути клієнт P2P сервісу.
Мікро-страхування	При реалізації страхових послуг індивідуального мікрострахування, blockchain виступає як третя сторона (гарант)

Джерело: складено на основі [1, 2]

Країною-лідером з розробки, тестування та впровадження технології блокчейн в різні сфери економіки є США; інноваційні продукти в медичному

страхуванні розробляються в азійських країнах. Окремі insurtech компанії знайшли успіх в P2P страхування та управління ризиками [3]. Але важливість впровадження технології блокчейн в сферу страхування складно переоцінити.

Страхові гіганти використовують технологію блокчейн, щоб запобігти страховому шахрайству, відстежувати медичні записи та подавати претензії.Страхова індустрія, за експертними оцінками, втрачає через зловмисників величезні суми. За даними організації Coalitionagainstinsurancefraud, у США шахрайство коштує страховим компаніям $80 млрд на рік в усіх напрямках страхування. Як підрахували в компанії KPMG, у Великобританії за 2018 рік у судах опинилися справи про страхове шахрайство на суму понад 17 млн фунтів стерлінгів. А за даними Британської асоціації страховиків (ABI), загальна кількість страхових випадків і претензій до страхових компаній, які пов'язані з різного роду махінаціями, в 2018 році у Великобританії склала 469 тисяч [4].

Технологія блокчейнпокликана допомогти страховикам боротися з шахрайством за рахуноккількохможливостей. Так, блокчейн-технологіяможе:

- забезпечити кращу координацію між страховиками для боротьби з шахрайством;
- автоматизувати перевірку (ідентифікацію) особи клієнта, дійсності договору з ним, а також даних, що надходять від третіх осіб, миттєво проводити верифікацію даних;
- збільшення прозорості операцій; використання блокчейн як платіжної інфраструктури (особливо між кількома країнами) дозволяє збільшити швидкість платежів;
- скоротити час і витрати на збір та обробку інформації, введення даних [2].

Впровадження технології блокчейн для запобігання шахрайству потребує величезного рівня координації між страховиками.Для забезпечення такої координації технологічнимстартапомзісвітовимім’ям IntellectEU, якийспеціалізуєтьсянафінансах і страхуванні, у 2021 р. був розроблений та запущений застосунок ClaimShare [5]. Ця програма використовує технологію блокчейн для боротьби з подвійними виплатами, коли один вигодонабувач шахрайським шляхом отримує виплату від кількох страховиків за один і той самий страховий випадок.

Інший приклад: StateFarm (найбільша автомобільна страхова компанія США) та UnitedServicesAutomobileAssociation (USAA) (американська група фінансових послуг) використовують технологію блокчейн для врегулювання претензій щодо суброгації в автострахуванні. До впровадження технології суброгація потребувала людської праці тому, що страховики обмінювалися паперовими чеками за кожною окремою претензією. StateFarm і USAA за рік обмінюються до 75 000 перевірок суброгації [1].

Блокчейн-технологія також може стати в нагоді і спростити та автоматизувати процес подачі заяви про виплату у випадку настання страхової події у страхуванні життя. Страховою подією в таких випадках може бути: смерть, травма (каліцтво) або досягнення певного віку (у випадку накопичувального страхування). Два перших випадки іноді трапляються зненацька і родичі не завжди знаходяться у відповідному моральному стані, щоб опікуватися подачею претензії, крім того, вони іноді можуть і не знати про наявність страхового поліса на застраховану особу. В таких випадках автоматизація виплати може спростити отримання страхового відшкодування.

Ще один напрям застосування блокчейн-технології – оцінка та управління ризиками в морських перевезеннях, логістичній діяльності та морському страхуванні. Компанія DNV GL розробляє проект «Blockchainsintheshippingworld» (блокчейн у світі поставок), який включає наступні модулі: складування, відвантаження, митниця, страхування, оплата. Що стосується модуля «Страхування», то суть його полягає в тому, що за рахунок миттєвої доступності та видимості всім відповідним зацікавленим сторонам значно знижуються ризики та час, необхідний на перевірку інформації. Особливо важливим є відслідковування виконання та часу виконання бізнес-процесів, які є умовою здійснення певних наступних дій. Вже випробувано разом з Maersk та Microsoft та показало вражаючі результати [6].

Отже, технологія блокчейн, щобулаапробована і успішновикористана в практиціcтраховиків та перестраховиківсвіту, зарекомендувала себе як засіб, що забезпечує високоефективні вирішення проблем сучасного страхування.

Список використанихджерел:

1. Карнаушенко А. С. Ефективність впровадження технології блокчейн в сферу страхування. *Ефективна економіка.* 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/739/747(дата звернення 16.09. 2024).
2. Шевчук О.О. Блокчейн як каталізатор трансформації бізнес-процесів у страхуванні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. №1 (28). С. 272-278.https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163063 (дата звернення 16.09. 2024).
3. Кравчук Г., Доній Н. Філософія блокчейн у страховій сфері. *Фінансовий сектор Європейського союзу та талий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України : матеріали конференції.* Київ, 6.06.2019. С. 62-63.
4. Аферисти з фантазією: як клієнти страхових компаній намагаються облудним шляхом отримати виплати. Mind. 19 листопада 2019. URL: https://mind.ua/publications/20204635-aferisti-z-fantazieyu-yak-klienti-strahovih-kompanij-namagayutsya-obludnim-shlyahom-otrimati-viplati(датазвернення 04.10.2024).

5. Panetta, K. The CIO's Guide to Blockchain. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-cios-guide-to-blockchain/ (дата звернення: 15.09.2024).

6. Blockchains in the shipping world. DNV. 06 March, 2018. Maritime Impact.URL:https://www.dnv.com/expert-story/maritime-impact/Blockchains-in-the-shipping-world/ (дата звернення 04.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОГЛЯД ВПЛИВУ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НАУПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ткачук Олександр,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7422-964X
Некрасенко Лариса,
канд. біол. наук, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2867-6139

Розвиток ІКТ, ШІ та зміна клімату перетворились на мега-тренди процесів глобалізації.Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) тісно вплітаються майже у всі аспекти нашої життєдіяльності, які набувають глобального характеру. Згідно зі звітом ООН 2017-го року [1], дві основні тенденції, що визначатимуть розвиток глобалізації в найближчому майбутньому є стрімкий розвиток технологійта зміна клімату.

Протягом останніх десятиліть питання екологічної складової в економічній діяльності найбільших світових корпорацій привертає все більше уваги науковців, інвесторів, держави, міжнародних інституцій і пересічних громадян. Дослідники даної проблеми вказують на необхідність врахування екологічного фактору для підтримання сталого розвитку і в Україні [2,3]. Загострення екологічних проблем почали набувати глобального характеру вже наприкінці 20-го сторіччя. Неспроможність традиційних моделей управління бізнесом, що фокусувалися головним чином на максимізації прибутку для інвесторів, запропонувати рішення цих проблем викликало потребу впровадження на державному рівні жорстких екологічних норм. Але це не мало бажаного ефекту, тому що бізнес сприймає екологічні обмеження як зовнішнє регулювання і додаткові витрати, що гальмують розвиток приватної ініціативи.

Потреба в забезпеченні сталого розвитку бізнесу через участь корпорацій у вирішенні екологічних питань почала стрімко зростати. Важливу роль у цьому відіграв розвиток ІКТ у сфері створення, обміну і поширення інформації, включаючи соціальні мережі та інтернет. Швидкість реакції суспільства від виникнення проблеми до її обговорення і пропонування шляхів вирішення підвищилась у рази порівняно із попереднім століттям. Усвідомлення швидкості поширення ІКТ можна простежити на прикладі кількості користувачів інтернетом, яка зросла від 1 млрд (16% населення) у 2005-му році до 5,4 млрд. (67% населення) у 2023 році [4].

Одним із давно випробуваних інструментів впливу на свідомість корпорацій є податки та звітність. Ще в 1999 році Пол Хокен, ЕморіЛовінс і Л. ХантерЛовінс зазначали, що економіка не може бути надійним орієнтиром, доки природний капітал не буде поставлений на баланс компаній, країн і світу [5]. Після тривалих пошуків способів привернути увагу до проблем зміни клімату та погіршення навколишнього середовища економічна спільнота знайшла вихід – визнати природний капітал частиною бухгалтерського обліку та зробити його елементом корпоративної звітності. Статистична комісія Організації Об'єднаних Націй ухвалила Облік екосистем SEEA на своїй 52-й сесії в березні 2021 року [6,7]. А у листопаді 2021 року було створено Раду з Міжнародних стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board) під егідою Фундації Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS Foundation) [8,9].

Винесення проблеми сталого розвитку і захисту довкілля на глобальний рівень, координація міждержавних та корпоративних зусиль, розробка і гармонізація нормативної бази стали можливими значною мірою через використання ІКТ.

Для України на даному етапі важливо, з одного боку, підготувати необхідну нормативну базу для заохочення інтегрованого звітування, включаючи звіти про сталий розвиток, а, з іншого боку, бізнеси в Україні мають навчитися ефективної комунікації із потенційними інвесторами, де інтегрований звіт і звіт про сталий розвиток можуть надати значні переваги у залученні коштів інвесторів, при цьому ІКТ має статинадійним інструментом такої комунікації.

Список використаних джерел:

1. New globalization report: Three mega-trends expected to impact our future (https://www.un.org).

2. Бойченко С. (2008). Сучасні глобальні зміни клімату та прояви їх на території України. Світогляд. № 1. С. 15-25.

3. Nekrasenko, L. (2022). Tax incentives to manage land and natural asset. *Economic Innovations,* 24(1(82), 122-129. Retrieved from https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1146

4. Individuals using internet/ ITU International telecommunication Union (https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics).

5. Hawken, Paul, Hunter Lovins and Amory Lovins. (1999). Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. New York: Little, Brown & Company.

6. SEEA Ecosystem Accounting (2021) https://seea.un.org/sites/ seea.un.org/files/documents/EA/seea_ea_white_cover_final.pdf7. UnitedNationsetal. (2021). System of Environmental-Economic Accounting – Ecosystem Accounting

(SEEA EA). White cover publication, pre-edited text subject to official editing. Availableat: https://seea.un.org/ecosystem-accounting.

8. International Sustainability Standards Board (2021) https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/

9. IFRS Foundation https://www.ifrs.org/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМНИХ СИСТЕМАХ

Ткаченко Олександр,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри програмного забезпечення комп'ютерних систем, Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського",
м. Київ, Україна
доцент кафедри інженерії програмного забезпечення
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID:http://orcid.org/0000-0001-6911-2770
Чепіга Артемій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри інженерії програмного забезпечення
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0004-4185-3330

В наш час підприємства, які планують займати високі позиції в сучасному світі глобалізації економіки, освіти, транспорту, науки, повинні постійно шукати ефективні технології та інструментарій управління бізнес-процесами та великими обсягами інформації. Організаційна структура, персонал, функції та призначення потребують централізованого управління та контролю, які забезпечуються корпоративними програмними системами (КПС).

Розробка і впровадження КПС – складна проблема, а корпоративні програмні рішення (ПР) можуть складатися з сотень окремих застосунків, кожен з яких виконує певний набір функцій. Такі додатки повинні інтегруватися з внутрішнім програмним забезпеченням (ПЗ) підприємства та зовнішніми сервісами, забезпечуючи обробку спільних даних певного бізнес-домену.

Для підтримки конкурентноспроможності ПР, представники бізнесу по всьому світу прийшли до висновку щодо необхідності їх міграції в хмару, бо хмарні обчислення забезпечують значну економічну ефективність, гнучкість та адаптивність, що дозволяє підприємствам різного масштабу швидко реагувати на змінні умови ринку.

Розмір глобального ринку хмарних обчислень у 2023 р. був оцінений у 602,31 млрд. $ США і, як очікується, зростатиме зі середньорічним темпом росту 21,8% з 2024 р. по 2030 р. (рис. 1).Ринок програмних продуктів (в тому числі й ПР), що використовують хмарні технології, стрімко розвивається [1].

Гібридні та мультихмарні рішення надають компаніям можливість гнучко і контрольовано здійснювати свою діяльність, використовуючи переваги різних хмарних провайдерів, створюючи інфраструктурні рішення, що ідеально відповідають їхнім специфічним потребам. Моделі (схеми) оплати за

використання хмарними технологіями (обчисленнями, рішеннями) компенсують витрати, пов'язані з традиційною IT-інфраструктурою, роблячи хмарні обчислення привабливими для бізнесу. Це особливо важливо для країн, що розвиваються, де підприємства активно шукають способи конкурувати на глобальному рівні.

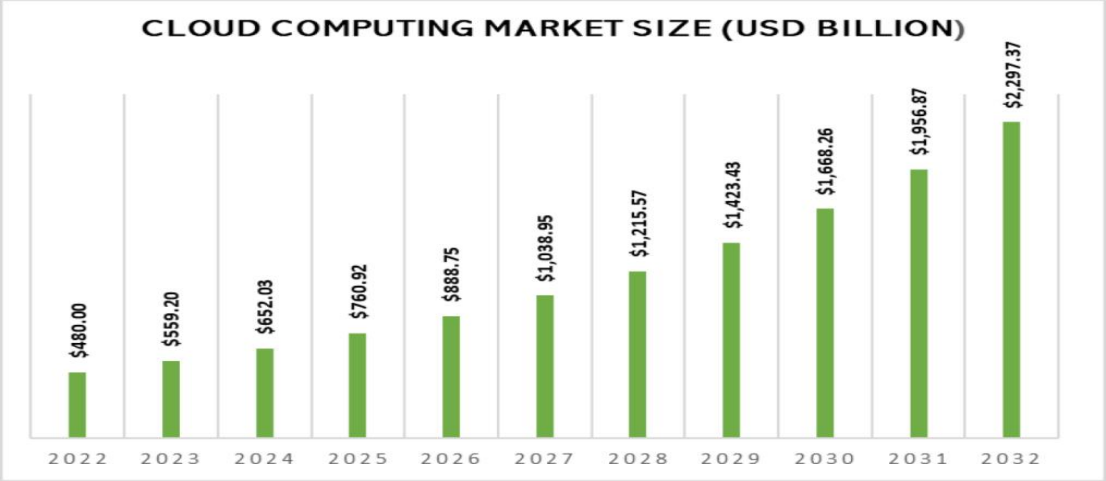

Рис. 1. Розмір ринку хмарних обчислень

Значну роль під час розробки та впровадження КПС відіграє вибір стратегії розгортання IT-інфраструктури. Класичною є стратегія, що передбачає встановлення та управління ПЗ на фізичних серверах, які знаходяться безпосередньо на підприємстві або дата-центрі. Такий підхід називають «наземним розгортанням». Він дозволяє підприємствам адаптувати системи під свої потреби та вимоги, але потребує значних фінансових вкладень у закупівлю, встановлення та обслуговування обладнання, придбання ліцензованого ПЗ, утримання висококваліфікованого IT-персоналу. Висока вартість «наземного розгортання» інфраструктури не є перешкодою лише для великого бізнесу, для малого і середнього потрібні більш гнучкі та фінансово ефективні рішення.

Хмарне розгортання, на відміну від наземного, передбачає використання зовнішніх хмарних сервісів для розміщення IT-інфраструктури та управління нею. Перевагою такого підходу є економічна ефективність (оплачуються лише фактично використані ресурси). Хмарні провайдери забезпечують технічне обслуговування, регулярні оновлення та високий рівень безпеки даних, зменшуючи потребу в утриманні власного IT-персоналу [2].

Хмарні технології дозволяють бізнесу зосереджуватися на розробці потрібного ПЗ, замість витрат часу та ресурсів на його розгортання. Використання різних моделей хмарних обчислень призводить до значних трансформацій у бізнесі. Це підвищує гнучкість організації, дозволяючи швидко адаптуватися до змін ринкових умов [3].

Моделі хмарних обчислень розділяються:*Infrastructure as a Service* (*IaaS*), *Platform as a Service* (*PaaS*), *Softwareas a Service* (*SaaS*). Ці моделі забезпечують

різні рівні контролю, гнучкості та відповідальності, що дозволяє користувачам для своїх потреб обирати відповідні варіанти.

IaaS, PaaS і SaaS не є взаємовиключними, і багато організацій використовують декілька з цих моделей одночасно.

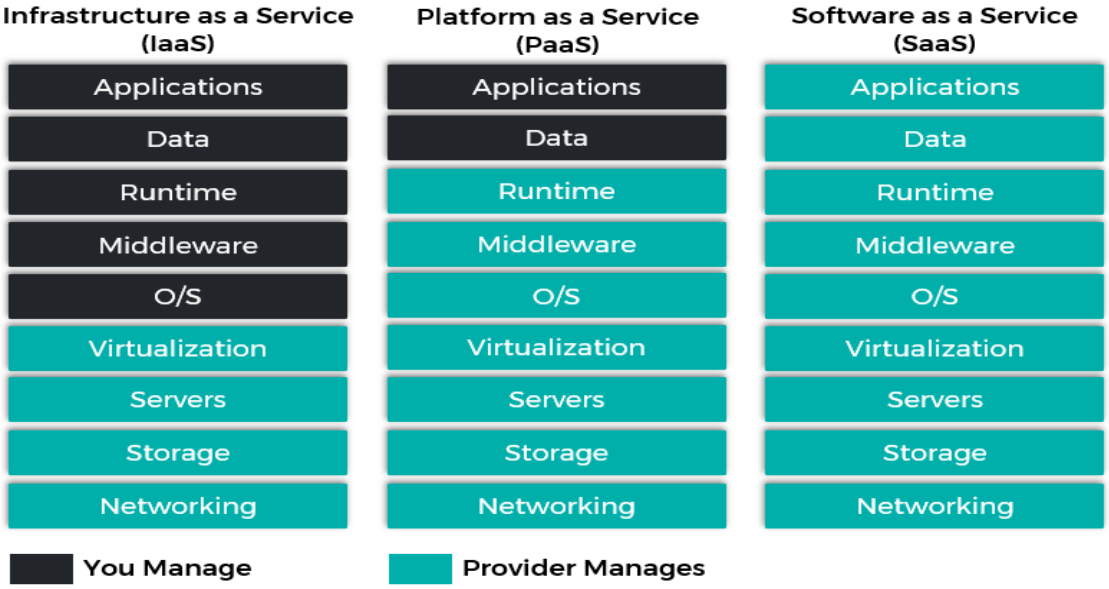

Рис. 2. Порівняння моделей хмарних обчислень

Для малого і середнього бізнесухарактерне комбінування кількох моделей, великий – зазвичай застосовує всі. Вибір конкретної хмарної моделі залежить від функціональних потреб та рівня персоналу. Наприклад, підприємству без IT-фахівців не доцільно обирати IaaS через необхідність налаштування серверів, а відсутність розробників робить PaaS непотрібною [4]. Але в деяких ситуаціях одночасне використання всіх трьох моделей може бути оптимальним рішенням, бо вони забезпечують баланс між простотою управління та рівнем контролю, яким підприємство готове поступитися.

Таким чином хмарні обчислення сприяють трансформації бізнесу, підвищуючи їх ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Global Cloud Computing Market Size & Outlook, 2023-2030 / Horizon Grand View Research, 2023, 125 p. URL: https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/cloud-computing-market-size/global(дата звернення 05.10.2024).

2. Ruparelia N. Cloud Computing.*The MIT Press Essential Knowledge series*. The MIT Press: 2016. 278 p.

3. Dar A. (2018). Cloud Computing-Positive Impacts and Challenges in Business Perspective. *Journal of Computer Science & Systems Biology*. 12(1). P. 15-18. DOI:10.4172/jcsb.1000294

4. Godavarthi B., Narisetty N., Gudikandhula K., Muthukumaran R., Kapila D.. Ramesh J.V.N. (2023). Cloud computing enabled business model innovation. *The Journal of High Technology Management Research*. 34(2).P. 100469.DOI:10.1016/j.hitech.2023.100469. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1047831023000196(дата звернення 05.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОГРАМНОГО ВІДОБРАЖЕННЯ ТАБЛИЧНИХ ДАНИХ СКЛАДНОЇ СТРУКТУРИ В ОНТОЛОГІЧНУ МОДЕЛЬ

Ткаченко Ольга,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
доцент кафедри інженерії програмного забезпечення
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-1800-618X
Яворський Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри інженерії програмного забезпечення
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0008-4893-3578

В сучасному глобалізованому інформаційному просторі дані, з якими стикаються їх користувачі, мають різні формати представлення. Найбільш поширеним форматом, що використовується при роботі з великою кількістю структурованих даних, є таблиці. Такий формат добре підходить для машинної обробки, вивчення та використання масштабних даних, але при «ручній» обробці даних, представлених у вигляді таблиць, це є дуже трудомісткимпроцессом [1].

Представлення даних у вигляді онтології підтримує і забезпечує зручну та прозору для розуміння візуалізацію даних, швидку навігацію,важливізв’язки, необхідні для аналізу даних і виявлення нових знань [2].

Основною проблемою онтологічної форми представлення інформації є складність її впровадження, тому авторами пропонуються підходи програмного відображення табличних даних складної структури в онтологічну модель.

Табличні дані вміщують структурованиінформаціюу вигляді рядків і стовпців, де стовпець відображаєназву об’єкта (в термінології онтологій – назву індивідуалу) або певний атрибут (в онтологіях - властивість даних), а кожен рядок – опис конкретного об’єкта по його властивостям. В такому представленні *заголовки стовпців*(у верхньомурядку заголовків)містять назви атрибутів, а*рядки*представляють набори значень атрибутів з різними типами даних.

Онтологічна модельє формальноюмоделлю знань, які описують сутності відповідної предметної області, їх властивості та зв’язки між ними.

Основні елементи даних в онтології:*класи*– категорії або типи об’єктів, наприклад, класи «Мови програмування» або «СКБД»; *екземпляри* (*індивідуали*) – конкретні представники класів, наприклад, для класу «Мова програмування» – «Java», а для класу «СКБД» – «MySQL»;*анотації*– локалізовані мітки, коментарі та інші метадані сутностей; *властивості* даних – сутності, що

характеризують екземпляри, набуваючи значень певного типу, наприклад, значення властивості «Рік випуску» для індивідуала «Java» – «1995» (може бути представлене як дата, цілочисельне або текстовезначення).

За допомогою властивостей даних можна представляти різну суттєву інформацію про об'єкт, наприклад значення властивості «Тип» для індивідуала «MySQL» – «Реляційна». О*б'єктні властивості*(також елемент даних в онтології) – це відношення між сутностями, наприклад, мова «C++» є розширенням мови «C».

Аналіз і обробка табличних даних складної структури, отриманихз різних джерел і які плануються у подальшому використовуватися для збагачення онтологій, вимагають розв'язання наступних завдань.

1. Необхідність визначення, *який саме стовпець містить ідентифікатори сутностей* (власні назви, імена тощо). Зазвичай - це перший або другий зліва стовпець, але можливо, що таблиця містить власну систему ідентифікації (проста нумерація чи унікальна індексація).

2. *Надання читабельної мітки кожній із сутностей* (хоча унікальний ідентифікатор сутностей онтології може виглядати як спеціальний індекс (наприклад, «E00123»), важливим є, щоб онтологія дійсно полегшувала розуміння даних).

3. *Використання власних назв для ідентифікації*(проблема полягає в тому, що ці назви можуть повторюватися).

4. Фактичні типи сутностей–неоднозначне поняття, алев онтології мають відображатися у вигляді класів. Проблема є в тому, що ці *типи невідомі заздалегідь, і кожна сутність може належати більш, ніж одному типу*.

5. Навіть *початково цілісніта коректні дані, через особливості перетворення/форматування можуть містити так званий «шум»* (порожні клітинки, недійсні посилання, зайві пробіли, перенесення рядків , тощо).

6. *Одна й та ж сутність може бути по-різному представлена навіть в одному наборі даних*. Наприклад, сутність, що позначає парадигму об'єктно-орієнтованого програмування, може бути представлена як: «Object-oriented programming», «Object oriented programming», «Object-oriented», «OOP» і т.д.

7. *Власні назви можуть змінюватися*, тобто навіть в уніфікованих даних, одна й та ж сутність, може бути описана у різних місцях по-різному.

Для вирішення наведених вищепроблем пропонуються такі шляхи:

1. *Складений ключ*. Супроводжуюча інформація може надати додатковий контекст, необхідний для однозначного визначення сутності та запобігання повторень або втрати фактичних зв'язків.

2. *Визначення параметрів вручну*.

3. *Використання словників* дозволяє налаштовувати програму, наприклад, визначати перелік «сміттєвих» або навпаки обов'язкових даних, скорочень, альтернативних назв і таке інше.

4. *Виявлення логічних даних*. При малій кількості можливих значень та при наявності ключових слів і символів (Так/Ні чи +/-), стовпець можна ідентифікувати як логічний та використовувати його значення як належність/неналежність до класу, представленого в його заголовку.

5. *Виявлення основного стовпця (з назвами сутностей)*. Більшість таблиць містить стовпець, значення якого є назвами сутностей, що описуються. Для визначення такого стовпця можна застосувати метод, колитакий стовпець визначається як самий лівий з максимальною кількістю унікальних (нечислових) значень.

6. *Поетапний аналіз таблиць (табличних даних складної структури)*, доповнюючи кожний наступний етап (наприклад, аналіз метаданих, вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз)знахідками попереднього.

7. *Використання попередньо створеної онтології в якості «стандарту»*. Онтологія, створена вручну або з даних перевіреного джерела, може бути «стандартом», з яким буде порівнюватися згенерована онтологія. Досягнувши повного співпадіння шляхом вдосконалення алгоритму, можна продовжити тестування, поетапно погіршуючи таблицю-джерело, щоб перевірити стійкість алгоритму до помилок.

8. *Пост-аналіз*. Аналіз текстової інформації (мітки, коментарі, опис, значення властивостей даних) для створення об’єктних зв'язків між сутностями та додаткового збагачення онтології.

9. *Комбінування наборів даних,* коли використовується словник пар <ключ-значення> як ланка між двома і більше наборами даних. Цей підхід може бути інструментом створення онтологій з двох і більше наборів табличних даних.

10. *Додавання даних в існуючу онтологію*. Використовуючи існуючий файл онтології, можна сформувати граф знань для табличних даних. Наприклад, еталонну онтологію можна використати для валідації менш якісних табличних даних, які будуть доповнювати онтологію новими знаннями [2]. Так можна об’єднувати різні набори даних, створюючи унікальні онтології (мережі онтологій) для вирішення різних практичних, наприклад, міжгалузевих проблем.

В результаті проведених досліджень були виділені ключові проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення. Практична значущість полягає у створенні інструментів автоматизації обробки і аналізу даних та виявлення нових знань на основі використання онтологій, покращення освітніх та управлінських процесів.

Список використаних джерел:

1. Gomez-Vazquez M., Cabot J., Clarisó R. (2024).Automatic Generation of Conversational Interfaces for Tabular Data Analysis. *Proceedings of the 6th ACM Conference on Conversational User Interfaces (CUI '24)*. USA,New York:

Association for Computing Machinery.33.P. 1-6. DOI: 10.1145/3640794.3665577.

2. Jiménez-Ruiz E., Hassanzadeh O., Efthymiou,V., Chen J., Srinivas K. (2020). SemTab 2019: Resources to Benchmark Tabular Data to Knowledge Graph Matching Systems. *The Semantic Web*. *ESWC 2020*: Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer. Vol. 12123. DOI: 10.1007/978-3-030-49461-2_30.

3. Fawei B., Pan J.Z., Kollingbaum M. et al. (2019). Semi-automated Ontology Construction for Legal Question Answering.*New Generation Computing*. Vol. 37.P. 453-478. DOI: 10.1007/s00354-019-00070-2.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ГЛОБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ

Логвиненко Ліліана,
здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна
Комеліна Ольга,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

За останні роки соцмережі кардинально вплинули на процес спілкування в суспільстві. Вони трансформували традиційні медіа, дозволивши кожному стати не лише споживачем, а й автором контенту. В умовах глобалізації соціальні платформи сприяють швидкій передачі інформації, роблячи її доступною для мільйонів користувачів. Сьогодні ЗМІ містять в собі широкий інструментарій для поширення інформації. Використання мультимедійних технологій є поширеним явищем у сучасній медійній практиці. Адже мова не лише про привернення уваги суспільства, але і про важелі впливу на нього. Тому вплив на громадську думку є ключовою метою сучасних засобів масової інформації.

Яким би не був зміст повідомлень, всі вони суттєво впливають на суспільство. Поява соцмереж, створення особистих інтернет-блогів, соціальних медіаспільнот та участь у них уможливлюють моніторинг важливих питань і проблем. Таким чином, соціальні медіа орієнтовані на успішну комунікацію, тобто об’єднання аудиторії зі спільною метою. На відміну від традиційних медіа, соцмережі пропонують нові канали комунікації, що не залежать від географічних чи часових бар’єрів. Інформація поширюється миттєво, завдяки чому забезпечується взаємодія користувачів між собою в режимі реального часу. Така тенденція надає можливість кожній людині публічно висловлювати свої погляди та залучати до обговорення широку аудиторію.

Крім того, публікації, поширені у просторі соцмереж, часто здатні швидко привернути увагу до важливих соціальних, політичних чи екологічних проблем, завдяки чому з’являється шанс донести інформацію у глобальну спільноту. Питання стосовно безпеки, навколишнього середовища, здоров’я і життя людини тощо, мають найбільш суттєвий вплив на громадську думку. У соціальних мережах проходять публічні дискусії стосовно важливих політичних питань, організовуються акції протесту та відстоюються права суспільства. Швидкий обмін інформацією допомагає прискорити реакцію органів влади та громадських організацій. Соціальні медіа можуть захищати інтереси населення, налагоджувати зв’язки між соціальними групами,

контролювати дії влади тощо. Навіть якщо користувач соцмереж є лише споживачем інформації та не бере участі у її поширенні, його присутність впливає на свідомість.

Використання соціальних мереж позитивно вплинуло на глобальну взаємодію, зробивши її більш інтерактивною та швидкою. Учасники не лише сприймають інформацію, але й активно реагують на неї, створюючи нові сенси та думки. Це сприяє формуванню необхідних передумов для розвитку глобальних комунікацій між людьми різних культур та країн. Соціальні платформи також допомагають організаціям адаптуватися до глобалізованих ринків, розроблюючи нові моделі комунікації зі споживачами. Компанії використовують соцмережі для реклами, налагодження зворотного зв'язку з клієнтами і формування іміджу.

Потужний інформаційний вплив соціальних медіа також спостерігається серед громадських ініціатив під час збору необхідної кількості підписів за проєкт, проведення опитувань та досліджень тощо. Потенціал соціальних медіа сьогодні настільки великий, що вони стали ключовим елементом масової комунікації та навіть джерелом для традиційних ЗМІ. За даними Інституту масової інформації, кожна п'ята новина в основних онлайн-медіа надходить із соціальних мереж: 63% новин взято з платформи Facebook, 23% – з Instagram, 6,5% – з Twitter, 4,5% – з Telegram і 3% – з YouTube [1].

Негативний вплив соцмереж на громадську думку також є надзвичайно суттєвим. Соціальні мережі можуть використовуватися для поширення фейкових новин та маніпуляцій. Зокрема, це актуально в умовах повномасштабної війни в Україні, коли не менш активна боротьба з ворогом триває й на інформаційному фронті. Російська влада використовує всі можливі засоби для поширення паніки та дезінформації серед українських громадян. Проблема протидії дезінформації є одним з найважливіших і найактуальніших викликів сьогодення. Для того, щоб перемогти ворога, окрім військової перемоги, ми повинні взяти гору і в інформаційній сфері, тобто повернути свідомість частини українців до національного медіапростору.

Американський інститут аналізу пропаганди визначив способи маніпуляції громадською думкою [2]. Серед них можна виділити найбільш популярні:

- метод «Визначення», який полягає у асоціюванні ідеї, особистості чи об'єкта з певною характеристикою. Даний процес повторюється настільки часто, що суспільство сприймає дану характеристику як очевидну і таку, що не потребує доказів. Замість того, щоб подавати факти, ЗМІ часто інтерпретують їх і приписують конкретним особам чи подіям, даючи негайну оцінку. Цей метод доволі популярний у соцмережах, оскільки дане джерело не передбачає перевірки правдивості й точності інформації, тому кожен користувач може виразити у дописі своє суб'єктивне ставлення, презентувавши це як

істину. Коли з'являється певна кількість постів з однаковими ідеями, суспільство формує власні стереотипи на їх основі;

- метод «Дивовижна всезагальність». При висвітленні подій, які потребують підтримки аудиторії, використовується фраза, яка здатна переконати аудиторію в тому, що більшість суспільства підтримує ту саму точку зору. Набагато легше переконати когось повірити в щось, якщо більшість вже вірить;

- метод «Зміщення фокусу» або «Підміна». Дані техніки включають використання позитивних описів для негативної поведінки, виокремлення певних «позитивних» частин події, викривлення інформації та подання неповних даних. Такі методи також є доволі популярними у соцмережах, адже дозволяють показати лише позитивні аспекти певної ситуації.

Сьогодні глобальні кризи стрімко поглиблюють проблеми суспільного розвитку: пандемія Covid-19 ускладнила комунікаційні процеси, вплинула на всі сфери життя та спричинила небезпеку в усьому світі. Повномасштабне російське вторгнення в Україну лише поглиблює цей процес. В зв'язку з цим, роль соціальних мереж як джерела новин стрімко зростає. Однак, на початку 2024 року в Україні кількість інтернет-користувачів становила 29,64 млн, при цьому рівень проникнення інтернету складав 79,2%. Водночас кількість користувачів соцмереж в Україні дорівнювала 24,30 млн осіб, що становить всього 64,9% від кількості населення України. Для порівняння, на початок 2023 року даний показник становив 74% від загальної кількості населення [3].

Отже, можна зробити висновок, що соцмережі, безумовно, в умовах сьогодення посіли ключове місце у сфері масової комунікації. Соцмережі мають великий потенціал як інструмент глобальних комунікацій і формування громадської думки, надаючи нові можливості для демократизації інформаційного простору, але при цьому підвищуючи ризик дезінформації та маніпулювання. Той факт, що соціальні медіа мають суттєвий вплив на громадську думку, спонукає суспільство бути пильними та уважно перевіряти поширювану інформацію. Водночас соцмережі стали основою для розвитку громадянського суспільства, адже через масовий вплив на суспільну думку здійснюється оперативне інформування та акцентування уваги на важливих питаннях державного й соціального характеру.

Список використаних джерел:

1. Іщенко Н. Чим небезпечні нові медіа і що з цим робити. 2019. URL: https://m.day.kyiv.ua/uk/article/media/socmerezhi-i-my (дата звернення: 15.09.2024).

2. Марусяк Т. С. Методи та форми впливу на громадську думку у сучасному українському суспільстві. Вісник НТУУ «КПІ». 2014. Вип. 2 (22). С. 90-94.

3. Digital 2024: Ukraine – DataReportal – Global Digital Insights. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine (дата звернення: 15.09.2024).

4. Кудлай В. Соціальні мережі в контексті формування суспільної думки / В. Кудлай, Н. Гайдук. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2020. Вип 33, т. 1. С. 182–189.

5. Ausat A. M. A. The Role of Social Media in Shaping Public Opinion and Its Influence on Economic Decisions. Technology and Society Perspectives. 2023. Vol. 1(1), p. 35–44. URL: https://doi.org/10.61100/tacit.v1i1.37 (дата звернення: 22.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГІБРИДНИХ ВІЙНАХ

Каштан Сергій,
к.т.н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та прикладної математики
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

Вступ. Сучасні гібридні війни, що поєднують в собі традиційні військові операції та невійськові (політичні, економічні, інформаційні та інші) засоби впливу, значною мірою залежать від інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали невід'ємною частиною сучасного життя, проте в руках агресора вони можуть перетворитися на потужний інструмент для дестабілізації суспільства та підриву національної безпеки. Ці технології стали одним із ключових елементів гібридних війн – потужним інструментом для координації кібератак на інформаційному просторі, маніпуляції інформацією і громадською думкою, дестабілізації суспільства та підриву довіри до державних інститутів. У цьому контексті важливо розглянути, як саме ІКТ використовуються в гібридних війнах, які ризики вони несуть та як протистояти цим загрозам.

Роль ІКТ в гібридних війнах. Інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у гібридних війнах – надають нові інструменти для ведення інформаційної війни, де інформація використовується як зброя для маніпуляції громадською думкою, створення фейкових новин та поширення дезінформації. Соціальні мережі, месенджери та інші онлайн-платформи дозволяють швидко поширювати фейкові новини, пропаганду та маніпулятивні матеріали. ІКТ виконують масштабну психологічну операцію, зокрема, дозволяють впливати на емоції та думки великих груп людей, формуючи бажану для агресора громадську думку.

Інформаційна війна в гібридних конфліктах спрямована на досягнення стратегічних цілей шляхом підриву морального стану супротивника, створення паніки чи підтримки серед населення власної країни. Поширення негативної інформації про уряд, політиків та інші державні інституції через ІКТ призводить до підриву довіри громадян до влади, до створення штучних конфліктів, розпалювання соціальної напруги та розколу суспільства.

ІКТ відкривають нові можливості для ведення розвідувальних операцій у гібридних війнах. Розвідувальні операції можуть включати як традиційне шпигунство, так і електронне перехоплення даних та злом інформаційних систем. Системи перехоплення дозволяють отримувати доступ до конфіденційних розмов, електронних листів або інших цифрових повідомлень. Це може використовуватися для збору стратегічної інформації або планування

атак. Навіть не отримуючи доступ до змісту повідомлень, можна аналізувати метадані (місцезнаходження, час, інтенсивність зв'язку) для розробки оперативних планів. Інформація, отримана в результаті кібероперацій з державних та/або корпоративних баз даних, може бути використана для розуміння стратегій ворога або планування майбутніх атак.

Методи використання ІКТ в гібридних війнах. Розглянемо основні інструменти та засоби.

Соціальні мережі та платформи. Використання соціальних мереж (Facebook, X, Instagram, інші) для поширення фейкових новин або маніпулятивного контенту є одним із найпотужніших інструментів. Завдяки алгоритмам соціальних платформ цей контент швидко поширюється серед великого числа користувачів. У роботі [1] аналізується, як соціальні мережі стали інструментом у сучасних конфліктах. Автоматизовані акаунти інтернет-користувачів (тролі та боти) можуть масово поширювати пропаганду, маніпулювати коментарями на форумах та/або у соціальних мережах, формуючи хибне уявлення про події. Таргетована реклама, що відображається в соціальних мережах, також впливає на формування певної думки у користувачів.

Кіберпропаганда та DDoS-атаки. Кіберпростір є критично важливим компонентом сучасних гібридних війн. Кібероперації можуть включати атаки на критичну інфраструктуру, злами систем управління або викрадення інформації з метою підриву стабільності держави. Викрадення конфіденційної інформації з урядових або приватних організацій може бути використане для шантажу або впливу на політичні процеси. Хакерські кібератаки на критичну інфраструктуру (енергосистеми, транспортні мережі, фінансові установи), державні органи та приватні компанії можуть призвести до серйозних наслідків як для економіки, так і для безпеки держави. Наприклад, атаки на електромережі можуть залишити великі міста без електрики, що призводить до хаосу. Хакерські атаки використовуються і для поширення фейкових новин, компрометації інформації, зламу урядових та/або медіа-сайтів, відключення онлайн-сервісів. Злами урядових систем управління або засобів комунікації можуть спричинити дезорганізацію, особливо в часи криз чи воєнних дій.

Системи штучного інтелекту та аналітика великих даних. Створення фальшивих відео та/або аудіозаписів можуть призвести до дискредитування як публічних осіб, так і окремих подій. Штучний інтелект (ШІ) може використовуватися для створення більш переконливих фейкових новин, аналізу великих обсягів даних та автоматизації процесів дезінформації. ШІ і аналітика великих даних надають додаткові можливості для ведення гібридних війн через ІКТ. Обсяги масивів даних постійно збільшуються, оскільки розширюються можливості збору інформації за допомогою недорогих мобільних пристроїв, засобів цифрової аерофотозйомки, камер, мікрофонів, зчитувачів радіочастотних міток і бездротових сенсорних мереж [2]. Системи штучного

інтелекту та комп'ютерного зору можуть автоматично аналізувати величезні масиви інформації, зокрема відкриті дані, соціальні мережі, зображення, щоб ідентифікувати потенційні загрози або сприятливі можливості для операцій. ШІ використовується для автоматизації дезінформаційних кампаній, він може аналізувати великі масиви даних, створювати і поширювати пропагандистські повідомлення, що відповідають інтересам певних аудиторій. Використання великих даних дозволяє аналізувати громадську думку, реакцію суспільства на події або інформаційні кампанії та коригувати стратегії пропаганди. У роботі [3] розглядається питання використання великих даних для маніпуляцій у глобальних конфліктах.

Ризики, пов'язані з використанням ІКТ в гібридних війнах. Поширення дезінформації та маніпуляцій може призвести до соціальних конфліктів, політичної нестабільності та навіть до загострення воєнних дій. Маніпуляції громадською думкою можуть впливати на результати виборів та підривати довіру до демократичних інститутів. Кібератаки на критичну інфраструктуру можуть призвести до значних економічних збитків. Поширення ненависті та дискримінації в інтернеті може призвести до порушення прав людини.

Протидія гібридним загрозам. У контексті гібридних воєн ІКТ створюють безліч загроз, які вимагають уважного вивчення та розробки ефективних заходів протидії. Для протидії гібридним загрозам, пов'язаним з використанням ІКТ, необхідний комплексний підхід, який полягає: у посиленні медіаграмотності населення, що виражається у навчанні людей розпізнавати фейкові новини та критично оцінювати інформацію в інтернеті; у розвитку національних систем кібербезпеки з метою захисту критичної інфраструктури та державних органів від кібератак; у міжнародному співробітництві для боротьби з дезінформацією та кіберзлочинністю; у підтримці незалежних медіа через створення сприятливого середовища для надання якісної та достовірної інформації; у розробці законодавства, що регулює відповідальність за злочинне використання ІКТ. Сучасні напрями забезпечення захисту даних в інформаційних системах і технологіях ґрунтуються на технічних, криптографічних, програмних методах та засобах захисту інформації із врахуванням проблеми вразливості сучасних інформаційних систем та сервісів [4].

Висновки. Використання ІКТ у гібридних війнах значно змінює характер сучасних конфліктів та створює нові виклики для національної безпеки. Для ефективної протидії цим загрозам необхідно постійно розвивати нові технології та інструменти (технічні заходи захисту), а також підвищувати обізнаність суспільства про методи маніпуляції та дезінформації.

Список використаних джерел

1. *Singer P.W., Brooking E.T.* LikeWar. The Weaponization of Social Media. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2018. 416p.

2. *Каштан С.С.* Сучасні методи обробки великих даних в великомасштабних системах. *Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції "Глобальні та регіональні проблеми інформатизації в суспільстві і природокористуванні"* (15-16 травня 2019р., м.Київ). Київ: РВВ НУБіП України, 2019. С. 122-124.

3. *Zuboff S.* The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs, 2020. 704p.

4. *Каштан С.С.* Забезпечення захисту даних за допомогою технологій комп'ютерної безпеки. *Збірник тез виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку вищої школи та економіки в XXI столітті»* (15–16 жовтня 2020 р., м.Рівне). Рівне: РВЦ МЕГУ ім.акад. С.Дем'янчука, 2020. С. 39-41.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вейдер Тетяна,
к.держ.упр., старший викладач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0008-1744-6646
Сєдова Анастасія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

У сучасному світі маркетинг перебуває у стані технологічної трансформації, що відбувається внаслідок швидкого впровадження передових технологій. Цей процес визначається постійним появленням інноваційних технологій, які мають революційний вплив на стратегії та інструменти маркетингу, стимулюють та змушують маркетинг виходити за межі звичайних практик. Новітні технології допомагають ефективніше збирати, систематизувати, аналізувати та використовувати дані для маркетингових досліджень [1].

Компанії, які прагнуть автоматизувати та підвищити ефективність роботи маркетингового відділу, мають знати шляхи досягнення своїх цілей. Найрозповсюдженішими сучасними технологіями, які інтегрувались і у сферу маркетингу, є штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та Big Data (Великі дані) [2].

Мета тези полягає у вивченні та розумінні ролі новітніх технологій як інструментів у процесі маркетингового дослідження.

Для функціонування кампаный, дослідження ринку є вкрай необхідними. А виклики сьогодення актуалізують таку потребу.

Маркетингові дослідження потрібні щоб:

- прийняти бізнес-рішення, мінімізуя ризики,
- вивчити ринок, споживачів,
- зробити порівняння з конкурентами та визначити свої сильні і слабкі сторони,
- тестувати діяльність кампаній.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, Big Data і Data Science, значно трансформують підходи до маркетингових досліджень, додають сучасної новизни. Вони дозволяють компаніям не лише збирати великі обсяги даних, а й аналізувати їх із неймовірною швидкістю та точністю. Завдяки цим інструментам можна проводити глибокий аналіз

споживчої поведінки, виявляти ринкові тренди та розробляти персоналізовані пропозиції.

Сучасні технології дають змогу збирати дані з різних джерел, таких як соціальні мережі, веб-сайти, опитування та інші платформи. Автоматизація цього процесу дозволяє компаніям швидше отримувати актуальну інформацію про своїх споживачів.

Алгоритми штучного інтелекту та машинне навчання здатні обробляти великі обсяги даних, виявляючи приховані патерни та кореляції, які можуть залишитися непоміченими для людського аналітика. Це, в свою чергу, дозволяє більш точно сегментувати ринок, що сприяє створенню цілеспрямованих рекламних кампаній. Наприклад, компанії можуть адаптувати свої стратегії до конкретних груп, аналізуючи поведінку споживачів на основі їхніх покупок та взаємодій з брендом. У 2020 році розпорядженням уряду навіть затверджено концепцію розвитку штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки України. Концепція сприяла розвитку та впровадженню технологій ШІ, а також гармонізації основних задач ШІ зі стандартами Європейського Союзу [3].

Персоналізація відіграє важливу роль у створенні успішних маркетингових стратегій. Сучасні технології дозволяють компаніям розробляти унікальні пропозиції для кожного споживача, враховуючи їхні вподобання, історію покупок і поведінку. Це, у свою чергу, може підвищувати залученість та лояльність клієнтів, оскільки споживачі отримують релевантний контент та продукти, що відповідають їхнім інтересам.

Сучасні технології також дозволяють зменшити витрати на маркетингові кампанії. Завдяки автоматизації процесів та аналізу результатів кампаній в режимі реального часу, компанії можуть швидко коригувати свої стратегії, фокусуючи ресурси на найбільш ефективних каналах та методах.

Отже, новітні технології є потужними інструментами для маркетингових досліджень, що дозволяють компаніям досягати високих результатів завдяки ефективному використанню даних. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних відкриває нові можливості для розуміння споживчої поведінки, прогнозування ринкових трендів і створення персоналізованих пропозицій. Для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в сучасному середовищі, використання цих технологій стає не лише бажаним, а й необхідним.

Список використаних джерел:

1. Дума О. І., Мельник М. С. Новітні технології маркетингових досліджень та аналізу ринку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 29–39.

2. Сотніков Ю., Єрешко А. Big data як основоположний підхід у створенні портрета цільового споживача. *Науковий вісник*. 2019. № 4 (267), С. 123.

3. Штучний інтелект: тренди, перспективи, ризики. Газета «Світ». URL:https://svit.kpi.ua/2024/06/19/штучний-інтелект-тренди-перспективи-2// (дата звернення 07.10.2024).

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТІ

Вейдер Тетяна,
к.держ.упр., старший викладач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м.Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0008-1744-6646
Газукін Євген,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м.Дніпро, Україна

Глобалізація – це перетворення певного явища на світове, планетарне, те, яке стосується усієї Землі. Глобалізація – це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. Звісно цьому процесу сприяв розвиток і поширеність цифрових технологій, які роблять комунікацію швидшою, а інформацію легшою для обміну. Але безумовно, для кожної країни в пріоритеті залишається її внутрішня ситуація.

За останні п`ять років глобалізація вплинула на розвиток освітньої сфери: конвергенція моделей освітніх організацій, інтернаціоналізація є лише деякими з найбільш актуальних аспектів цього процесу [1].

Для безпечної та належної організації освітнього процесу та дотримання прав учасників освітнього процесу стали вкрай важливою вчасна, зрозуміла та чесна комунікація всіх сторін: студентів та науково-педагогічних працівників, керівництва закладів освіти.

Така комунікація допоможе і у вибору форми навчання перебваючи за кордоном або на ТоТ. У 2023 році до українських закладів вищої освіти вступили 3675 дітей із ТОТ, які були мотивовані виїхати на підконтрольні території, зокрема, задля збереження ідентичності, відчуття належності до українського народу й держави. Але з різних причин, є вступники, які обрали дистанційну освіту. Тому комунікація допоможе побудувати довіру між усіма учасниками освітнього процесу щодо спільного створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану.

Сучасні способи комунікації між учасниками освітнього процесу розподілились на:

1. Комунікація через засоби онлайн (мессенджери, Zoom, Google Meet, class-room, тощо)
2. Особиста комунікація (безпосередня комунікація через лекції, консультації, тощо)

Тому важливою стає психологічна готовність викладачів працювати в онлайн-режимі та мати технічні компетентності у роботі з сучасними інформаційно-комунікаційними та веб технологіями [2].

Використання E-learning у порівнянні з традиційними формами навчання надає такі переваги:

• більша можливість доступу – студенти одержують можливість навчання через Інтернет з любого місця, де є вихід у глобальну інформаційну мережу;

• гнучкість навчання – тривалість, послідовність, можливість самостійного вибору відповідно до власних можливостей;

• здійснення навчання на робочому місці, вдома, в дорозі з використанням мобільного Інтернету.

Основною перевагою використання хмарних платформ та хмарних сервісів є безперервність та доступність навчання будь-де та будь-коли [3].

Підсумовуючи вищезгадане, можемо сказати, що використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освіті добре зарекомендували себе вже протягом тривалого часу в України та в інших країнах світу. Тому на сучасному етапі розвитку суспільства освіта стає найважливішим фактором глобалізації як у змісті освітнього процесу, так і в формах його організації [4].

Список використаних джерел:

1. Globalization, Education, Information and Communication Technologies: What Relationships and Reciprocal Influences. URL: https://www.science direct.com/science/article/pii/S1877042812026857 (дата звернення 07.10.2024).

2. ЧуйкоО. В. Психологічна підготовка викладачів до діяльності в умовах інноваційної освіти. *Проблеми гуманізації навчання та виховання у вищому закладі освіти: матеріали Третіх Ірпінських міжнародних науково педагогічних читань.* Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2005. 493 с.

3. Гуревич Р. С. Формування освітнього інформаційного середовища для підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах [монографія] / за заг. ред. доктора педагогічних наук, професора, члена кореспондента НАПН України Р. С. Гуревича. Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2015. 425 с.

4. Скотна Н. Сутність глобалізації та її вплив на розвиток вищої освіти в Україні / Н. Скотна //Людинознавчі студії. Сер.: Філософія. 2012. №. 26. С. 71–83.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕТЕРМІНАНТИ ВИСХІДНОЇ ЕКСПОНЕНТИ ЮРИДИЧНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ЦИФРОВІЙ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Макаренков Олексій,
д. ю. н., професор, головний науковий співробітник Науково-дослідної частини,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0042-165X

Електронний формат обігу інформації виявляє дуальну природу правового регулювання, оскільки, окрім сукупності правил розв'язання задач даних, алгоритми комп'ютерних програм за посередництва комп'ютерів та інших технічних засобів також спрямовані на комунікацію з людьми, правомірні і неправомірні, публічно-владні і приватно-правові зв'язки з суб'єктами права. Предметом уваги юристів стають як операції з даними, так і доступ до цих даних людини [1]. Сфера державної таємниці охоплює справи, документи та інформацію, знання яких неуповноваженими особами може поставити під загрозу фундаментальні інтереси держави. Фундаментальними інтересами держави вважаються ті, що стосуються національної незалежності, єдності та цілісності держави або її внутрішньої чи зовнішньої безпеки, збереження конституційних інститутів, а також ресурсів, виділених на оборону та дипломатію, захист населення на національній території, збереження та безпека стратегічних економічних та енергетичних ресурсів та збереження національного наукового потенціалу (частини 1, 2 ст. 2) [2]. Схожі критерії визначення інформації «службовою темницею» містяться в Іспанії[3]. Нинішня межа зазначеного регулювання стосується не просто цифрового формату даних, але досягає правил операцій з цими даними «штучним інтелектом»(далі – ШІ).

Подібність продуктивності ШІ до інтелекту людського означає нині неподоланий виклик щодо його належного унормування. Якщо соціальні відносини без результатів роботи ШІ характеризувалися синергією ініціатив, алгоритмів, правил суб'єктів цих відносин, то створені ШІ нові та оновлені знання множать цю синергію і ставлять завдання з розробки варіацій реалізації цих знань, які прийнятні як для людини, так і для загальнолюдських цінностей у змістовному насиченні правових відносин, їхнього антроповимірного розвитку. У цьому зв'язку нелюдської продуктивності закономірним стане використання ШІ для створення законодавчих формулювань відносно усього або більшості, що детерміновано результатами його роботи. Ця потреба актуалізує суттєве зростання запиту на юристів, душа та розум яких містить творчі якості. Люди з формальними документами про юридичну освіту, яку вони фактично не здобули, а також юристибез творчих рис у роботі, корупціонери непридатні для правотворення у контексті викликів ШІ. Ресурс

фахівців потрібного рівня розвитку широко представлений у країнах G7 та у більшості країн G20.

Ресурс ШІпосилив невизначеність для людини, нації, держави та її інших соціальних спільнот у сфері використання інформації за допомогою цифрових технологій. Нині навіть термін ШІвимагає заміни на адекватний його природі денотат, оскільки інтелект є тільки у людини, тварин. Невизначеними залишаються як концепти, суб'єкти адміністрування і контролю за використанням ШІ, так й інші правила, критично важливі для конституційних цінностей.Наприклад, система центральних органів виконавчої влади, які відповідальні за ШІ у Китаї нині складає Адміністрацію кіберпростору Китаю та ще 6 органів. Китай вперше у світі, хоча й концептуально, проте юридично врегулювавШІ23 травня 2023 р., зазначивши у ст. 1 відповідного документу, що його метою є … захист національної безпеки / 国家安全[4]. ЄС врегулював цей предмет роком пізніше, але, порівняно з Китаєм, зробив це детальніше [5].«Рекомендації щодо безпечної розробки системи ШІ» ЄС та інші країни схвалили вже 27.11.2023 [6]. Україна долучилася до Декларації Блетчлі країнам-учасниць Саміту з безпеки ШІ [7].

Невизначеність прямо корелює зі зростанням злочинності, особливо транснаціонального рівня, оскільки на цьому рівні найслабший правове регулювання, зокрема мінімальні можливості для застосування санкцій правових норм.Викривлення правового змісту суспільних відносин, який іманентно присутній у цих відносинах, проте формально-юридично ще не виражений у вигляді законодавчих актів, суть корупції, злочинів проти конституційного ладу та інших суміжних їм кримінальних правопорушень. Як нації, так і створена нею держава, найбільш вразливі суб'єкти права у флуктаціях невизначеності, корупційних викривлень і тому подібних ризиках для права [8]. Людина, на відміну від цих соціальних утворень макрорівня, має можливість вціліти і розвиватися через єднання з націями, які близькі її природі. Глобальною особливістю викликів для правового регулювання цифрових технологій, що посилені ресурсом ШІ, є те, що на ці виклики треба відповідати повноцінно і випереджаючими темпами. Відсталість чи наздоганяючий темп у цьому питанні еквіваленті безладу, втраті контролю над ШІ і злочинністю, втратою нації і/або державної організації її життя тощо. Минулі практики, коли публічна влада могла роками зневажати соціальні запити на зміни законодавства і/або красти публічні фонди, в умовах викликів ШІ дисфункціональні. Прикладний характер проблем правил використання ШІ у тому, що його ресурсами користуються люди для злочинних намірів, наприклад, створення зброї масового знищення, фінансового шахрайства, уникнення маршрутів прикордонного і/або митного контролю для вільного переміщення контрабандинаркотиків, людей, зброї тощо. При цьому множина і/або глибина цього типу зловживань може набути національного чи глобального рівня небезпеки. Наприклад, викрадення даних з дипломатичних

та інших урядових організацій Афганістану, Азербайджану, Ірану, Іраку, Пакистану і Туреччини за допомогою програми «Golden Jackal», яка поширюється в ізольованих цифрових системах через знімні диски, а також внаслідок використання троянських інсталяторів Skype і шкідливих документів Microsoft Word. Ця шпигунська програма складається зутиліт для доставки файлів в ізольовану систему через моніторинг пристроїв USB, модульного Backdoor, збору і перехоплення потрібних файлів (системних метаданих, вмісту папок, облікових даних, скріншотів тощо), передачі їх на віддалений сервер, і використовувалася щонайменше 4 р.[9].

Отже, в межах як міжнародного, так і національного правового простору посилюється трендврегулювання ШІ як онтологічно позабіологічної системи відтворення алгоритмів генерування текстів, зображення, аудіо, відео або іншого змісту,первинні варіації яких створені Божественною сутністю людини. Інформаційний компонент національної безпеки України вимагає створення як правил для контролю над використанням ШІ та його роботою, так і спеціального органу з адміністрування ШІі відповідних підрозділів у всіх центральних суб'єктах публічної влади на додаток до вже існуючих структур з кібербезпеки у правоохоронних, оборонних і військових публічно-владних організаціях.Результати впровадження електронних систем Мінцифри і Мінстратегпромом України та іншими організаціями потребують законодавчого супроводження, яке нині критично відстає. У цьому питанні парламенту у поміч ресурс вчених-юристів (справжніх, не номінальних), ШІ, релевантної бюрократичної інфраструктури ЄС та інших країн-партнерів. Інакше шпіонаж та інші втрати державної таємниці (енергетичні, оборонні, військові системи управління тощо), зокрема й внаслідок кіберзлочинностіз боку військового агресора проти України та його союзників, послаблятимуть національну безпеку й надалі.

Список використаних джерел:

1. Yaroshko T., Kosa V., Ignatenko O., Makarenkov O., Ermolayev V. Engineering Scientific Knowledge Graphs from Publications: *The Anti-Corruption Use Case*. September 23-27, 2024. Scopus. URL:https://easychair.org/smart-program/ICTERI-2024/2024-09-26.html#talk:266254

2. Regime do segredo de estado [state secret regime]: Lei Orgânica n.º 2/2014. 06.08.2014. Assembleia da República Portuguesa. URL:www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2201&tabela=leis&so_miolo=

3. Sobre secretos oficiales[on official secrets]: Ley 9/1968. 05.04.1968. Las Cortes Españolas.URL:https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1968-444

4. The Interim Measures for the Management of Generative Artificial Intelligence Services: promulgated on July 10, 2023 by the Cyberspace Administration of China etc. URL:https://www.cac.gov.cn/2023-07/13/c_1690898327029107.htm

5. Artificial Intelligence Act: regulation (EU) 2024/1689. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689

6. Guidelines for secure AI system development. 27.11.2023. URL: https://www.ncsc.gov.uk/files/Guidelines-for-secure-AI-system-development.pdf

7. The Bletchley Declaration by Countries Attending the AI Safety Summit. 01.11.2023. URL:https://www.aisafetysummit.gov.uk/

8. Макаренков О. Л. Правова визначеність добрих чеснот в образі українців як умова інтеграції до ЄС. Право і суспільство.2023. №3. С. 40-48.

9. GoldenJackal: New Threat Group Targeting Middle Eastern and South Asian Governments. 23.05.2023. URL: thehackernews.com/2023/05/goldenjackal-new-threat-group-targeting.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АЛГОРИТМІВ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ З МЕТОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ В ЛОГІСТИЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

Балвак Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри комп'ютерної інженерії
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м.Київ, Україна
Лемешко Андрій,
доктор філософії, доцент, доцент кафедри прикладних інформаційних систем
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8003-3168

Постановка задачі.

Оптимізація складських процесів є складною багатофакторною задачею, яка традиційно вирішується за допомогою евристичних методів. З розвитком обчислювальної техніки та появою нових алгоритмів оптимізації відкрилися нові можливості для підвищення ефективності управління складами. На базі сучасних комп'ютерних технологій були створені логістичні інформаційні системи або інформаційні системи логістичного управління. Які постійно розвиваються та вдосконалюються.

Одним із перспективних напрямків досліджень є застосування алгоритмів кластеризації [1] для оптимізації розміщення товарів. Ці підходи дозволяють врахувати різноманітні характеристики товарів та їх взаємозв'язки, що є особливо важливим для складів з великим асортиментом продукції.

Мета дослідження.

Метою дослідження є аналіз різних алгоритмів кластеризації для розв'язування задач оптимізації розміщення товарів.

Результати дослідження.

В результаті аналізу було встановлено, що для кластеризації товарів при розміщенні на складах ефективно застосовуються методи k-середніх, DBSCAN та алгоритми на основі самоорганізованих карт. Кожен з цих методів має свої переваги та особливості застосування.

Метод k-середніх [2] — це алгоритм кластеризації, що групує об'єкти в k кластерів на основі схожості. Алгоритм простий і швидкий на великих наборах даних, але вимагає попередньо визначати кількість кластерів і може бути чутливим до початкових умов, що інколи призводить до неефективних рішень.

При зберіганні товарів метод k-середніх допомагає оптимізувати розміщення, групуючи часто використовувані товари ближче один до одного,

що скорочує час і витрати на їх пошук. Це також знижує ризики помилок і дозволяє ефективніше використовувати складські площі, підвищуючи швидкість доступу до популярних товарів.

DBSCAN (Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise) [2] – це алгоритм кластеризації, що групує об'єкти на основі щільності даних. Він ідентифікує області з високою щільністю як кластери, а рідкісні об'єкти розглядає як шум.

DBSCAN ефективний у задачах оптимізації складу, оскільки може визначати зони з різною частотою обігу товарів, оптимізуючі їх розміщення для зменшення часу на обробку. Він також допомагає ідентифікувати рідкісні або аномальні товари, що покращує управління запасами й знижує витрати.

Алгоритми на основі самоорганізованих карт (Self-Organizing Map – SOM) – це методи кластеризації та візуалізації даних, що використовують нейронні мережі для навчання без учителя. У процесі навчання мережа самоорганізовується таким чином, що подібні об'єкти опиняються ближче один до одного на карті, дозволяючи виявляти приховані структури в даних.

У сфері зберігання товарів алгоритми SOM допомагають оптимізувати логістику, автоматично кластеризуючи товари за характеристиками, такими як розмір, попит або тип. Це дозволяє ефективніше організувати складські простори, зменшуючи час на пошук потрібних товарів. Крім того, SOM можна використовувати для виявлення аномалій у розподілі товарів або прогнозування майбутніх потреб у зберіганні на основі історичних даних, що сприяє оптимальному управлінню ресурсами.

Для оптимізації процесу розміщення товарів на складі найбільш ефективним часто виявляється алгоритм DBSCAN. Цей метод кластерного аналізу, завдяки своїй здатності виявляти кластери довільної форми та стійкості до шумів у даних, забезпечує гнучке та надійне розподілення товарів за їхніми характеристиками. DBSCAN не вимагає попереднього визначення кількості кластерів, що значно спрощує процес кластеризації. Також алгоритм дозволяє ідентифікувати аномальні дані, такі як товари, що не належать до жодного кластера, що може бути корисним для подальшого аналізу та оптимізації складських процесів.

Кожен із методів кластеризації має свої особливості та найкраще підходить для вирішення певних завдань. Метод k-середніх забезпечує швидку кластеризацію, DBSCAN дозволяє виявляти кластери складної форми, а самоорганізовані карти допомагають візуалізувати результати.

Висновки та перспективи.

Алгоритми кластеризації мають великий потенціал для оптимізації зберігання товарів на складах. Вибір алгоритму залежить від конкретних характеристик складу, таких як розмір, динаміка надходження товарів і вимоги до швидкості обробки.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію алгоритмів із системами управління складом та їх адаптацію до реальних умов роботи, де є потреба у швидких рішеннях у режимі реального часу.

Список використаних джерел:

1. Application Cluster Analysis as a Support form Modelling and Digitalizing the Logistics Processes in Warehousing / J. Kronova та ін. *Applied Sciences*. 2024. Т. 14, № 11. С. 4343. URL: https://doi.org/10.3390/app14114343.

2. Chakraborty S., Nagwani N. K., Dey L. Performance Comparison of Incremental K-means and Incremental DBSCAN Algorithms. *International Journal of Computer Applications.* 2011. Т. 27, № 11. С. 14–18. URL: https://doi.org/10.5120/3346-4611.

3. Копилець П. М. Ефективна економіка № 3, 2012http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1026

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СЕГМЕНТАЦІЯ МУЛЬТИСПЕКТРАЛЬНИХ ВИДОВИХ ЗОБРАЖЕНЬ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ

Голубенко Олександр,
к.т.н, доцент, завідувач кафедри інформаційних та комунікаційних технологій
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1776-5160
Кухтик Станіслав,
к.ю.н., доцент, доцент кафедри права
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2738-5866
Маковейчук Олександр,
д.т.н, доцент кафедри інформаційних та комунікаційних технологій
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4425-016X

У цій роботі розглядається застосування методу семантичної сегментації на основі згорткових нейронних мереж (ConvolutionalNeuralNetwork, CNN) для виявлення водних об'єктів на мультиспектральних видових зображеннях з високою роздільною здатністю. Даний метод було представлено на 6-муХакатоніCassini ЄС, що був проведений у листопаді 2023 року, та спрямований на пошук інноваційних рішень для екологічних проблем за допомогою космічних даних. Учасники використовували супутникові дані програми Copernicus для створення технологій у галузі сталого розвитку та управління ресурсами [1]. Показано, що точність класифікації підвищується завдяки додаванню каналів ближнього інфрачервоного діапазону (NearInfra-Red, NIR), що сприяє більш чіткому розрізненню візуально подібних об'єктів, таких як водні поверхні та тіні від хмар.

Дане дослідження базується на роботах [2] та [3], де для ефективної ідентифікації водних регіонів на супутникових знімках використовується U-Net-подібна мережа, яка була навчена на аерофотознімках. Для вирішення проблеми неправильної класифікації поверхонь, спричиненої наявністю хмар і їхніх тіней, пропонується використовувати нормалізований різницевий індекс води (NormalizedDifferenceWaterIndex, NDWI), якийвикористовується як надійний показник для перевірки результатів сегментації [4].

Індекс нормалізованої різниці води (NDWI) використовує зелений та ближній інфрачервоний діапазони (NIR) довжини хвиль для моніторингу змін вмісту води у водоймах. Надалі ми будемо використовувати метрику NDWI,

запропоновану McFeeters [5-6], яка дозволяє ефективно виділятиводяні об’єкти на мультиспектральних зображеннях:

$$NDWI = \frac{G-NIR}{G+NIR}, \quad (1)$$

де NIR, G – відповідно близький інфрачервоний (864 нм) та зелений(559нм) канали мультиспектрального зображення.

Для сегментації 4-канальних мультиспектральнихвидовихзображень була використана U-Net-подібна згорткова мережа. Архітектура U-Net, що була вперше введена у роботі [7], має симетричну структуру, в якій стискаюча частина (зменшення розмірності) дзеркально відображається розширювальною частиною (збільшення розмірності). Це і створює U-подібну форму мережі, яка ефективно виконує сегментацію зображення, використовуючи лише згорткові шари без використання повнозв'язних. Для роботи з великими зображеннями ці зображення розбивають на окремі квадрати, і сегментація виконується послідовно для кожного з них.

Було запропоновано збільшити кількість шарів з 42 до 58, зберігаючи при цьому оригінальну архітектуру, що забезпечує добрі результати сегментації при роботі з 4-канальними зображеннями (NIR+RGB). Основна увага приділяється виявленню водних об'єктів, тому сегментація спрощена до чотирьох класів: «Вода», «Рослинність», «Грунт» та «Інше». Якість сегментації водяних об’єктів оцінюється за допомогою NDWI, розрахованому за формулою (1).

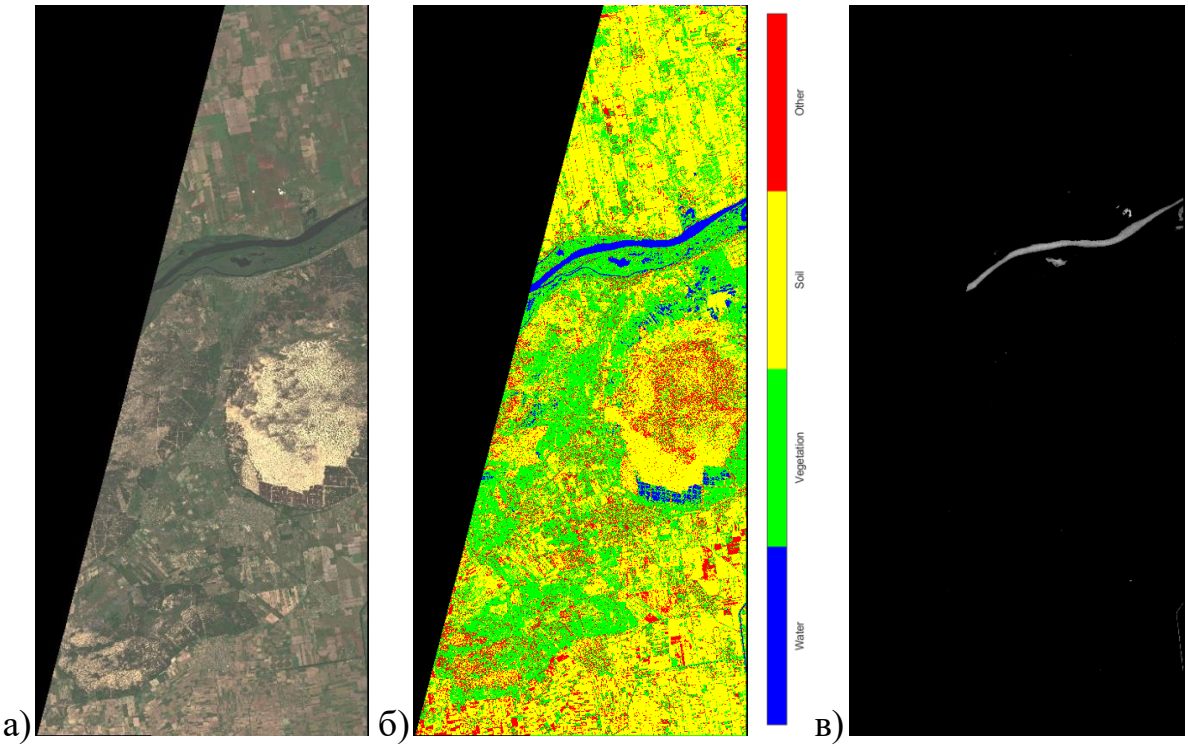

Рис.1. Результати сегментації: а) вихідне зображення; б) марковане зображення; в) зображення NDWI.

Для забезпечення узгодженості та спрощення порівняння з результатами, представленими в [2], було використано той самий набір аерофотознімків із датасету [8], як для навчання, так і для валідації моделі, що дозволило безпосередньо оцінити продуктивність мережі в аналогічних умовах.

Для тестування були використані зображення, отримані з космічного апарату Sentinel-2, які складаються з 4-канальних даних з ділянок поверхні Землі в районі Каховської гідроелектростанції 5 червня 2023 року (рис. 1а). Результати семантичної сегментації представлені на рис. 1б. Аналізуючи зображення (рис. 1б), ми бачимо кілька неправильно класифікованих областей. Основною причиною їх виникнення є наявність ділянок з високим альбедо, таких як хмари і поверхні, на яких відсутній верхній шар ґрунту. Використання NDWI дозволяє ефективно виділяти водні об’єкти, тоді як ділянки, на які падає тінь від хмар, не класифікуються як вода (рис. 1с).

Таким чином, ця робота пропонує надійний метод сегментації води, який є водночас практичним та ефективним. Це дозволяє застосовувати дані дистанційного зондування Землі в екологічному моніторингу та управлінні.

Список використаних джерел:

1. 6th CASSINI Hackathon: Lending a hand to international development & humanitarian support. https://www.cassini.eu/hackathons/5th-CASSINI-Hackathon-Announcement (дата звернення 01.10.2024).

2. R. Kemker, C. Salvaggio, and C. Kanan, "Algorithms for semantic segmentation of multispectral remote sensing imagery using deep learning," ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing, vol. 145, pt. A, pp. 60-77, 2018, ISSN 0924-2716. URL: https://doi.org/10.1016/j.isprsjprs.2018.04.014 (дата звернення 1.10.2024).

3.Бутко, І.М., Голубенко, О.І., Маковейчук, О.М. (2024). Семантична сегментація видових мультиспектральних зображень. IT Synergy, (1), 16–29. URL: https://doi.org/10.53920/ITS-2024-1-2 (дата звернення 1.10.2024).

4. B.-C. Gao, "NDWI–A normalized difference water index for remote sensing of vegetation liquid water from space," Remote Sensing of Environment, vol. 58, no. 3, pp. 257-266, 1996. URL: https://doi.org/10.1016/S0034-4257(96)00067-3 (дата звернення 1.10.2024).

5. S. K. McFeeters, "The use of the Normalized Difference Water Index (NDWI) in the delineation of open water features," International Journal of Remote Sensing, vol.17, no. 7, pp. 1425-1432, 1996. URL: https://doi.org/10.1080/01431169608948714 (дата звернення 1.10.2024).

6. S. McFeeters, "Using the Normalized Difference Water Index (NDWI) within a Geographic Information System to Detect Swimming Pools for Mosquito Abatement: A Practical Approach," Remote Sensing, vol. 5, no. 7, pp. 3544-3561, 2013. URL: https://doi.org/10.3390/rs5073544 (дата звернення 1.10.2024).

7. O. Ronneberger, P. Fischer, and T. Brox, "U-Net: Convolutional Networks for Biomedical Image Segmentation," CoRR, vol. abs/1505.04597, 2015. URL: https://arxiv.org/abs/1505.04597 (дата звернення 1.10.2024).

8. R. Kemker, C. Salvaggio, and C. Kanan, "High-Resolution Multispectral Dataset for Semantic Segmentation," CoRR, vol. abs/1703.01918, 2017. URL: https://arxiv.org/abs/1703.01918 (дата звернення 1.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ: АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ

Ткаченко Ольга,
д.т.н., професор,
професор кафедри програмних систем і технологій
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7983-9033

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у сучасному бізнесі, надаючи компаніям нові можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати та покращити конкурентоспроможність на ринку. Використання ІКТ дає змогу бізнесам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, покращити управління ресурсами, а також підвищити якість обслуговування клієнтів.

Автоматизація бізнес-процесів

Автоматизація бізнес-процесів полягає у застосуванні ІКТ для виконання рутинних завдань без участі людини або з мінімальним людським втручанням. Основна мета автоматизації – скоротити витрати часу та ресурсів на виконання завдань, зменшити ймовірність помилок та підвищити продуктивність.

Одним із основних інструментів для автоматизації є системи управління бізнес-процесами (Business Process Management Systems, BPMS). Вони дозволяють компаніям створювати, моделювати, аналізувати та автоматизувати свої процеси. BPMS може контролювати всі етапи процесу, від збору інформації до її обробки та аналізу результатів, що сприяє покращенню продуктивності організації [1].

Ще одним популярним рішенням є використання програмного забезпечення для автоматизації обліку, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning). ERP дозволяє автоматизувати управління фінансовими потоками, запасами, виробництвом і логістикою. Це забезпечує оперативність та точність у роботі компаній різного масштабу, а також знижує ймовірність помилок у обробці даних [5].

Автоматизація також стосується взаємодії з клієнтами. CRM-системи (Customer Relationship Management) допомагають компаніям автоматизувати управління клієнтськими базами, забезпечуючи ефективне ведення комунікацій, аналіз поведінки клієнтів та планування маркетингових активностей. CRM забезпечує автоматичне відстеження історії взаємодій з клієнтами, що дозволяє компаніям створювати персоналізовані пропозиції, поліпшуючи задоволеність клієнтів та збільшуючи їхню лояльність [5].

Оптимізація бізнес-процесів

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою ІКТ стосується їх вдосконалення для досягнення кращих результатів за коротший час або з меншими витратами. Оптимізація може включати перегляд існуючих процесів, усунення непотрібних або надмірних етапів, а також впровадження нових технологій для підвищення ефективності.

Один із підходів до оптимізації — це аналіз великих даних (BigData), який дає можливість компаніям краще розуміти свої процеси, виявляти слабкі місця та визначати області для покращення. Аналіз великих даних дозволяє відстежувати тенденції, виявляти закономірності та прогнозувати зміни на ринку. Це допомагає керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів та впровадження інновацій [2].

Хмарні технології також грають важливу роль у процесах оптимізації. Хмарні рішення дозволяють компаніям зберігати та обробляти дані в онлайн-середовищі, що знижує витрати на обслуговування локальної інфраструктури, підвищує мобільність співробітників та забезпечує гнучкість в управлінні процесами. Віддалений доступ до систем дозволяє працівникам виконувати завдання з будь-якого місця та в будь-який час, що особливо актуально в умовах глобалізації та віддаленої роботи [3].

Оптимізація також включає впровадження роботизованої автоматизації процесів (RoboticProcessAutomation, RPA). RPA передбачає використання програмних роботів для виконання рутинних завдань, таких як обробка документів, введення даних або управління інформацією. Це звільняє працівників від необхідності виконувати повторювані завдання, дозволяючи їм зосередитися на більш креативній та стратегічній роботі [4].

Переваги використання ІКТ для автоматизації та оптимізації

Впровадження ІКТ для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів має численні переваги для компаній. По-перше, це підвищує ефективність роботи. Завдяки автоматизації та оптимізації процесів, бізнеси можуть зменшити витрати часу та ресурсів на виконання рутинних завдань, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних напрямках [6].

По-друге, автоматизація процесів знижує ризик людських помилок, що сприяє підвищенню якості послуг та продукції. Це особливо важливо в таких галузях, як фінанси або виробництво, де навіть незначні помилки можуть призвести до великих втрат.

По-третє, автоматизація сприяє покращенню комунікації та взаємодії між підрозділами компанії. Впровадження ІКТ сприяє створенню єдиних інформаційних систем, що забезпечують швидкий обмін інформацією та спрощують процеси координації [7].

Нарешті, використання ІКТ дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Автоматизовані процеси легше змінювати та

масштабувати, що забезпечує гнучкість у реагуванні на нові виклики та можливості.

Висновки. ІКТ відкривають великі можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, допомагаючи компаніям підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість продукції та послуг. У сучасному світі бізнесам важливо використовувати ІКТ для збереження конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваних умов ринку.

Список використаних джерел

1. Бейкер, Е. (2020). Впровадження інформаційних технологій у бізнес: автоматизація процесів і ефективність управління. Київ: Видавничий дім "Наука і бізнес".
2. Ерпіст, Р. (2019). Інновації в автоматизації бізнес-процесів: прикладні рішення та інструменти. *Вісник економічних досліджень*, 4(12), 34-45.
3. Петренко, М. О., & Іваненко, С. Л. (2021). Системи управління бізнес-процесами: перспективи автоматизації в Україні. *Журнал економіки та бізнесу,* 18(3), 67-78.
4. Іващенко, О. П. (2018). Інформаційні технології в сучасному бізнесі: оптимізація та інновації. Харків: Харківський національний університет економіки.
5. Діденко, В. М. (2020). Автоматизація бізнес-процесів за допомогою CRM і ERP-систем. *Управлінські технології в бізнесі*, 5(2), 21-30.
6. L. Berkman, O. Tkachenko, L. Kriuchkova and O. Varfolomeeva, "Determination of Criteria for Choosing the Best Ways and Indicators of Service Quality in Infocommunication Networks," *2019 3rd International Conference on Advanced Information and Communications Technologies (AICT)*, Lviv, Ukraine, 2019, pp. 223-226
7. Коршун, Н. and Мишко, І. and Ткаченко, О. (2023) *Automation and Management in Operating Systems: The Role of Artificial Intelligence and Machine Learning* 20th International Scientific Conference "Dynamical System Modeling and Stability Investigation", DSMSI 2023. Volume 1: Mathematical Foundations of Information Technologies. pp. 59-68.

СЕКЦІЯ 8
ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

MENTAL RESOURCES RELATED TO THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF TEACHERS DURING THE WAR

Haidiuk Artem,
applicant for the second (master's) level of higher education
Horlivka Institute for Foreign Languages, Dnipro, Ukraine
Scientific supervisors:
Razumova Olena,
Associate Professor of the Department of Psychology
Horlivka Institute for Foreign Languages, Dnipro, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0819-9005
Dokashenko Galyna, Professor of the Department of Domestic and Foreign History, Doctor of Historical Sciences,
Horlivka Institute for Foreign Languages, Dnipro, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

In times of war, the professional activity of teachers is of particular importance. Along with performing educational tasks, teachers face the need to maintain the psychological well-being of both students and themselves. This requires the use of internal mental resources that help to maintain resilience, continue to perform professional duties, and adapt to new realities.

It has been found that mental resources in situations related to professional activities are depleted in proportion to the increase in fatigue, mental trauma, and in proportion to professional training and readiness to perform tasks due to the formation of the necessary psychophysical qualities, the ability to voluntarily enter the optimal psychological state and recover quickly and fully.

We define mental resources as a set of psychological qualities that allow a person to maintain stability in crisis situations, perform professional tasks, and maintain emotional well-being. These resources include emotional stability, stress resistance, self-regulation, and maintaining relationships with colleagues and students.

Emotional resilience is one of the key resources of a teacher in times of war. As Maslach notes in his work “Burnout: A Multidimensional Perspective. In Professional Burnout” [2], this quality allows you to withstand the emotional load that arises in stressful conditions. During the war, teachers often face feelings of anxiety and fear for their own lives and the lives of their loved ones. The ability to

regulate their emotions and remain calm even in difficult circumstances helps them to remain effective in their professional work.

Self-regulation is also an important tool for maintaining mental health. Relaxation techniques, breathing exercises, and mindfulness practices help reduce stress levels, allowing you to focus on your professional duties. According to Kyriacou, self-regulation helps teachers to effectively restore resources, avoid emotional burnout, and find a work-life balance [1].

A teacher's mental resources also depend on the quality of interaction with colleagues and students. Support within the teaching team helps to maintain a sense of cohesion and mutual support, which reduces anxiety. Schaufeli's “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study” notes that strong social ties are an important resource for maintaining mental stability. Collective discussions and interaction help teachers to cope with difficulties, share experiences, and find new ways to support students. The support of students is also worth mentioning. Lessons, especially in times of war, become not only educational but also therapeutic. Creating an atmosphere of trust and safety in the classroom allows not only students but also teachers to reduce anxiety [3].

One of the most important resources for teachers in times of war is the ability to adapt. Teachers are forced to quickly change teaching methods, learn new technologies for distance learning, and solve unforeseen problems. The ability to quickly adapt to new conditions is an important characteristic of a successful teacher. Such flexibility allows maintaining the continuity of the educational process, even in the most difficult conditions.

Flexibility also manifests itself in the ability of teachers to adapt their teaching methods to the emotional and psychological state of students. During war, students may be less concentrated or have a greater need for emotional support. Therefore, teachers should be able to change their approach depending on the situation and the needs of the audience.

The mental resources of teachers during war are a key factor in ensuring the stability and effectiveness of the educational process. Emotional resilience, self-regulation, maintaining social connections, and professional flexibility are qualities that allow teachers to fulfil their duties even in a crisis. Providing these resources will not only help to preserve the mental health of teachers but will also help students to feel stable and supported in the learning process.

References:

1. Kyriacou, C**.** Teacher Stress: Directions for Future Research. *Educational Review*, 53(1), 2001. P. 27-35.

2. Maslach, C., & Leiter, M.P.Burnout: A Multidimensional Perspective. In Professional Burnout. New York: Routledge.2016.p. 249

3.Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B.Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 2004. P.293-315

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MORALITY AND ETHICS IN THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGICAL HEALTH AND SOCIAL SECURITY

Horielova Veronika,
Candidate of legal sciences, associate professor of department of state legal sciences
University of economy and right "KROK", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6536-2422

Today, in the context of global crises and threats, the formation of the ideal education of young people in the learning process is of central importance, given the need to find an ideal model of the educational process. The expediency of this study is due to the current challenges in the educational process, which pays little attention to moral education and ethical principles.

The educational process in Ukraine, unfortunately, inherited from the Soviet Union an inhumane model of education, in which there was no place for tolerance, humanity, and ethics and morality were considered ‘relics of the past’. All of this has led to a decline in culture and a rise in crime. The development of modern education is aimed at educating children and young people in the spirit of not only civic duty, but also moral guidance.

Modern scholars have repeatedly emphasised the problem of moral education in the educational process of young people. Moreover, it has been shown that a deep knowledge of cultural and spiritual national values by young people contributes to the development of cognitive abilities, logical thinking, preservation of cultural traditions, etc. [1]. Also, scientists have proved that the educational process that meets the principles of spiritual and moral education of young people is characterised by personal orientation of the educational process, correspondence of the purpose and means of education to the stages of human spiritual development, the gift of freedom, character development and discipline of students [1].

Accordingly, it is generally accepted in scientific circles that the state of mental health of a child and a young person, among other things, depends on social factors, the dominant basis of which is the educational process. An important role here is to pay attention to the formation of interpersonal relationships of students, because the fight against such dangerous for mental health cases as all manifestations of bullying will not bring the desired result without moral education. Unfortunately, there are few developments in this area in Ukrainian academic circles, despite the relevance of this issue. In recent years, it has been observed that youth crime is considered to be more violent and recidivist. It should be noted that the problem of psychological health at the stages of human maturation does not disappear by itself, which creates threats to social security.

Thus, it is necessary to introduce a moral and ethical paradigm into the educational process in Ukraine. To this end, it is necessary to develop a system of

standards and guidelines for the education of a 'moral personality' that will contribute to the development of a society 'without violence'. In addition, it is considered necessary to pay attention to the personal moral qualities of teachers, to improve not only their professional skills, but also their moral qualities.

References:

1. Poda V. M. Historic and social-cultural factors which influenced Zenkovskyi's worldview development. *Reporter of the T. G. Shevchenko Chernihiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences*. Issue 112. Volume 1, Chernihiv : ChNPU, 2013. pp. 258-260.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE INFLUENCE OF OUR THOUGHTS ON OUR EMOTIONS

Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

Introduction. Life is full of changes, and sometimes navigating through those changes can be challenging. People have found theirself getting angry, resentful or depressed without being able to control their emotional reactions. Moreover, repeating the same negative behavioursover and over again in everyday life take them to the same unproductive outcome. It happens because of "automatic thoughts". This type of thoughts operate on the margins of our consciousness. We have a choice: to transform these reactive emotions into feelings, and to transform the patterns that bind us through emotional reactions. As the certain types of thoughts that we have about ourselves have a major effect on the way we perceive the world, we must to find a way to think positively.

The paper **aims** to investigate how effective the positive thinking. To achieve the aim of this paper, the following **methods** were used: action research and comparative analysis.

Results and discussion. It is said that about half of our waking time is spent thinking about things other than the activity of the present moment (Killingsworth& Gilbert, 2010).There is a connection between mind-wandering and negative mood. The focus is mainly on the induction of negative affect.The importanceof human thoughts lies in their content and how that influences the way person feels about themselves."Subordinate thinking", also known as a "thinking of oneself as a subordinate" is a part of how many depressed people think about themselves. According to Sturman, subordination appears to be a relatively stable trait **(**Sturman, 2011, p. 265).But,sometimes people are happy being subordinateand feel"the higher rank" is better for them then "look down on them". People maylabel or judge themselves and feel judged by others.

Basically, the better our mood the more confident we feel. It is noticed, if our mood goes down, our confidence slips away.By focusing on thoughts that are associated with certain types of problems, people can learn to see how much their depressed mood push them to see things around negatively.

We recommend to focus on the power of positivity. Focusing on positive thinking encourages individuals to adopt a positive mindset, engage in activities that promote positivity, and reflect on the impact that a positive outlook can have on theirlives.

Conclusion. The present study provides evidence for importance of positive thoughts in our everyday life. Further studies interested in positive thinking as a key

element of happiness and mental health. People face many challenges. Positive thinking and positive thoughts do not mean ignoring these challenges, but it involves

Approaching those challenges with constructive attitude. It is known, when people focus on positive thinking, they begin to see at themselves in a better light, it improve their self-esteem, help manage stress and anxiety. Furthermore, positive thoughts can make people more open and supportive.

References:

1. Killingsworth, M.A., Gilbert D. T. (2010). Wandering mind is an unhappy mind Science, 330 (6006) p. 932 https://doi.org/10.1371/journal.pone.0181213

2. Sturman, E. D. (2011). Involuntary subordination and its relation to personality, mood, and submissive behavior. *Psychological Assessment*, *23*(1), 262–276. https://doi.org/10.1037/a0021499

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PROBLEMS OF GENDER-BASED AND DOMESTIC VIOLENCE IN UKRAINE

Yelistratova Daria,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

Introduction. Gender-based violence (GBV) and domestic violence represent a significant public health and human rights issue in Ukraine. These forms of violence, predominantly targeting women, have been exacerbated by socio-political factors. Although legal reforms have been introduced to address these issues, challenges related to implementation, cultural stigma, and access to services remain prevalent. This thesis examines the current state of gender-based and domestic violence in Ukraine, drawing upon data from the United Nations Population Fund (UNFPA) to explore the scope of the problem and the effectiveness of existing interventions.

Objectives. To explore the prevalence and forms of gender-based and domestic violence in Ukraine. To evaluate the impact of the ongoing armed conflict on the vulnerability of women, children, and marginalized communities.To assess the effectiveness of Ukraine's legal and policy frameworks in addressing gender-based violence.

Methods. Case studies of conflict-affected regions and displacement camps have been reviewed to provide a deeper understanding of the crisis, with particular attention given to the psychological and social consequences experienced by survivors. This mixed-methods approach aims to offer a comprehensive overview of both the statistical scope and the personal experiences related to gender-based violence in Ukraine.

Gender-based violence (GBV) and domestic violence remain pressing issues in Ukraine, exacerbated by the political, social, and economic instability in the country, especially after the conflict erupted in eastern Ukraine in 2014. Despite legal advancements aimed at addressing these issues, the societal cultural stigma surrounding gender roles, combined with the ongoing humanitarian crisis, has perpetuated the problem. According to the United Nations Population Fund (UNFPA), GBV and domestic violence affect millions of people in Ukraine, creating significant challenges for the protection and well-being of women and other vulnerable groups.

UNFPA estimates that approximately 1.1 million people in Ukraine have experienced gender-based and domestic violence [1]. The majority of these victims are women, although men, children, and members of the LGBTQ+ community also face these forms of violence. According to a 2019 UNFPA report, one in five Ukrainian women has experienced physical or sexual violence from a partner in their lifetime, with these figures likely being higher due to underreporting [2]. The problem is further exacerbated in conflict-affected areas, where law and order violations, displacement, and poverty have heightened vulnerability.In recent years, the COVID-19 pandemic has also contributed to the rise in domestic violence cases in Ukraine, as lockdown measures and economic hardships forced many women to remain in close quarters with abusive partners. According to the Ministry of Internal Affairs, the number of domestic violence reports increased by almost 40% in the first half of 2023 compared to the same period last year [3].

Ukraine has made significant progress in developing a legislative framework to combat gender-based and domestic violence, notably by adopting the Law on Preventing and Combating Domestic Violence in 2017 [4]. This law defines the rights of victims and establishes mechanisms for preventing violence, holding perpetrators accountable, and providing services to victims. Additionally, Ukraine signed the Istanbul Convention in 2011, aimed at preventing and combating violence against women. However, the country has yet to ratify this important document, which remains a significant barrier to fully addressing the issue of gender violence [5]. Despite the existence of these legislative frameworks, implementation remains weak. Many victims face difficulties accessing justice and support services due to a lack of awareness, distrust of law enforcement, and deeply ingrained patriarchal norms. Law enforcement agencies often lack the training or sensitivity to address gender violence cases, and there is a widespread perception that domestic violence is a private matter, hindering reporting and judicial intervention. Furthermore, the lack of shelters, psychological support, and rehabilitation services, particularly in rural areas and conflict-affected regions, further complicates the issue.

UNFPA plays a crucial role in combating gender-based and domestic violence in Ukraine. The organization closely collaborates with the Ukrainian government, civil society, and international partners to implement programs supporting victims and preventing future violence. One key initiative has been the establishment of mobile teams providing psychological and social support to survivors of violence, particularly in conflict-affected regions. Since their inception in 2015, these mobile teams have reached thousands of women, offering vital services in areas where official infrastructure is lacking.

Additionally, UNFPA has played a significant role in raising awareness about gender violence through campaigns, public education programs, and partnerships with local NGOs. These efforts have helped reduce the stigma associated with reporting domestic violence, although much work remains to change cultural attitudes and dismantle harmful gender stereotypes.

Conclusion: Despite significant progress in Ukraine's fight against gender-based and domestic violence, challenges remain enormous. The prevalence of violence, particularly in conflict-affected areas, cultural stigmatization, and inadequate implementation of the legislative framework continue to hinder efforts to protect vulnerable populations. UNFPA's work is vital in filling service and advocacy gaps, but more systemic changes are needed, including the ratification of the Istanbul Convention, increased funding for shelters and support services, and improved training for law enforcement. Only through a comprehensive, multi-faceted approach can Ukraine hope to effectively combat gender-based and domestic violence in the future.

References:

1. Radio Svoboda. (2017, September 25). Ukraine's battle against domestic violence: Can new laws make a difference? Radio Svoboda. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/28756601.html
2. United Nations Population Fund (UNFPA) Ukraine. (2019). Break the silence on violence: Findings of gender-based violence in Ukraine. URL: https://ukraine.unfpa.org/uk/BADV2019
3. United Nations Population Fund (UNFPA) Ukraine. (2019). Gender-based violence prevalence survey in Ukraine. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/GBV%20prevalence%20survey%20%20UA.pd
4. United Nations Population Fund (UNFPA) Ukraine. (2020, November 25). Stronger than violence: New wave of national "Break the Circle" campaign. URL: https://ukraine.unfpa.org/uk/news/stronger-than-violence-new-wave-of-national-break-the-circle-campaign
5. Liga Zakon. (2022, June 21). Ukraine ratified the Istanbul Convention: What will change? Liga Zakon. URL: http://surl.li/ggufsl

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

STATE POLICY OF PSYCHOSOCIAL SUPPORT.

Antypenko Denys,
applicant for the first (bachelor's) level of higher education
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine.
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5811-9751
Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of English for Humanities
National technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4380-1161

Mental health of citizens directly affects social development and economic stability of the state. Therefore, caring for the well-being and inner comfort of each person is a key step towards the prosperity of the country. In conditions of war, when stress and anxiety become constant companions of everyday life, care for mental health becomes especially important.

The war in Ukraine has caused an acute need for psychological support for the population - from emergency assistance to long-term comprehensive support. People faced fear, trauma and isolation, leading to symptoms of anxiety, depression and stress. Even when far away from the frontline or fighting, the human body is still under considerable strain, which over time can lead to illness. Prolonged stress affects people in different ways. For some it manifests itself on a physical level, somatized by being displaced in the body, while for others stress leads to mental disorders. The first type of person is more likely to experience a host of physical illnesses over time. Some may have chronic illnesses exacerbated by prolonged stress, while others will begin to develop new illnesses. The second type of people, being under prolonged excessive stress, are at risk of developing depression, anxiety disorders, neuroses and other mental disorders. Due to the enormous load on the nervous system, the body is exposed to the toxic effects of stress hormones, and the psyche can no longer cope. Those in good health can endure stress for two to three months before serious problems such as personality breakdown, despair or depression arise (Kuzikova, 2024).

The mental health situation is deteriorating and is now a national security issue for the country. At this stage, it is necessary to implement a rigorous government programe concerning the mental health care system. Inter-agency governmental studies are needed to assess the direct and indirect costs and losses associated with the mental health of the population. There is also a need for a state policy of rapid response in the field of mental health. Restoring the mental health of citizens has become a strategic objective of the government.

Let us consider some examples of government projects that aim to restore mental health. The National Mental Health Program for Ukrainians is a completely new concept of mental health system, implemented on the initiative of the First Lady of Ukraine Olena Zelensky. According to the Ministry of Health of Ukraine, the aim of the programe is to provide Ukrainians affected by the aggressor's actions with full and effective access to psychological assistance, which will help to overcome any barriers related to the impact of war on the mental health of the population. The program covers a number of priority areas, including audit, information campaign for citizens, training of specialists, formation of psychological assistance centers in different communities and, of course, specialized assistance to each person in case of need. Within the framework of this program, the ministries have developed priority projects (Target model 2.0, 2024).

For example, the Ministry of Health of Ukraine is implementing a project called «Mental Health Care in the Structure of Medical Care», which aims to develop the ability of primary and outpatient medical services to provide accessible, quality and free of charge mental health services. Patients will benefit from the implementation of the project, such as, for example, the psychological support of a family doctor and the availability of services in the neighborhood, with a special focus on projects that target children.

On 23 January 2024, the Government approved the Procedure for organizing the activities and ensuring the functioning of the Resilience Centers. The project «Establishment of Resilience Centers in Ukraine» was prepared by the Ministry of Social Policy and is aimed at psychosocial support for community residents, first-line contact specialists and volunteers.

The government launched a strategic project «Transition from military service to civilian life». The Ministry of Veterans Affairs team, in co-operation with the CMU Reform Office, Ukrainian ministries, security agencies and departments, has developed a system of transition from military service to civilian life, based on the experience of leading countries around the world. This system includes a wide range of support: psychological and legal assistance, social and professional adaptation, and cultural integration for military personnel, war veterans, their families, and families of deceased Defenders and Protectors of Ukraine. It is planned to provide modern and effective tools that will help facilitate the social and economic reintegration of these individuals.

The Ministry of Education and Science of Ukraine, with the support of UNESCO and the Government of Japan, launched a professional development course for educational psychologists focusing on mental health and psychosocial support in armed conflict. The training program«Capacity Development of Educational Psychologists» started on 10 July 2023. Practicing psychologists had the opportunity to acquire new skills, share experiences and familiarize themselves with tools and materials developed according to international standards, which will strengthen their ability to effectively deal with today's challenges.

The Ministry of Defense, the Ministry of Interior and the Ministry of Youth and Sports are also actively involved in the development of pilot specialized projects.

The Government has also recommended the establishment of Civilian Support Coordination Centers to assist the affected population. The work of the Centers is regulated by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Coordination Centers for Supporting the Civilian Population» of 9 May 2023. According to the resolution, the support centers perform advisory and consultative functions aimed at coordinating and providing assistance to people affected by the armed conflict.

Conclusion. Mental disorders caused by war will remain a significant problem for the state and society even after the end of the conflict. The process of psychological rehabilitation of citizens will require a long time. Since the beginning of the armed conflict, the state has been actively working on the creation of an effective system of mental health care for citizens. Within the framework of the National Program of Mental Health and Psychosocial Support, relevant coordinating and working bodies have been formed at the level of the government, rocts have been developed, and a large-scale campaign to attract international assistance has been carried out.

References:

1. Kuzikova S., Zlyvkov V., Lukomska S., Shcherbak T.,&Kotukh O. (2024). Psychological support of a person in the conditions of war. Kyiv-Nizhyn: Lysenko M.M., 30-36.

2. Target model 2.0. (2024). System of mental health and psychosocial support in Ukraine. 10 September 2024. Retrieved from: https://howareu.com/storage/app/media/Posibnuki/2024-06-06%20%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SOCIAL MEDIA IMPACT ON MENTAL HEALTH

Tuliakova Kateryna,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of ELH
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-4380-1161
Horokhovianko Oleh,
applicant of the first (bachelor`s) level of higher education
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5946-9163

The scientific progress of the 21st century has brought huge changes to the daily life of every person on the planet. One of the results of this progress is an unprecedented level of globalization. Access to the Internet has allowed people to communicate in a matter of seconds from different parts of the world, and has opened up access to an unlimited amount of information that is updated every moment.According to the recent researches, in July 2024, near 5.45 billion of people had account in at least one social media (We are Social, 2023). However, along with new opportunities, social media has also brought new mental health problems among many young people.

The data shows that as social networks began to gain popularity, the level of depression began to rise proportionally. In particular, between 2008 and 2018, the number of complaints about the mental health of individuals aged 18-23 in the United States increased by 83%.

An analysis of the impact of social media, particularly Facebook, on students revealed the following three patterns. First, those who are prone to mental illness are more vulnerable to the negative impact of social media. Second, the amount of time spent on social media per day affects the level of influence. The study found that people who spend less time on social media are more psychologically well-adjusted. Third, poor mental health affects performance in other areas. In particular, students reported that along with complaints of mental health problems, their academic performance worsened. (Braghieri, Levy, Makarin, 2022)

According to another study, there are 5 main aspects of the impact on the psychological state and self-esteem of young people (Hrechanovska, Megem, Potapiuk, 2023):

- Comparison with others

Constant scrolling of social media feeds causes comparison of one's life with the idealized images of others, leads to jealousy, which in the end causes depression

- Addiction

Constant scrolling the feed, checking for new messages, getting likes and comments is becoming a priority for many young people, which negatively affects their psychological well-being and health.There is a risk that a person will begin to feel uncomfortable in real life due to a lack of social skills.

- Cyberbullying

It is always important to remember that social media is a platform where people can feel free and unpunished. And this leads to the phenomenon of cyberbullying, which is the posting of offensive information about another person. This causes serious psychological stress, anxiety, and can even lead to depression.

- Idealization of reality

Most people post only the best, idealized moments of their lives on social media, which other users on the other side of the screen can take at face value and compare to their own lives. As a result, people remain unsatisfied with their own performance because they think that someone else is doing much better. This again leads to a decrease in self-esteem.

- Self-expression and self-confidence

Social networks have become a great tool for self-expression. People can share their uniqueness with others, post what they do and how they spend their time. However, this comes with the risk of being judged by others. In this case, young people may even take life-threatening risks just to appear cool once again and gain likes from others.

To summarize, social networks have definitely become a breakthrough in the world of technology, they have many advantages and provide a wide range of opportunities for development and communication. However,when scrolling the Facebook feed, it is also important to remember the negative impact on mental health that they have, especially on young people.

References:

1. Braghieri L., Levy R., Makarin A. (2022). Social Media and Mental Health. URL: https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20211218

2. Hrechanovska O., Megem O., Potapiuk L. (2023). URL:https://psych. vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2023/11.pdf

3. We are Social. Digital 2023 Global Overview Report. URL: https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2023/03/Digital-2023-Global-Overview-Report.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПСИХОЛІНГВІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЙМОВІРНІСНИХ СТРАХІВ ТА ЇХНІХ ДЕТЕРМІНАНТ

Храбан Тетяна,
к.філол.н., доцент, завідувач кафедри іноземних мов
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5169-5170

Дедалі більшу кількість психолінгвістичних досліджень проводять у руслі парадигми візуального континууму. Психолінгвістичні дослідження візуальної культури, візуального сприйняття та візуального мислення суттєво розширили простір психолінгвістичного аналізу і розкрили себе як інструмент для розуміння вербальної комунікації в процесах когнітивно-інтелектуальної діяльності, збагатили психологічне, когнітивне, інтелектуальне, вербальне сприйняття світу та його осмислення [2], допомогли з'ясувати процес презентації та засвоєння слова, речення, смислу знань у процесах інтелектуальної діяльності та у різноманітті когнітивних практик. Використання психолінгвістичного підходу до дослідження візуального континууму може стати ключем до поглиблення розуміння семантичної сутності гуманітарного знання та подальшого розвитку культури творчого мислення і пізнання. Курс, взятий психолінгвістикою на візуальні дослідження, відкрив нові можливості для вивчення «втіленого знання» і ситуативної когніції (концептуалізації). Вивчення концептуалізації з опорою на тексти лише частково ефективне – необхідна симуляція події з елементами візуалізації та емоціями [9]. Такий прийом відображає автоматичні когнітивні процеси, що відбуваються в мозку людини, і є ефективним у вивченні емоційних проявів психологічного напруження. У даному контексті, військовослужбовці є тією професійною групою, для якої характерні емоційні прояви психологічного напруження, адже їм нерідко доводиться виконувати бойові завдання в екстремальних умовах і кризових ситуаціях [3]. Виконання поставлених бойових завдань може бути ускладнене через психологічний компонент діяльності в ситуаціях невизначеності, очікування потенційно ймовірних небезпечних для життя і здоров'я подій. Проблема полягає в психологічному напруженні, що виникає через незрілість установок на специфіку професійної діяльності, недосконалість технологій самоконтролю та раціональної поведінки в надзвичайних умовах. Емоційні прояви психологічного напруження включають страх. У разі нездійсненності подолання страху він може перейти в деструктивні форми жаху і паніки, обмежити сприйняття і мислення людини, вплинути на її поведінку, а надалі закріпитися у формі тривожних розладів і фобій. З практичного погляду, дослідження емоції страху у військовослужбовців є особливо важливим, оскільки результати дослідження можуть бути використані для аналізу та вдосконалення емоційного контролю

під час воєнних дій, навчання навичок уникнення паніки, вміння думати та діяти швидко, рішуче й адекватно в умовах високого ризику. Щоб підвищити потенціал професійної групи військовослужбовців, необхідно знати, які ситуації (небезпеки) викликають страх [3].

Вивчення людських емоцій значно поширилося в останні роки, але дослідження емоції страху неможливо повністю провести за допомогою експериментальних засобів. Оскільки експериментальні дослідження не можуть поставити учасників під реальну і безпосередню загрозу смерті, «деякі аспекти емоційної психології поки що не можуть бути вивчені за допомогою лабораторних підходів. Ці аспекти можуть бути проаналізовані тільки за допомогою якісного аналізу досвіду, що передається за допомогою мови» [4].

Для проведення нашого дослідження фундаментальними стали психолінгвістичні дослідження, які базуються на твердженні, що мова відіграє невід'ємну роль у сприйнятті та переживанні емоцій, формуючи характер емоцій, які сприймаються або відчуваються у першу чергу. Результати експериментальних досліджень дістали своє осмислення в теоретичних працях K. Lindquist, J. MacCormack, H. Shablack, M. Gendron, L. Barrett [5; 6; 7; 8] у царині психологічної конструктивістської теорії концептуальних актів. Основним постулатом цієї теорії є твердження, що мова є фундаментальним елементом емоцій, який визначає як переживання емоцій, так і їхнє сприйняття. Мова сприяє формуванню концептуальних знань у людей, допомагає їм створювати абстрактні поняття категорій емоцій протягом усього життя. Надалі ці поняття використовуються для надання сенсу поточним сенсорним сприйняттям. Тобто, мова слугує сполучною ланкою між концептуальними знаннями й отриманим досвідом і, своєю чергою, впливає на поточне опрацювання сенсорної інформації для формування емоційного досвіду та сприйняття [8]. Незважаючи на значну кількість праць у сфері дослідження емоцій, у нашому дослідженні вперше здійснено спробу розкрити характер присутніх у курсантів вищих військових навчальних закладів страхів і його основних детермінант через актуалізацію в асоціаціях, що виникли під час візуального емоційно-оціночного сприйняття знання про травматичні події, семантичного компонента «страх». Дослідження проводилося в контексті психолінгвістичної парадигми асоціативної репрезентації емоційних станів. Асоціативний експеримент проводився в межах пілотного дослідження. В якості респондентів були відібрані 25 курсантів. Роль стимулів в експерименті виконували фотографії двох видів: 1) абстрактні фотографії, на яких відсутня інформація про колір і які актуалізують не деталі і об’єкти, як звичайне зображення, а форми і лінії; 2) зображення реальних сюжетів, які включають в себе символіку стресогенних подій війни. Отримані реакції були поділені на дві групи – 1) з позитивною або нейтральною конотацією і 2) з негативною конотацією. Це дало можливість сфокусуватися на асоціаціях, які свідчать про негативний минулий досвід. Потім були виділені слова-емотіви і поділені на

1) лексеми, що називають емоції і мають семантичний компонент «страх», і 2) лексеми, що не називають емоцію страх, але мають до цієї емоції безпосереднє відношення. Нами було встановлено, що абстрактні фотографії орієнтовані на виявлення екзистенціальних страхів. Серед них головними у курсантів є 1) страх чогось незбагненного, що перевершує можливості людського розуміння; 2) страх безглуздості буття; 3) страх смерті; 4) страх перед невідомістю майбутнього; 5) страх перед часом. При цьому, основним детермінантом страху курсантів є невідомість майбутнього. Фотографії, що зображують реальні події і містять символіку стресогених чинників, які є типові для війни, націлені на виявлення конструктивних страхів, які допомагають краще пристосуватися до екстремальних ситуацій. Серед них 1) страх нехтування (страх бути невизнаним, недооціненим, зневажуваним, страх байдужості); 2) страх труднощів військової служби; 3) страх померти в стражданнях, стати інвалідом; 4) страх болю втрати; 5) страх зради; 6) страх небезпеки, яка є невід'ємною від військової служби. Основним детермінантами страху курсантів є можливі біль, муки, страждання. Тип фотографій, що були використовувані як стимул при проведенні асоціативного експерименту, виявився вирішальним фактором при виявленні характеру присутніх у курсантів страхів. Страхи курсантів мають загальні характеристики: 1) зв'язок з прогнозуванням, тобто з майбутнім; 2) активація роботи уяви з метою визначення джерел небезпеки; 3) присутність двох компонентів, що безпосередньо пов'язані з когнітивної діяльністю, – очікування і невизначеності. Таким чином, страх курсантів має модальність тривоги, що може бути схарактеризовано як наслідок нездатності оцінити свої сили і ресурси [3].

Список використаних джерел:

1. Barrett L.F., Mesquita B., Ochsner K., GrossJ.J. The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*. 2007.No. 58.P. 373–403.

2. Huettig F., Rommers J., &MeyerA. S. Using the visual world paradigm to study language processing: a review and critical evaluation. *Acta psychologica*. 2011. No. 137. Iss. 2.P. 151–71. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2010.11.003

3. Khraban T. The method of free association and its application to identify the main persistent fears and their determinants. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. No. 1. P. 179–189. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-21

4. Buckley, R.C. 2016. Qualitative Analysis of Emotions: Fear and Thrill. *Frontiers in Psychology*. No. 7. 1187. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01187

5. Lindquist K.A. The role of language in emotion: existing evidence and future directions. *Current Opinion in Psychology*. 2017. No. 17. P. 135–139. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.07.006

6. Lindquist K.A. 2021. Language and Emotion: Introduction to the Special Issue. *Affective Science*. No. 25. P. 1–8. https://doi.org/10.1007/s42761-021-00049-7

7. Lindquist K.A., Gendron M. What's in a word: language constructs emotion perception. *Emotion Review*. 2013. No. 5. Iss. 1. P. 66–71. https://doi.org/10.1177/1754073912451351

8. Lindquist K.A., MacCormack J.K., Shablack H. The role of language in emotion: predictions from psychological constructionism. *Frontiers in psychology*. 2015. No. 6. 444. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00444

9. Wallenius C., Larsson G., and Johansson C.R. Military observers' reactions and performance when facing danger. *Military Psychology*. 2004. No. 16. P. 211–229. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1604_1

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТУРБОТА ПРО ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я КУРСАНТА НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Жукович Інна,
канд. філол. наук, доцент кафедри іноземних мов
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна.
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-5026-259X

Психічне здоров'я є важливою частиною загального здоров'я і самопочуття як для молодої людини, так і вже сформованої особистості. Про його важливість тривають дискусії як в Україні, так і далеко за її межами. Доказом цього є напрацювання уже класів у галузі психології Г. Олпорта, А. Маслоу, З. Фрейда, К. Роджерса та сучасних науковців К. Ріффа, Р. Мея, І. Галецької, А. Борисюк, Л.Коробки, О.Курівської, Н.Підбуцької та ін.

Саме тому щороку 10 жовтня ми відзначаємо Всесвітній день психічного здоров'я. Представники центру громадського здоров'я МОЗ України від 10.10.2023 зазначають, що психічне (ментальне) здоров'я – це стан психічного благополуччя, яке дозволяє людям справлятися з життєвими стресами, реалізовувати свої здібності, навчатися й працювати, а також робити внесок у життя суспільства. Це невід'ємний компонент здоров'я та благополуччя, який є основою нашої індивідуальної та колективної здатності ухвалювати рішення, будувати стосунки та формувати світ, у якому ми живемо. Психічне здоров'я – основне право людини. І це має вирішальне значення для особистого, суспільного та соціально-економічного розвитку. Психічне здоров'я – це більше, ніж відсутність психічних розладів. До станів психічного здоров'я відносяться психічні розлади та психосоціальні порушення, а також інші психічні стани, пов'язані зі значним стресом, порушенням функціонування або ризиком ушкодження [1, с.1].

Психічне здоров'я кожної особистості залежить від багатьох чинників. Одним з них є освіта, а можливість одержати бажану спеціальність у відповідному вузі спричиняє додаткове навантаження на людину, особливо коли мова йде про ВВНЗ.

Засвоєння англійської мови є складним і багатогранним процесом, який залежить від багатьох факторів. Вивчення іноземної мови може створювати певні виклики, які опосередковано чи прямо впливають на психологічний стан курсантів. Серед першочергових доцільно виокремити мовнийбар'єр і комунікацією (зумовлені відсутністю власне практики спілкування іноземною мовою) та індивідуальні психологічні фактори (кожен курсант має свої унікальні психологічні особливості, які інколи зумовлені проблемами мовлення, тобто, заїкання, надмірна шиплячість певних звуків або їх нечіткість. Наприклад, люди з підвищеною чутливістю до стресу або ті, хто мають

схильність до перфекціонізму, можуть відчувати більше тривоги в процесі вивчення мови).

Серед факторів, які впливають на психологічне здоров'я курсантів у процесі вивчення англійської мови варто віднести їх невпевненість у своїх здібностях, оскільки вони часто піддають їх сумнівам. Таке явище спостерігається у тих учасників освітнього процесу, хто раніше мав негативний досвід вивчення мови у школі чи мовних курсах, або навпаки, хто є дуже відповідальним. У майбутньому це призводить до серйозніших психологічних бар'єрів, наприклад, страх виступати на публіці. На нашу думку, усвідомлення причин, що впливають на психологічне здоров'я курсантів у процесі вивчення англійської мови, дасть змогу мінімізувати їх, наприклад, за допомогою позитивної підтримки, ефективних стратегій навчання та методів зменшення стресу.

Ми поділяємо точку зору О.В. Ніколенка, який зазначає, що освітянам насамперед, важливо не опускати руки, стикаючись із труднощами, бути готовими до змін, позитивно налаштованими, регулярно отримувати зворотній зв'язок від студентів. Для підвищення емоційної стійкості під час занять з іноземної мови рекомендується використовувати сукупність психолого-педагогічних методів, технік, прийомів, засобів, які матимуть здатність впливати на розвиток позитивного ставлення студентів до навчальної діяльності. Під час відео-занять з іноземної мови, важливо залучати студентів до різних видів діяльності: ігрової, проектної, кооперованої, дослідницької [2, с. 302].

На нашу думку, турбота про психологічне здоров'я курсанта на заняттях з іноземної мови може відбуватися шляхом підтримки позитивної атмосфери, коли викладачі фокусуються на досягненнях курсантів, навіть якщо вони незначні та зосереджують увагу на використанні групових завдань, де учасники підтримують одне одного.

Список використаних джерел:

1. Дбаймо про психічне здоров'я, кілька порад, як його підтримати. URL: https://phc.org.ua/news/dbaymo-pro-psikhichne-zdorovya-kilka-porad-yak-yogo-pidtrimati (дата звернення 10.09.2024).
2. Ніколенко О.В. Розвиток стресостійкості у студентів першого курсу в процесі викладання дисципліни «Англійська мова» в умовах війни." *матер. всеукр. науково-педагогічного підвищення кваліфікації.* 2023. С. 300 –304.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЗНАКИ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ложачевська Олена,,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
ORCID:https// orcid.org/0000-0001-8462-925X
Дікфідан Онур,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
ORCID:https://orcid.org/0009-0004-6897-6672

Однією з найбільш значущих проблем, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення та ефективне використання організаційних ресурсів. Особливого значення цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін. Основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Якщо розглядати цей процес з погляду його постійного посилення та вдосконалення, то це слід зазначити. Основне завдання будь-якої організації є максимально ефективне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління у бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви працівників, і навіть неформальну структуру організації [1].

Зрозуміло, що сучасні стресові умови, які впливають на українців, як на робочу силу призводять до розуміння, що впровадження раціональної форми організації праці персоналу підприємства вимагає економічного обґрунтування доцільності її використання у структурному підрозділі суб’єкта господарювання. Отже, при пошуку ефективної форми організації праці виникає необхідність у виявленні ряду факторів, які підвищують продуктивність діяльності персоналу підприємства [2]. Тому мета дослідження полягає в визначенні основних ознак стесостійкості персоналу в сучасних умовах

Вивчення унікальної людської поведінки в кризових ситуаціях завжди було в центрі наукових досліджень. Дослідники провели численні дослідження аспектів стресу, життєвих негараздів і подолання. Окремий посібник: розробка програм управління стресом і посттравматичного стресового відновлення. Проте, незважаючи на велику кількість та різноманітність досліджень у цій галузі, багато аспектів недостатньо висвітлені, зокрема, сучасні закордонні

дослідження стресу та стрес-менеджменту, як їх можна застосувати до реалій сучасної України [3].

Стресостійкість персоналу є однією з ключових характеристик, що визначають ефективність роботи в сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами, високими вимогами та непередбачуваними викликами. Уміння співробітників справлятися зі стресом безпосередньо впливає на продуктивність, збереження здоров'я та психологічного благополуччя, а також на загальний успіх організації. Стресостійкість персоналу стала однією з ключових компетенцій в умовах сучасного швидкозмінного бізнес-середовища. Здатність ефективно працювати під тиском, адаптуватись до змін та підтримувати високу продуктивність є важливими показниками успішного функціонування організації. Стресостійкість персоналу є ключовим фактором для успішної роботи в сучасному бізнес-середовищі, і розвиток цих навичок має бути пріоритетом для кожної організації.

Основні ознаки стресостійкості персоналу:

1. Емоційна стабільність:
   - Здатність зберігати спокій у стресових ситуаціях.
   - Вміння контролювати свої емоції та не піддаватися паніці.
   - Позитивне ставлення до труднощів і викликів.
2. Адаптивність:
   - Гнучкість у підході до вирішення проблем.
   - Швидка адаптація до змін в робочих умовах та завданнях.
   - Вміння знаходити нові рішення в нових обставинах.
3. Самоконтроль:
   - Вміння управляти своїми реакціями та поведінкою в стресових умовах.
   - Здатність зберігати працездатність і ефективність при високому навантаженні.
   - Організованість і дисциплінованість.
4. Позитивне мислення:
   - Орієнтація на вирішення проблем, а не на зосередження на негативах.
   - Вміння знаходити позитивні аспекти в будь-якій ситуації.
   - Оптимізм та впевненість у своїх силах.
5. Комунікативні навички:
   - Ефективне спілкування з колегами та керівництвом під час стресових ситуацій.
   - Вміння просити допомогу та підтримувати інших.
   - Здатність до конструктивного обговорення проблем і пошуку спільних рішень.
6. Фізичне та психологічне здоров'я:
   - Підтримання здорового способу життя, регулярні фізичні вправи.
   - Збалансоване харчування та достатній відпочинок.

- Психологічна гігієна, включаючи релаксацію та хобі.

Сучасні умови впливають на стресостійкість персоналу. Так, постійне оновлення технологій вимагає швидкої адаптації та навчання новим навичкам. Фінансові кризи та економічні зміни впливають на стабільність роботи та впевненість у майбутньому. Зміни у соціальному житті, включаючи глобалізацію та демографічні зміни, створюють додатковий стрес. Підвищена конкуренція на ринку праці та в бізнесі вимагає від працівників високої продуктивності та ефективності.

Висновки. Стресостійкість персоналу є комплексною характеристикою, яка включає емоційну стабільність, адаптивність, самоконтроль, позитивне мислення, комунікативні навички та підтримання фізичного та психологічного здоров'я. В сучасних умовах, де робоче середовище часто змінюється та є високовимогливим, розвиток стресостійкості серед співробітників є критично важливим завданням для будь-якої організації. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й забезпеченню тривалого успіху компанії.

Список використаних джерел:

1. Железняк К.Л., Компанець К.А., Капшук А.А. Мотиваційна стратегія як засіб управління людськими ресурсами. *Вісник Національного транспортного університету.* Випуск 4 (54), 2022. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/106_113.pdf

2. Kompanets K., Antonenko N., Ilchenko V., Kovalenko N.; Diachenko T.; Kukhtyk N. Conceptual principles of choosing rational forms of labor organization of personnel of motor transport enterprises. *ICBT 2023: Digitization: Opportunities and Challenges or Business,* p. 252–264. DOI: 10.1007/978-3-031-26953-0_25. Scopus

3. Науменко І.О., Компанець К.А. Управління стресостійкістю персоналу підтриємства в сучасних умовах війни. *XI міжнародної Науково-практичної конференції «Modern problems of science, education and society».* 10.01. 2024. С.293- 297. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-8-10.01.2024.pdf.

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Голярдик Наталія,
к. психол. н, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0001-9624-7582
Солтисюк Анна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна

Психологічне здоров'я є важливим чинником національної безпеки, особливо в умовах військових дій на території нашої країни, коли українці стикаються з численними стресовими факторами. Постійна загроза життю, втрати близьких, руйнування систем соціальних зв'язків та інфраструктури – усе це значно впливає на психіку громадян. Порушення психологічного здоров'я несе за собою серйозні наслідки не тільки для окремих осіб, але й для суспільства та країни в цілому [1].

Чому ж психологічне здоров'я є одним із ключових чинників для національної безпеки в умовах воєнного стану? Почнемо з першого і, на нашу думку, найголовнішого аспекту – психологічна стійкість населення. Психологічна стійкість дозволяє людям ефективніше адаптуватися до стресових умов і швидше повертатися до нормального життя після пережитих травматичних подій. Чим вища стійкість населення, тим менший ризик масових психічних розладів, які можуть розбалансувати настрої суспільства [3].

Другим аспектом є військові та цивільні психологічні травми. Тобто, військові, які повертаються з бойових дій, часто стикаються з посттравматичними розладами, депресією та іншими психічними розладами, які в подальшому впливають на їхнє повернення до мирного життя і здатність брати участь у подальшому відновленні країни.

Третій аспект – соціальна згуртованість, що є опорою національної безпеки. Психологічно здорове суспільство здатне мобілізувати свої ресурси для підтримки стабільності та ефективної взаємодії між різними соціальними групами. Військові конфлікти часто супроводжуються поляризацією і зростанням соціальної напруженості, що підриває нашу національну єдність.

Четвертим фактором є здатність до прийняття рішень. Порушення психічного здоров'я може знижувати індивідуальні властивості особистості такі, як критичність мислення та здатність адекватно оцінювати ситуацію, що може вплинути як на управління державою в особливий період, так і на власне життя індивіда.

І останнім, п’ятим фактором є психологічна підтримка. Під час війни важливими є системи психологічної підтримки для всіх рівнів суспільства – як для військових, так і цивільних осіб. Наявність програм психологічної підтримки та реабілітації допомагає зменшити вплив травматичних подій війни на український народ. На теперішній час починають стрімко розвиватись благодійні організації, реабілітаційні центри, які надають психологічну допомогу, сприяють відновленню військовослужбовців та адаптації до цивільного життя [2].

Підводячи підсумок, хочемозазначити, що психологічне здоров’я напряму впливає на національну безпеку, що об’єднує в собі соціальну, військову та економічну складову, яку ми повинні підтримувати, інвестуючи у психосоціальну підтримку та реабілітацію для забезпечення довготривалої стабільності та єдності суспільства та безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.

2. Everly, G. S., &Lating, J. M. (2013). The John’s Hopkins Guide to Psychological First Aid.

3. Галецька І. І. Психологічне здоров’я як проблема національної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Л., 2012. № 2 (1). С. 49–58.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВАЖЛИВІСТЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Голярдик Наталія,
к. психол. н, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0001-9624-7582
Фараонов Георгій,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна

Війна є одним із найбільш стресогенних явищ для психіки людини. Вона впливає на всі аспекти психологічного стану, від когнітивних процесів до емоційного й соціального функціонування. Вона залишає невидимі рубці на душі людей, які пережили її жахи. Саме тому питання забезпечення психологічного здоров'я набуває надзвичайної актуальності в умовах воєнних конфліктів.

Війна провокує розвиток різних психічних розладів, таких як посттравматичний стресовий розлад, депресія, тривожні розлади, а також посилює вже існуючі проблеми. Наслідки війни можуть залишити глибокий відбиток на психічному здоров'ї не лише безпосередніх учасників конфлікту, але й нації в цілому. Масова травматизація може призвести до зростання рівня агресії, соціальної дезадаптації, ворожості та втрати життєвих орієнтирів. Важливо не допустити накопичення колективної травми, яка може мати наслідки на декілька поколінь.

До провокуючих чинників відносяться: безпосередня участь в бойових діях, перебування в окупації, вимушене переміщення всередині країни (набуття статусу внутрішньо переміщеної особи), постійна тривога за себе та близьких, невпевненість у майбутньому, фінансові труднощі [1].

Згідно експертних оцінок майже половина населення України буде мати потребу у психологічній допомозі. Серед військових та ветеранів – 1,8 млн людей, люди старшого віку – 7 млн, та близько 4 млн дітей та підлітків [2].

Це все підкреслює необхідність комплексних заходів реабілітації та психологічної підтримки для всього суспільства. У багатьох країнах, що перебувають у стані війни або пережили військові конфлікти, відсутні стабільні системи психологічної підтримки. Необхідно формувати державні та міжнародні програми реабілітації, які б охоплювали як короткострокову допомогу в кризових ситуаціях, так і довгострокову підтримку для відновлення психічного здоров'я. Це потребує як розробки законодавчих ініціатив, так і активного залучення громадянського суспільства та міжнародних організацій.

Однією з таких програм є Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», яка є ініціативою першої леді України Олени Зеленської [3]. На цій платформі зібрані поради психологів, різноманітні техніки самодопомоги, особистий досвід відомих українців. Олена Зеленська особливо наголошувала на тому, що у воєнний час особливо важливо приділяти увагу власному психологічному стану, з чим ми не можемо не погодитися. Але справжньою несподіванкою та основною проблемою стала соціальна стигма, тобто упередження суспільства, що не треба ходити до психолога чи психотерапевта, що до них ходять тільки слабкі, треба приховувати свої емоції та не подавати виду [4].

Багато людей вважають, що звернення до психолога або психотерапевта є ознакою слабкості. Проте це хибне уявлення. Психологічні проблеми так само важливі, як і фізичні, і вони потребують уваги та лікування. Усвідомлення та прийняття того, що вам потрібна допомога, є актом сили й відповідальності за своє життя. Це свідчить про ваше бажання піклуватися про себе та поліпшити свій стан. Звернення до психолога може значно покращити якість життя. Психотерапія допомагає відновити емоційний баланс, розвинути навички самоконтролю та знайти внутрішні ресурси для подолання складних життєвих ситуацій. Людина стає більш стійкою до стресу, здатною справлятися з викликами та жити повноцінним життям навіть у складних умовах. Не соромитися звертатися за психологічною допомогою – це важливий крок до збереження свого психічного та фізичного здоров'я. Війна створює надзвичайні умови, і кожна людина заслуговує на підтримку та допомогу у подоланні її наслідків. Звернення до психолога – це прояв турботи про себе та власне благополуччя, а також можливість жити краще навіть у найважчі часи.

Психологічне здоров'я населення безпосередньо впливає на національну безпеку, оскільки стійкість суспільства до зовнішніх та внутрішніх загроз залежить не лише від фізичної обороноздатності, але й від емоційної, психологічної та соціальної стійкості кожного громадянина. Якщо населення та військові мають високу стійкість до стресів і добре психологічне здоров'я, це забезпечує сильну моральну підтримку країні під час війни. Суспільство з відчуттям внутрішньої єдності, яке психологічно готове до викликів війни, більш мотивоване підтримувати свої збройні сили і брати участь у обороні країни.

Психологічно здорове суспільство здатне протистояти маніпуляціям і дезінформації, що є одними з основних інструментів гібридних воєн. В умовах війни та кризи, коли суспільство переживає стрес і тривогу, зростає ризик соціальної дезорієнтації, паніки та розчарування у владі. Це може призвести до втрати довіри до державних інституцій, дестабілізації та навіть розпаду національної єдності. Психологічно стійке суспільство знижує ризик внутрішніх конфліктів, масових заворушень і криз довіри.

Війна руйнує психологічну стабільність людини на багатьох рівнях: когнітивному, емоційному, соціальному та фізіологічному. Належна допомога та підтримка, як індивідуальна, так і колективна, є критично важливими для зменшення цих негативних наслідків та сприяння психологічному відновленню людей після воєнних дій. Психологічне здоров'я є критично важливим компонентом національної безпеки. Стійкість населення до стресів, здатність швидко відновлюватися після травматичних подій, підтримка морального духу та соціальної стабільності є ключовими факторами для збереження безпеки країни в умовах війни та кризи. Забезпечення психологічної підтримки на всіх рівнях суспільства – від військових до цивільних – є важливим елементом державної стратегії захисту нації.

Список використаних джерел:

1. Підтримка ментального здоров'я в часи війни. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny (дата звернення 11.09.2024).
2. У межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я визначили пріоритетні проєкти. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3695613-u-mezah-vseukrainskoi-programi-mentalnogo-zdorova-viznacili-prioritetni-proekti.html (дата звернення 11.09.2024).
3. Про програму | Ти як? URL: https://howareu.com/pro-prohramu (дата звернення 11.09.2024).
4. Зеленська про програму ментального здоров'я: Виявилося, що «сильні не ходять до психологів». URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3703135-zelenska-pro-programu-mentalnogo-zdorova-viavilosa-so-silni-ne-hodat-do-psihologiv.html(дата звернення 11.09.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ НАСЕЛЕННЯ – КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Динник Ірина,
к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно – економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2474-7371
Майборода Уляна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно – економічний університет, м.Київ, Україна

Тема психологічного здоров'я в умовах війни є надзвичайно актуальною, адже одним із негативних наслідків війни є порушення ментального здоров'я населення: як військових, так і цивільної частини населення, тому це питання заслуговує особливої уваги та знаходження шляхів його вирішення. Важливим аспектом для врегулювання цієї проблеми є знаходження та впровадження дієвих механізмів для покращення ситуації, адже війна – це потужний стресоген, який буде здійснювати свій вплив на психіку населення і після завершення бойових дій.

Питання погіршення психологічного стану населення в Україні постало ще в 2014-2015 рр., коли на території України почали розгортатися протистояння між владою на громадянами, анексія Криму росією, відбулась інтервенція на території Луганської та Донецької областей. Саме в той період значна частина населення була змушена покинути своє місцепроживання та переміщуватися як територією України, так і закордон. Перед внутрішньо переміщеними особами, окрім проблем із психологічним здоров'ям, постали такі, як : інтеграція в інше суспільство, інший спосіб життя та умови, втрата своєї домівки. Тобто, негативні емоції переважали над позитивними та викликали в такої особи розвиток депресії та посттравматичного стресового розладу.

Згідно до трактування Міністерства охорони здоров'я України посттравматичний стресовий розлад – це хронічне порушення психічного стану, що може розвинутися після травматичної події. Найчастіше це захворювання проявляється у таких категорій населення: ветерани війни; цивільні, що перебували в зоні бойових дій; полонені та жертви катування; свідки терактів [5].

До проявів посттравматичного стресового розладу відносять такі стани:

- Нав'язливі думки про травматичну подію;
- уникнення подразників про травматичну подію;
- відчуття відчуження від інших;
- постійне відчуття небезпеки;
- фонова тривожність [17].

Особливої уваги заслуговує такий негативний наслідок війни серед населення, як відсутність планування майбутнього життя. Багато громадян під чай війни та під впливом руйнівних факторів не можуть зберегти здатність до планування, почувають себе розгублено, змінюють життєві орієнтири. Зокрема, це відбувається через переосмислення частиною населення своїх цінностей, ролі в суспільстві, поточним матеріальним становищем. Така тенденція здебільшого обґрунтована тугою за минулим, втраченими кар'єрними можливостями, власним безсиллям навіть в організації свого власного життя [13].

Особливо гостро та негативно посттравматичний стресовий розлад вражає жінок та дітей, адже ці групи населення мають підвищену вразливість до наслідків війни [6, с. 247].

За словами міністра охорони здоров'я Віктора Ляшка, за 2023 рік попит на психологічну підтримку серед населення зріс вдвічі, порівняно із 2022 роком [1].

Державна політика у сфері психічного здоров'я України регулюється низкою чинних нормативно-правових актів, основним із яких є Конституція України. Відповідно до положень у Конституції, за кожним громадянином залишається право на охорону здоров'я, медичну допомогу, медичне страхування. Держава зобов'язується створювати заклади охорони здоров'я, надавати безоплатну медичну допомогу, сприяти забезпеченню санітарно-епідемічному добробуту [3].

Окрім, Конституції України, до нормативно-правових актів належать також наступні, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Нормативно – правові акти у сфері охорони здоров'я України

Системотворчі документи	*Національні програми та програми відновлення*	*Закони України*
Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [12]	Стратегія людського розвитку [11]	Конституція України [3]
Цільова модель системи у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні [14]	Національна стратегія у сфері прав людини [4]	Цивільний кодекс України посилання [18]
Пріоритетні багатосекторні заходи з ПЗПСП в Україні під час та після війни: оперативна дорожня карта[8]	Стратегія подолання бідності посилання [15]	Основи законодавства України про охорону здоров'я [2]

Продовження табл. 1

	Проєкт стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [16]	Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення [9]
	План відновлення України [7]	Про систему громадського здоров'я [10]

Джерело: сформоване автором за даними [14]

Виходячи із даних табл. 1, можна зробити висновок, що в Україні існує проблема відсутності цілісного та системного закону, що не носив би фрагментарний характер і покривав би всю кількість елементів психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні. Таких, до прикладу, як єдиний апарат для законодавства у цій сфері, єдині вимоги до якості надання допомоги у сфері психічного здоров'я, основні напрями державної політики України, контроль , нагляд та відповідальність у сфері психічного здоров'я [14, с. 20].

Психічне здоров'я безпосередньо пов'язане із національною безпекою держави, і ось декілька прикладів:

- психічні травми насамперед безпосередньо впливають на тих людей, які беруть участь у бойових діях, тобто на військових, волонтерів, жителів прифронтових територій і проявлятися найгіршим чином – зниження боєздатності, вбивств;
- руйнування цілісності суспільства, що більше стосується цивільної частини населення і проявлятися у схильності громадян гостро реагувати на навіть незначні зміни в державі, призводити до протестів, соціальної напруги, порушення правопорядку – тобто до того, що руйнує тил війська і може обернутися внутрішньою війною і без того воюючої країни;
- вплив фейків та дезінформації для психічно-вразливого населення несе не менш руйнівний влив – громадяни втрачають здатність до критичного мислення та довіряють неперевіреним джерелам інформації, що мають на меті дестабілізувати суспільство та підкосити його зсередини;
- сповільнення темпів повернення економіки до довоєнного періоду через апатію значної частини працівників, довгий період адаптації ВПО до нових місць роботи, часті відгули чи лікарняні працівників через хвороби, негативний вплив на робочий процес, пов'язаний із повітряними тривогами.

Отже, можна підсумувати, що психічне здоров'я населення визначає наскільки вразливим є це суспільство і чим стійкішим воно є, тим більше зусиль знадобиться для його стабілізації, що значно зменшить сили ворога.

Список використаних джерел

1. Запит на психологічну допомогу серед українців зріс майже вдвічі за 2023 рік. *Віледж Україна.* URL: https://www.village.com.ua/village/city/city-

news/347491-zapit-na-psihologichnu-dopomogu-sered-ukrayintsiv-zris-mayzhe-vdvichi-za-2023-rik

2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: закон України від 1993 р. № 2801-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text

3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text

4. Про Національну стратегію у сфері прав людини : указ Президента України від 24.03.2021 № 119/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text

5. Офіційний вебсайт Міністерства охорони здоров'я України. *Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад.* URL: https://moz.gov.ua/uk/scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresovij-rozlad

6. Пиголенко І.В., Пиголенко Ю.А., Кукса К.М. Вплив воєнного конфлікту на психічне здоров'я українців. *Соціальна психологія. Юридична психологія.* 2023. Вип.45. С. 247.

7. Офіційний вебсайт Плану відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/

8. Офіційний вебсайт Урядового порталу. Презентовано Оперативну дорожню карту «Пріоритетні багатосекторні заходи із психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні під час та після війни». *Міністерство охорони здоров'я України*, 21 грудня 2022 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-operatyvnu-dorozhniu-kartu-priorytetni-bahatosektorni-zakhody-iz-psykhichnoho-zdorovia-ta-psykhosotsialnoi-pidtrymky-v-ukraini-pid-chas-ta-pislia-viiny

9. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19

10. Про систему громадського здоров'я: закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text

11. Про Стратегію людського розвитку : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року № 225/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text

12. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017р. № 1018-р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KR171018?an=31&ed=2017_12_27

13. Рік повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії. *Громадська організація «Центр дослідження суспільства». Cedos.* URL: https://cedos.org.ua/researches/rik-povnomasshtabnoyi-vijny-v-ukrayini-dumky-perezhyvannya-diyi/

14. Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні: цільова модель 2.0. *Громадська організація. Безбар'єрність.* URL: https://howareu.com/storage/app/media/Posibnuki/2024-06-06%20%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf

15. Про схвалення Стратегії подолання бідності : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 р. № 161-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-2016-%D1%80#Text

16. Офіційний вебсайт Міністерства охорони здоров'я України. *Проєкт Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 році»*. URL: https://moz.gov.ua/uk/strategija

17. Усе, що треба знати про ПТСР. *Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської. Платформа «Ти як?»*. URL: https://howareu.com/materials/use-shcho-treba-znaty-pro-ptsr

18. Цивільний кодекс України : закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ШКОЛЯРІВ

Бабій Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Борозенцева Тетяна, к. псих. н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-7251-0590
Докашенко Галина, д. іст. н., професор кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

Шкільний вік, зазвичай, прийнято характеризувати як період бурхливого розвитку дитини, тобто тут йде мова про формування певної системи поглядів здобувача освіти на світ, який його оточує. До цієї системи поглядів, наприклад, можна віднести такі компоненти як: переконання, установки, ціннісні орієнтації, судження, тобто, тих засадничих основ, які необхідні школяреві для подальшого дорослого життя.

Сучасний навчальний заклад, наприклад школа, вимагає значного переосмислення й зміни процедури навчально-виховного процесу, освоєння новітніх засобів та технологій навчання та виховання, від яких безпосередньо буде залежати створення певних психолого-педагогічних умов взаємодії з дітьми. Шкільний заклад має стати місцем не тільки для набуття певних знань, умінь та навичок, але своєрідним центром для розвитку особистості, де учні можуть експериментувати, розвивати навички творчого мислення аби в подальшому знайти власний шлях до успіху й саморозвитку. Ми говоримо про принципово нові педагогічні ідеї, технології, концепції, у центрі уваги яких була б зосереджена особистість учня з його проблемами, інтересами та потребами [1, с. 4]. Наше завдання надати практичні поради щодо збереження психологічного здоров'я.

Варто наголосити на тому, що сучасний світ взагалі, і ситуація воєнного стану в нашій країні, ставить перед викладачами й здобувачами закладів загальної та середньої освіти нові надскладні завдання, які полягають у тому, що державні заклади середньої освіти мають гостру необхідність в підтриманні психологічного здоров'я, як педагогічного колективу, так і учнів, тобто метою практичного психолога в освітній системі на даний час є збереження та підтримання психічного й психологічного стану здобувачів освіти, як умови

для їх подальшої самореалізації, самоактуалізації, повноцінного й всебічного розвитку, творчого сприйняття світу та соціально-значущої діяльності [2, с.3].

У зв'язку з тим що, в умовах сьогодення більшість навчальних закладів має переважно онлайн-форму навчання, це може мати неабиякий вплив, як на організаційні моменти освітнього процесу, так і на психологічне здоров'я усіх його учасників. Зауважимо, що на дітей та підлітків таке складне явище, як війна, може мати доволі довготривалий вплив, який буде позначитися на психологічному стані здобувачів освіти у вигляді тривожних розладів (страх, неконтрольовані переживання, проблеми зі сном), дисоціативних розладів (порушення процесів пам'яті, сприйняття, рухового контролю) та інших гострих стресових реакцій й тривалих форм дезадаптації. Дослідник Д. Сміт говорить про те, що такі чинники як відсутність базових ресурсів, порушення стосунків у сім'ї, стигматизація й дискримінація також можуть мати негативний вплив на дітей під час війни [3, с. 31].

Згідно інформації Державної Служби якості освіти України, на превеликий жаль на сьогоднішній день в умовах воєнного стану більшість здобувачів середньої освіти мають дещо обмежений доступ до навчання, потерпають від так званого посттравматичного синдрому, деякі з учнів можуть відчувати зниження мотивації та уповільнення пізнавальних процесів, що пов'язано з перенавантаженням або іншими стресовими чинниками, наприклад, перебування значної кількості школярів у небезпечних для життя умовах або у вимушеній евакуації, де пристосуватися до нового місця навчання доволі складно [4].

За словами дослідниці Міхеєвої Л. В. «Більшість науковців дотримуються думки про те, що діти під час війни можуть зіштовхнутися з двома типами травматичних подій … несподівані травматичні події та довготривалі несприятливі події, що в результаті може зумовити виникнення непродуктивних стратегій подолання труднощів» [4, с.3].

Психологічне здоров'я – це не просто відсутність якихось розладів, а скоріше воно є основою для повноцінного життя людини. Його можна визначити набором особистісних рис, що допомагають людині боротися зі складними життєвими ситуаціями, розвиватися як особистість та співіснувати з іншими в гармонії.

Дослідник К. Ясперс описував чотири ознаки психічного здоров'я: здатність до концентрації уваги на предметі; утримування інформації в пам'яті; логічне опрацювання отриманої інформації; адекватна орієнтація особистості в просторі й часі [5].

Підсумовуючи викладене вище, пропонуємо декілька порад для батьків, які допоможуть зберегти психологічне здоров'я школяра в умовах війни:

1) «Подбайте про створення безпечного простору: дозвольте дітям вільно висловлювати власні почуття, ні в якому разі не вдавайтеся до критики та знецінення емоцій дитини;

2) Допоможіть зрозуміти той факт, що війна – це не їх провина і вони нічого не зможуть зробити, аби її зупинити;
3) Заохочуйте до активної діяльності: залучайте дитину до занять спортом або творчою діяльністю, ігри допоможуть переключити увагу та зменшити тривожність;
4) Підтримуйте режим дня: звичний розпорядок дня може допомогти дитині розвинути почуття безпеки та контролю;
5) Бережіть себе: Ваше психологічне здоров'я не менш важливе. Якщо вам вдасться впоратися зі стресорами, ви зможете краще підтримати своїх дітей;
6) Не забувайте про позитив: намагайтеся віднайти щось гарне у кожному дні вашого життя й цінуйте те, що маєте;
7) Пам'ятайте, що психологічне здоров'я є надзвичайно важливим: якщо у Вас виникає потреба в зверненні за кваліфікаційною допомогою, не соромтеся звертатися до фахівців».

Список використаних джерел:

1. Гнатюк О. В. Проблема формування і збереження психічного здоров'я особистості в сучасній школі. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві:* збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року) / уклад. З. Р. Кісіль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. С.65-74.

2. Терещенко Л.А., Петровська Т.В. Психологічний підхід до визначення поняття «психічне здоров'я» суб'єктів взаємодії в освітньому просторі. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* Київ-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. Том VI. Психологія обдарованості. Вип. 15. С. 340 – 348.

3. Гавриловська К. П., Кравчинська Л. О. Психічне здоров'я старшокласників із різним рівнем академічної успішності. *Наукові записки. Серія: Психологія.* 2024. № 2. С. 30-35. DOI https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-4.

4. Міхеєва Л. В. Психічне здоров'я дітей в умовах війни. *Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір* (до 25-річчя Національного університету "Одеська юридична академія" та 175-річчя Одеської школи права) : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24 черв. 2022 р.) [Електронний ресурс] / Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», каф-ра психології. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. С.152-156. URL: https://hdl.handle.net/11300/18037 (дата звернення 21.09.2024).

5. Ясперс К. Духовна ситуація часу. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Jaspers_Karl/Dukhovna_sytuatsia_chasu_frahment/ (дата звернення 04.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ ВЧИТЕЛЯ ЯК ФАКТОР ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УЧНЯ

Полянська Альона
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Резнікова Олена,
к.псих.н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2274-0731
Волвенко Наталія,
к. пол. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії,
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-3443-2082

Стиль спілкування вчителя відіграє ключову роль у розвитку пізнавальної активності школяра та виступає фактором психологічної стабільності учня. Ефективна взаємодія між педагогом та учнями сприяє створенню атмосфери довіри, в якій учні почуваються вільно й упевнено, ставлячи запитання та висловлюючи свої думки [1].

Однією з важливих складових стилю спілкування є здатність учителя адаптувати свої методи та прийоми до різних типів учнів. Використання активних методів навчання, таких як групові дискусії та проєктна робота, дає змогу активізувати пізнавальні процеси та допомагає учням освоювати матеріал глибше.

Крім того, важливо, щоб учитель виявляв інтерес і повагу до думки кожного учня. Це формує в дітях відчуття значущості їхнього внеску та спонукає їх брати активну участь у навчальному процесі. Учитель, який вміє ефективно слухати та підтримувати діалог, створює умови для розвитку критичного мислення, що своєю чергою впливає на загальну пізнавальну активність учнів[3].

Також слід зазначити, що емоційна зона спілкування має велике значення для підтримування безпечного в психологічному плані освітнього середовища. Позитивне підкріплення, використання гумору та участь в особистих успіхах учнів допомагають зміцнити мотивацію та інтерес до навчання. Важливо, щоб учитель був не лише джерелом знання, а й наставником, який надихає учнів на вивчення нових тем і самовдосконалення.

Учитель історії відіграє ключову роль у розвитку пізнавальних інтересів в учнів. Сучасні освітні стандарти вимагають від педагогів не лише передачі знань, а й формування глибокого розуміння історичних процесів. Історія, як предмет, відкриває перед учнями широкий спектр тем, які можуть пробудити їхній інтерес і цікавість. Шляхом використання цікавих завдань, таких як проєктні роботи, дебати та дослідження, вчитель стимулює учнів до активної участі в навчальному процесі. Ці завдання не тільки роблять уроки більш захопливими, а й сприяють розвитку критичного мислення, здатності аналізувати та зіставляти факти[4].

Теми, що стосуються значущих історичних подій, культурних трансформацій і соціальних рухів, сприяють поглибленню знань і формуванню поваги до історії. Учитель, пропонуючи різноманітні форми роботи, може пробудити в учнях бажання вивчати історію самостійно, досліджувати джерела та розширювати свої горизонти.

Активні методи навчання, що застосовуються на уроках історії, відіграють ключову роль у формуванні когнітивного інтересу в учнів. Вони включають у себе дискусії, групові роботи та практичні завдання, які дозволяють учням не просто сприймати інформацію, а й активно взаємодіяти з нею. Дискусії створюють простір для обміну думками, що сприяє критичному мисленню та поглибленню розуміння історичних подій. Учні не лише слухають викладача, а й вчяться аргументовано висловлювати свої думки та захищати свої позиції. Такий обмін думками перетворює уроки на інтерактивний процес, де кожен голос має значення.

Практичні завдання, своєю чергою, допомагають учням застосувати отримані знання на практиці. Це можуть бути проєкти, рольові ігри або навіть моделювання історичних подій. Учні занурюються в контекст досліджуваного матеріалу, що сильно збільшує їхню залученість. Вони починають відчувати себе учасниками історії, а не просто спостерігачами[5].

Ці активні методи навчання не тільки стимулюють інтерес до історії, але також розвивають навички співпраці та комунікації. Учні вчяться працювати в команді, що є важливим аспектом їхнього загального розвитку. Таким чином, активні методи навчання створюють умови для повноцінного, глибокого та захопливого навчання, що сприяє формуванню активної позиції учнів в освітньому процесі.

Стиль викладання вчителя взагалі, вчителя історії зокрема, має значний вплив емоційний стан, підтримуючи психологічну стабільність та збалансованість, що в свою чергу позитивно впливає на мотивацію та успішність учнів. Вчителі, які виявляють особисту зацікавленість у предметі та активно залучають учнів до навчального процесу, сприяють створенню більш позитивної атмосфери для навчання [2]. Підтримка вчителя є ще одним важливим аспектом. Коли учні відчувають, що вчитель вірить у їхні здібності, вони більш мотивовані до навчання і прагнуть досягти високих результатів.

Персоналізований підхід, що включає надання зворотного зв'язку та додаткової допомоги, також відіграє ключову роль у формуванні впевненості в учнів [2].

Таким чином, ефективний стиль викладання, що поєднує зацікавленість і підтримку, створює умови для досягнення найкращих академічних результатів і позитивно впливає на загальний рівень мотивації учнів до навчання. Це також створює атмосферу психологічної стійкості та стабільності.

Список використаних джерел:

1. Біла І. Пізнавальна активність як вектор творчості. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6243/1/Документ_Microsoft_Office_Word.Pdf (дата звернення 23.06.2024).

2. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Спілкування в педагогічному процесі: навчальний посібник. Житомир : «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021, 100 с.

3. Набока Б. Пізнавальна діяльність як основа розвитку особистості учня. *Наукові записки*. №93. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/83099927.pdf (дата звернення 23.06.2024).

4. Терлецька Л. Формування навчально-пізнавальної активності учнів у контексті реалізації мети і завдань української освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2014. №9. С. 129-134

5. Ткаченко Т., Соловйова Т., Ткаченко О. Групова робота як засіб активізації пізнавальної діяльності учнів на уроках історії і основ правознавства в закладах середньої освіти. *Соціум. Документи. Комунікація*. 2023. №18. С. 272-294.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ІГРОВИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ НА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ

Рудман Анастасія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Резнікова Олена,
к.псих.н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2274-0731
Волвенко Наталія,
к. пол. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії,
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-3443-2082

У сфері освіти інтеграція ігрових методів навчання привернула значну увагу через свій потенціал для покращення розумових процесів школярів. Дидактичні ігри слугують потужним інструментом для досягнення освітніх цілей, залучаючи учнів до інтерактивного та захоплюючого навчального досвіду.

Цікавість ігрового світу робить активними емоційно одноманітні види діяльності, такі як запам'ятовування, повторення, закріплення або засвоєння інформації, а емоційність ігор активізує всі психологічні процеси та функції дитини. Ще одна позитивна сторона ігор полягає в тому, що вони сприяють застосуванню знань у нових ситуаціях, дозволяючи учням на практиці працювати з вивченим матеріалом, вносячи різноманітність і цікавість у навчальний процес [1].

Останніми роками навчання, засноване на іграх, стало популярним освітнім підходом, який використовує захоплюючий та інтерактивний характер ігор для покращення досвіду навчання учнів. Цей підхід особливо актуальним стає в Україні, коли в умовах війни емоційний стан школярів постійно змінюється і має схильність до свого погіршення.

Психологічний вплив ігрових методів навчання є глибоким, насамперед через високий рівень залученості та мотивації, якими вони надихають учнів. Включаючи елементи гейміфікації, такі як бали, рівні та таблиці лідерів, ігрове навчання впливає на внутрішню мотивацію і підвищує їхній інтерес та участь у навчальній діяльності. Крім того, миттєвий зворотній зв’язок і винагороди, які надаються в ігровому середовищі, відіграють вирішальну роль у підтримці

мотивації школярів і заохочення їх наполегливо долати труднощі. Наприклад, здобувачі освіти більш схильні наполегливо вирішувати складні проблеми, коли вони отримують негайний зворотний зв’язок щодо свого прогресу та досягнень.

Як відзначає К. Каплунова, в ігровій діяльності найбільш інтенсивно формуються психічні якості та особистісні особливості дитини. У грі складаються інші види діяльності, які потім набувають самостійного значення [4].

Ігрова діяльність впливає на формування довільності в психічних процесах. В результаті в іграх у дітей починає розвиватися довільна увага і довільна пам'ять. Діти можуть краще зосереджуватися та запам’ятовувати більше в ігрових, ніж у лабораторних експериментальних умовах [5]. Усвідомлені цілі (зосередитися, запам'ятовувати і запам'ятати) наголошуються дітям раніше і легше, ніж будь-які інші цілі в грі. Особливі умови гри вимагають від дитини зосередженості на змісті предметів, дій, сюжету в ігровій ситуації. Якщо дитина не хоче звертати увагу на те, що вимагають від неї майбутні ігрові ситуації, якщо вона не пам'ятає умов гри, то її виженуть однолітки. Потреба в спілкуванні та емоційному заохоченні змушує дітей зосереджувати увагу і пам'ять [3].

Водночас цікаві й особливо реальні взаємини, які діти переживають у сюжетно-рольових іграх, складають основу особливих атрибутів мислення, які дозволяють поставити себе на місце інших, передбачити їхню майбутню поведінку та будувати на цьому власну [2].

Розглядаючи психологічне благополуччя школярів у ігровому навчальному середовищі, важливо вивчити їхні емоційні реакції на такий досвід. Такі емоції, як радість, розчарування та цікавість, відіграють важливу роль у формуванні результатів навчання та рівнів залучення. У той час як позитивні емоції можуть підвищити мотивацію та зберегти знання, негативні емоції, такі як стрес і тривога, можуть перешкоджати прогресу учнів і отриманню задоволення від процесу навчання. Педагоги повинні пам’ятати про цю емоційну динаміку та впроваджувати стратегії, щоб пом’якшити негативні емоції та сприяти сприятливому навчальному середовищу. Наприклад, включення в ігрові сесії вправ на уважність або технік релаксації може допомогти здобувачам освіти ефективніше керувати стресом і тривогою.

Під час впровадження ігрового навчання часто виникають когнітивні та емоційні проблеми, що вимагає ретельного розгляду потенційних ризиків і проблем. Однією з основних проблем є ризик залежності та надмірний час перед екраном, пов’язаний з іграми. Педагогам важливо знайти баланс між використанням переваг навчання, заснованого на іграх, і контролем часу, проведеного учнями за екраном, щоб запобігти негативним наслідкам для їх психічного здоров’я. Більше того, вирішення проблем щодо звикання до ігор вимагає впровадження чітких інструкцій і обмежень для ігрової діяльності в

освітньому контексті. Такі стратегії, як часові обмеження, участь батьків і заохочення офлайн-діяльності, можуть допомогти зменшити ризики, пов'язані з надмірними іграми, і забезпечити здорове навчальне середовище для учнів.

Сутність ігрових методів навчання полягає в їх здатності ефективно слугувати дидактичній меті [7]. Ігри в освіті розробляються з конкретною метою, часто пов'язаною з досягненням заздалегідь визначеного рахунку або результату. Такий структурований підхід не тільки сприяє конкурентоспроможності, але й прищеплює відчуття досягнення після досягнення встановлених віх. Крім того, багатогранний характер викладання та навчання вимагає різноманітних педагогічних стратегій, причому ігрове навчання є динамічним та захоплюючим методом [9]. Інтегруючи ігри в навчальний процес, учні можуть підвищити свою креативність, критичне мислення та навички вирішення проблем, заклавши міцну основу для когнітивного розвитку [9].

Вивчення дидактичних можливостей ігрових методів у навчанні проливає світло на їхній потенціал для підвищення залученості та мотивації учнів [8]. Використовуючи інтерактивну та захоплюючу природу ігор, викладачі можуть створити навчальний досвід, який захоплює їх і сприяє глибокому інтересу до предмету. Крім того, наполегливість, необхідна для подолання труднощів у дидактичних іграх, культивує у щколярів мислення про розвиток, заохочуючи їх розглядати перешкоди як можливості для зростання та навчання [9]. Інтеграція освітніх елементів у дидактичні ігри ще більше підвищує їх виховну цінність, роблячи навчання динамічним і приємним досвідом для школярів [6].

Вплив дидактичних ігор на розумові процеси школярів є глибоким, пропонуючи динамічний та захоплюючий підхід до навчання. Використовуючи силу ігрового навчання, вчителі можуть розпалити в учнів пристрасть до навчання, розвинути основні навички та досягти успіху в навчанні. Оскільки технології продовжують розвиватися, вважаємо, що роль ігрових методів у навчанні зростатиме, формуючи майбутнє навчання та когнітивного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Н.Б., Ісаєва М.В. Ігрові прийоми навчання як засіб формування граматичних навичок на початковому етапі. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/ped_2010_2/026-31.pdf (дата звернення 01.10.2024).

2. Гра як вид діяльності. URL: http://ni.biz.ua/4/4_9/4_98946_uchebnaya-deyatelnost.html (дата звернення 01.10.24)

3. Дуткевич Т.В. Дошкільна психологія: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 392 с. URL: http://perspectives.pp.ua /index.php/nauka/article/ download/3067/3080/3085 (дата звернення 01.10.2024).

4. Каплунова К. А. Реальні та ігрові взаємовідносини дітей старшого дошкільного віку у відображенні міжособистісної взаємодії в творчій грі. URL: http://appsychology.org.ua/data/jrn/v4/i14/13.pdf (дата звернення 01.10.2024).

5. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 280 с. URL: https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Psykholohia-osobystosti.-Stoliarenko-O.-B..pdf (дата звернення 01.10.2024).

6. Education Possibilities of Didactic Games in Science Education. URL: https://www.researchgate.net/publication/274110082_Edutainment_or_Entertainment_Education_Possibilities_of_Didactic_Games_in_Science_Education (дата звернення 02.10.2024).

7. Games as teaching method. URL: https:// cometaresearch.org/educationvet/didactic-games-as-teaching-method/ (дата звернення 02.10.2024).

8. The K-12 guidetogame-basedlearning. URL: https://paper.co/resources/the-k-12-guide-to-game-based-learning (дата звернення 02.10.2024).

9. Why Is Game-Based Learning Important? URL: https://elearningindustry.com/why-is-game-based-learning-important (дата звернення 02.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПОСТТРАВМАТИЧНИЙ СТРЕСОВИЙ РОЗЛАД: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ

Рвачова Ганна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Разумова Олена,
к. псих. н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0819-9005
Докашенко Галина,
д.іст.н., професор кафедри вітчизняної та зарубіжної історії,
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

Наша країна переживає дуже тяжкий період в історії. Через повномасштабне російське вторгнення, яке почалося 24 лютого 2022 року, багато людей опинилися в скрутному становищі. Серед постраждалих опинилися різні категорії населення, такі як: діти, інваліди, люди похилого віку, звичайні сім'ї та ін. Тим, хто був вимушений покинути домівку через військові події на території України, був призначений статус внутрішньо переміщеної особи. Як показують останні данні Дитячого Фонду ООН (ЮНІСЕФ) більше 230 тисяч людей стали мати статус внутрішньо переміщених осіб. В нашій країні є сім'ї котрі були поранені через обстріли, хтось залишився без житла, їжі, води, а хтось втратив найважливіший чинник свого життя – родину. Через такі напруження на фізичне та психологічне здоров'я, у людей почали виникати різні психологічні захворювання найпоширенішим був ПТСР [4]. Багато різних організацій не тільки українських, а й зарубіжних почали надавати гуманітарну, грошову, медичну, соціальну, а також психологічну допомогу тим категоріям населення, які цього потребують.

Мета нашої роботи полягає у тому, щоб дослідити наслідки та методи подолання посттравматичного стресового розладу на психіку людей, які постраждали від воєнних дій.

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) – психічний розлад, що розвивається внаслідок потужного психотравмуючого впливу загрозливого або катастрофічного характеру, що супроводжується екстремальним стресом, основними клінічними проявами виступають повторні переживання елементів травматичної події в ситуації «тут і зараз» у формі флешбеків, що

повторюються, кошмарів, що супроводжуються частіше тривогою та панікою, але можливо також гнівом, злістю, почуттям провини чи безнадійності, прагненням уникати внутрішні та зовнішні стимули, що нагадують або асоціюються зі стресором. Симптоми виникають зазвичай протягом шести місяців від стресового впливу.

Пусковими факторами виступають події, які здатні викликати дистрес практично у будь-якої людини: природні та техногенні катастрофи, загроза життю, напад, тортури, сексуальне насильство, військові дії, терористичні акти, перебування у полоні чи концентраційному таборі, свідчення загибелі іншої людини, життєзагрозливе захворювання, отримання звістки про несподівану чи насильницьку смерть близької людини. Травматичність стресової події визначається її раптовістю, загрозою для ідентичності та глобальним характером впливу. Захворювання характеризується високою коморбідністю з іншими психічними розладами і може призводити до зміни особистості [2].

Протягом багатьох років науковці проявляли значний інтерес до психологічних наслідків травматичних подій. Зокрема, вони детально вивчали посттравматичний стресовий розлад як складну реакцію людини на такі події. Серед видатних дослідників ПТСР виділяємо наступних: М. Горовиць, Н. Тарабріна, А. Кардинер, Г. Крістал, Р. Дж. Ліфтон, М. Дж. Фрідман, Т. Кін. В. Волошин, А. Пушкарьов, О. Лазебна та Ю. Олександровський.

Психологічне дослідження Дитячого Фонду ООН (ЮНІСЕФ), яке було проведено у Донецькій області, показало що майже 40% дітей віком від 7-12 років та більше 50% дітей віком 13-18 років стали безпосередніми свідками жахів війни. Найпоширенішими травматичними подіями були спостереження за боями, сутичками, військовою технікою, насильством та смертю. Значна частина дітей відчувала сильний страх під час та після цих подій [4].

Посттравматичний стресовий розлад має свої особливості у дітей - вони довше відчувають реакцію на сильний стрес. Діти, які пережили травму, часто не можуть точно описати свої почуття через недостатній рівень соціальної, фізіологічної та психологічної зрілості. Дослідження показують, що у дітей молодшого та середнього шкільного віку зазвичай проявляються три симптоми ПТСР: групи симптомів повторного переживання до яких відносять кошмари, спогади, флешбеки; групи симптомів уникання всього, що пов’язано з травмою, до яких відносять міста, людей та ситуації, а також групи симптомів фізіологічної гіперактивації до яких відносять підвищену тривожність, проблеми зі сном, дратівливість тощо.

Н. Тарабріна досліджуючи дану проблему, вказує на те що діти, які пережили травмуючи події, часто висловлюють свої почуття з пережитим, через поведінку. Наприклад, діти дошкільного віку більше прагнуть гратися в одноманітні ігри використовуючи предмети, пов’язані із психотравмою [3, с. 73].

Посттравматичний стресовий розлад у дітей має ряд симптомів, котрі включають в себе зміни на фізіологічному, когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях. Щодо фізичних симптомів сюди входять: тремор, тики, болі, порушення сну. На когнітивному рівні відчуваються проблеми з концентрацією, пам'яттю та думками про смерть. На емоційному рівні ПТСР у дітей проявляється у вигляді фобій, з'являється почуття провини, страх, депресія та дратівливість. На поведінковому рівні виражені такі симптоми, як: відмова від розлуки з батьками та регресія до дитячої поведінки. Діти, які пережили ПТСР, часто відчувають сильний страх, уникають ситуацій пов'язаних з травмою і можуть мати проблеми з довірою. Крім того, деякі діти можуть відчувати провину за те, що сталося.

І. Ткачук у своїй праці «Шляхи подолання дитячої психотравми в діяльності працівників психологічної служби» визначає мету психолого-педагогічної підтримки таких дітей в умовах закладу освіти як таку, що полягає в допомозі дитині, яка пережила травматичний досвід, не просто забути про нього, а повністю відновитися. Це означає, що дитина має знову відчути себе повноцінною особистістю, яка може взаємодіяти зі світом, людьми та собою на позитивних засадах, тобто стати активним і щасливим членом суспільства [5, с. 36-37].

Зарубіжні дослідники пишуть про ефективність психологічних методів лікування, орієнтованих на травму, таких як когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), десенсибілізація (зниження чутливості) та репроцесуалізація (опрацювання травми) рухів очей (EMDR), а також тілесно-орієнтована терапія. Для дітей також використовують арт-терапевтичні підходи, казко-терапію, а також застосовують дихальні вправи [1].

Таким чином, дослідження посттравматичного стресового розладу стає все більш актуальним не тільки в медичному, а й в соціально-психологічному аспектах. Отже, застосувавши для дітей вірні підходи щодо подолання симптомів ПТСР, ми зможемо позбутися його на тривалий час і, навіть, назавжди.

Список використаних джерел:

1. Алещенко В.І., Хміляр О.Ф. Психологічна реабілітація військовослужбовців з постстресовими психічними розладами: навч. посіб. Харків: ХУПС, 2005. 84 с.

2. Блінов О. А. Прояви посттравматичних стресових розладів. *Актуальні проблеми психології:* зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Житомир: «Вид-во ЖДУ ім. І. Франка», 2013. Том VII. Екологічна психологія. Вип. 32. С. 15–20.

3. Бондарук Ю.С. Психологічні особливості посттравматичного стресового розладу як комплексу реакцій людини на травмуючу ситуацію. *Scientific Journal Virtus. Psychology. Health management.* 2018.№ 26. С.43-47.

4. Урядовий портал / Пресслужба Міністерства освіти і науки: управлінням освіти на місцях необхідно забезпечити належний психологічний супровід всіх учасників навчально-виховного процесу 29.07.2014. URL:https://www.kmu.gov.ua/news/247489193 (дата звернення 30.09.2024).

5. Шляхи подолання дитячої психотравми в діяльності працівників психологічної служби: [метод. рек.] / Музиченко І.В., Ткачук І.І. Київ: УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2017. 88 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Солоннікова Єлизавета,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Резнікова Олена,
к.псих.н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2274-0731
Волвенко Наталія,
к. пол. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії,
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-3443-2082

Випробуванням для всього світу, а найбільше, звичайно, для нашої країни, стало повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 р. Не викликає жодних сумнівів, що війна виступає потужним стресовим фактором, що може мати тривалий вплив на психіку людини навіть після завершення бойових дій. Щоб уникнути серйозних та тривалих психологічних наслідків, необхідно забезпечувати психологічну допомогу всім, хто її потребує, незалежно від стадії ескалації військового конфлікту [1].

Згідно з визначенням ВООЗ, психічне здоров'я – це стан благополуччя, за якого людина здатна реалізовувати свій потенціал, справлятися зі стресами, продуктивно працювати та вносити користь у функціонування власної спільноти. Психологічно здорова особистість має внутрішню гармонію, резерв для подолання труднощів, адаптацію до змін і підтримує баланс між власними потребами та взаємодією із зовнішнім світом [2].

Варто наголосити, що на психічне благополуччя впливають численні соціальні фактори, зокрема, вимушене переселення, втрата майна та засобів для існування, а також соціальна ізоляція, що може спричинити дестабілізацію громадських інституцій. Психологічний стан військових та цивільних осіб, які постраждали від війни, також є вагомим фактором національної безпеки. Безсумнівно, що ігнорування проблем психічного здоров'я може спричинити зниження ефективності військових при виконанні бойових завдань, зростання соціальної напруги та загрозу дестабілізації в країні.

Принципово, що психологічне здоров'я є критично важливим для забезпечення національної безпеки, особливо в умовах війни, і його вплив можна пояснити через кілька ключових аспектів.

По-перше, моральний дух та стійкість населення безпосередньо залежать від психологічного здоров'я, оскільки в умовах війни психічна стійкість допомагає громадянам витримувати стресові ситуації, що, в свою чергу, сприяє підтримці соціальної стабільності та функціональної ефективності суспільства.

По-друге, психологічна готовність військовослужбовців є важливим фактором бойової готовності. Травматичні події, зокрема бойові дії, можуть викликати посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), що знижує ефективність ведення бойових дій. Тому психологічна підтримка та реабілітація військових є необхідними для збереження обороноздатності країни.

По-третє, психологічне здоров'я є основою соціальної згуртованості. В умовах війни страх, тривога та дезінформація можуть спричинити паніку та соціальні конфлікти, проте психологічно стабільне суспільство легше адаптується до кризових ситуацій, що знижує ризик внутрішньої дестабілізації.

По-четверте, психологічна стійкість громадян також має важливе значення для інформаційної безпеки. В умовах стресу та нестабільності зростає вразливість до маніпуляцій та інформаційних операцій [3], які використовуються для дестабілізації населення, що може ослабити внутрішню безпеку країни.

По-п’яте, в умовах війни велика частина населення стає біженцями або внутрішньо переміщеними особами, що супроводжується втратою майна, родичів та соціального середовища. Надання психологічної допомоги таким групам є критично важливим для їхньої інтеграції в нові умови та запобігання соціальним і психологічним кризам, що, у свою чергу, впливає на стабільність країни.

По-шосте, економічна безпека також пов'язана з психологічним здоров'ям. Психічно здорове населення є більш продуктивним і здатним сприяти відновленню економіки після військових дій. Психологічні проблеми, такі як депресія та тривожні розлади, можуть знизити працездатність, що негативно вплине на економічний потенціал держави.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що комплексний підхід до підтримки психологічного здоров’я включає не тільки медичну допомогу, але й надання психосоціальної підтримки, зокрема із залученням як державних, так і недержавних організацій. Впровадження програм психологічної реабілітації в систему національної безпеки стає необхідним кроком для подолання наслідків війни та забезпечення соціальної стійкості держави.

Таким чином, психологічне здоров'я є критично важливим для забезпечення національної безпеки, особливо в умовах війни. Війна виступає потужним стресовим фактором, який може мати тривалий негативний вплив на психічний стан людей, що, у свою чергу, впливає на стабільність суспільства та

ефективність військових. Психологічна стійкість населення підтримує моральний дух, соціальну згуртованість та здатність протистояти інформаційним атакам, зменшуючи ризик дестабілізації країни. Психологічна допомога постраждалим від війни, включаючи біженців та внутрішньо переміщених осіб, є необхідною для інтеграції і стабільності. Психічно здорове населення сприяє також економічній безпеці, забезпечуючи продуктивність та відновлення після військових дій.

Список використаних джерел:

1. Психічне здоров'я в умовах війни. URL: https://neuronews.com.ua/ua/archive/2022/3-4%28134%29/pages-5/psihichne-zdorov-ya-v-umovah-viyni#gsc.tab=0 (дата звернення: 24.09.2024).
2. Що важливо знати про психічне здоров'я? URL: https://phc.org.ua/news/scho-vazhlivo-znati-pro-psikhichne-zdorovya (дата звернення: 24.09.2024).
3. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/ (див. маніпуляції; інформаційні операції). (дата звернення 05.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ КАПЕЛАНІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТА ДУХОВНОГО ЗДОРОВ'Я ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Васильєв Євгеній,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Борозенцева Тетяна,
к.псих.н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-7251-0590
Стуканова Юлія,
к. іст. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0009-0005-3836-5501

В умовах сучасної війни національна безпека не обмежується лише військовою силою та стратегіями. Психологічне здоров'я воїнів стає одним із ключових чинників, що визначають ефективність обороноздатності країни. У контексті війни в Україні це питання набуло особливого значення, оскільки тривалий стрес, фізичне та емоційне навантаження, загроза життю та втрата побратимів створюють критичні умови для психічного здоров'я військовослужбовців. У цьому процесі значну роль відіграють військові капелани, які не лише надають духовну підтримку, але й формують досвід психологічної допомоги, що допомагає воїнам справлятися з викликами війни.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі та значення військових капеланів у забезпеченні психологічної підтримки військовослужбовців у сучасних умовах війни в Україні в контексті історичного досвіду діяльності капеланської служби в нашій країні.

Вітчизняні науковці досліджують теоретичні та практичні аспекти реалізації психологічної допомоги воїнам: теоретичні основи психологічної підтримки військовими капеланами як частини їхнього душпастирського служіння розглядають І. Грат, Н. Жигайло [2, 3], Д. Забзалюк [4], Т. Калениченко[6], В. Клочков, Т. Ковтунович, Н. Коструба, Р. Коханчук[7], Т. Привалко, О. Саган, С. Семенов та інші. Історичний розвиток капеланства на українських землях у XX столітті та в сучасній незалежній Україні досліджують В. Гоголь, Р. Делятинський [1], І. Коропатнік, М. Микитюк, Л. Непіпенко, О. Павлюк, С. Пєтков, І. Пилипів, С. Филипчук та інші. Ці праці показують, як теоретичні концепції втілюються в практику, дозволяючи

оцінити ефективність різних підходів до психологічної підтримки військовослужбовців.

Під час війни психологічне здоров'я військовослужбовців безпосередньо впливає на їхню здатність виконувати бойові завдання, ухвалювати правильні рішення та зберігати боєздатність під час надзвичайних обставин. Солдати, які зазнають психологічних травм, стикаються з труднощами у виконанні бойових завдань, а з часом це може призвести до вигорання, дезертирства або проблем у соціальній адаптації після завершення служби.

Національна безпека сьогодні включає не лише військову міць, а й здатність суспільства адаптуватися до криз та підтримувати моральний дух як на передовій, так і в тилу. Військові, які страждають від посттравматичного стресового розладу (ПТСР), можуть втратити здатність повертатися до нормального життя, що створює довгострокові проблеми для суспільства та держави. Тому профілактика та подолання психологічних травм у військових є важливим елементом загальної стратегії національної безпеки.

Досвід надання психологічної допомоги військовим має довгу історію, що бере свій початок ще з часів Першої та Другої світових воєн. У ході цих конфліктів командири та лікарі почали усвідомлювати важливість психологічного стану воїнів, що впливає на їхню боєздатність. Впроваджувалися нові підходи до лікування та реабілітації солдатів, які зазнали шокового стану або «воєнного неврозу», що сьогодні відоме як ПТСР.

З плином часу значення психологічної підтримки у військових операціях тільки зростало. Після війни у В'єтнамі та подальших збройних конфліктів в Іраку та Афганістані було проведено значні дослідження, які довели важливість швидкої та ефективної психологічної допомоги для збереження морального духу та зниження рівня самогубств серед військових.

Війна в Україні стала випробуванням для мільйонів військовослужбовців та їхніх сімей. Масштабні бойові дії, важкі умови служби, часті втрати побратимів створюють серйозні виклики для психічного здоров'я солдатів.

ПТСР є однією з найпоширеніших проблем серед військових, які зазнали екстремальних ситуацій на війні. Тривала участь у бойових діях і невизначеність щодо майбутнього можуть призвести до розвитку депресії, що негативно впливає на психічне здоров'я.Після важких втрат товаришів чи близьких солдати можуть відчувати емоційну порожнечу та безнадійність.

Військові капелани традиційно асоціюються з духовною підтримкою, але в сучасних умовах вони відіграють важливу роль у забезпеченні психологічної допомоги. Капелани стають не лише духовними наставниками, а й важливими елементами системи підтримки психічного здоров'я військових.

Капелани надають можливість воїнам виговоритися, поділитися своїми болями, страхами та сумнівами. Це сприяє зниженню емоційного навантаження та дозволяє солдатам відчувати підтримку в складних ситуаціях.Військові священики часто проводять тренінги та бесіди на теми, пов’язані з емоційною

стійкістю, навичками подолання стресу та психологічною підтримкою побратимів.Капелани також виступають посередниками, направляючи військових до фахівців, якщо ситуація потребує більш кваліфікованої допомоги [8-10].

Слід відзначити, що важливу роль у глибокому аналізі та розумінні впливу військових капеланів на психологічну підтримку воїнів відіграє комплексний міждисциплінарний підхід, який об’єднує методи історії, психології та релігієзнавства. Такий підхід дозволяє не лише дослідити історичний розвиток капеланства та порівняти різні практики, але й вивчити сучасні тенденції в цій сфері, також виявити актуальні потреби та виклики, з якими стикаються військові та капелани сьогодні. Особливу вагу має історичний аспект вивчення психологічної підтримки капеланами, оскільки він допомагає зрозуміти зміни у їхніх ролях та функціях у різні епохи й оцінити, як це вплинуло на формування сучасних практик підтримки військових під час війни.

Отже, історичний досвід відкриває широкі перспективи для розуміння сучасних викликів і можливостей розвитку капеланської служби, особливо в контексті психологічної підтримки військових під час виконання бойових завдань. Аналіз історичного шляху капеланства допомагає визначити ключові події, що сформували сучасні практики військового духовенства, які є невіддільною частиною моральної та психологічної підтримки військовослужбовців. Встановлення партнерських відносин між армією та церквою у сфері психологічної підтримки військових капеланами, державна підтримка цих процесів, ухвалення відповідного законодавства та сприяння ініціативам відкривають нові можливості для ефективної співпраці. В Україні, особливо після 2004 року, спостерігається позитивна динаміка співпраці між церквою та державними інституціями, хоча тривалий час проблеми, пов'язані з участю священників у психологічній адаптації та реабілітації військових, були обумовлені відсутністю належної законодавчої бази та здійснювалися на волонтерських засадах релігійних організацій. Пошук та реалізація сучасної моделі такої взаємодії стають ключовими для відновлення морального й психологічного стану військових, особливо в умовах війни та глобального контексту участі церкви у підтримці військових і зміцненні їх духовної стійкості.

На сьогодні актуальні обставини вимагають рішучих дій для забезпечення психологічної та духовної підтримки військових. Капеланська служба стала важливим елементом цього процесу, визнаним на державному рівні та суспільством. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на питаннях психокорекційної роботи капеланів із військовими на всіх етапах – від підготовки до участі в бойових діях і під час їх виконання, до підтримки після завершення завдань, а також реабілітації та відновлення ветеранів. Особливу увагу слід приділяти роботі капеланів з військовослужбовцями у співпраці з

психологами для подолання наслідків значного стресу, таких як ПТСР, депресія і тривожні розлади.

Психологічне здоров'я військових у сучасних умовах війни є критичним фактором національної безпеки. Діяльність військових капеланів у контексті надання психологічної допомоги є важливою частиною цього процесу. Історичний досвід і сучасна практика показують, що своєчасна підтримка, як духовна, так і психологічна, допомагає зберегти бойову ефективність армії та мінімізувати довгострокові негативні наслідки для суспільства.

Список використаних джерел:

1. Гоголь В., Делятинський Р. Історія становлення військового капеланства в Збройних Силах України (1991–2022 роки). *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*, 2022. Вип. 42, С. 26–38. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/42_2022/3.pdf (дата звернення: 24.12.2023).

2. Жигайло Н., Матеюк О. Психологічний супровід військовослужбовців у зоні ведення бойових дій. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2022. Вип. 13. С. 64-70. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/13_2022/8.pdf (дата звернення: 24.12.2023).

3. Жигайло Н.І., Коструба Н.С. Залученість служби військового капеланства до заходів зі збереження психічного здоров’я військовослужбовців. *Журнал «Перспективи та інновації науки». Серія: Педагогіка. Психологія. Медицина*, 2022. № 12(17). С. 314-327. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21693/1/2913-text-2931-1-10-20221120.pdf (дата звернення: 28.12.2023).

4. Забзалюк Д.Є. Душпастирська служба українських військових формацій першої половини ХХ ст.: монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2012. 188 с.

5. Здіорук С.І. Служба військових капеланів у Воєнній організації Української держави: необхідність, можливості та перспективи. *Серія «Гуманітарний розвиток»*, 2014. №5. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2014-07/Kapelany-3aa20.pdf (дата звернення: 05.01.2023).

6. Калениченко Т. А. Фокус на капелані: формування ролі та місії душпастирів для військовослужбовців. *Гуманітарно-релігієзнавчий вісник. Софія*, 2017. № 1(8). С. 20-28. https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/22610/Kalenychenko%20Tetiana%20Andriivna.pdf?sequence=3 (дата звернення: 28.12.2023).

7. Калениченко Т., Коханчук Р. Бути поруч. Основи військового капеланства для військових і волонтерів. Київ : Вид-во «Маханаим Принт», 2017. 64 с.

8. Капелан о. Олег Саламон: «Ветерани та їхні родини насамперед повинні завершити війну у своїй душі», 2023. URL: https://vitaconsecrata.org.ua/novyny/kapelan-o-oleg-salamon-veterany-ta-yihni-rodyny-nasampered-povynni-zavershyty-vijnu-u-svoyij-dushi/ (дата звернення: 29.12.2023).

9. Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Основи психологічних знань про психічні розлади для військового психолога: метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2018. 310 с.

10. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О., Хоружий С.М., Ларіонов С.О., Сириця М.В. Особливості надання психологічної допомоги військовослужбовцям, ветеранам та членам їхніх сімей цивільними психологами: метод. посіб. Київ : 7БЦ, 2023. 175 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Левіна Аліна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Резнікова Олена,
к. псих. н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2274-0731
Докашенко Галина,
д. іст. н., професор кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

Україна вже третій рік знаходиться в умовах воєнного стану. Гібридна війна, яку веде проти нас російська федерація, впливає на всі сфери життя суспільства. Ми стали реальними свідками практичного здійснення теоретичних положень щодо гібридної війни, які були розроблені у попередній період [1]. Однією з найбільш вразливих до гібридних дій стала освітня сфера. Світова освітянська спільнота вже достатньо ґрунтовно визначила наслідки воєнних дій для освіти.

Серед довготривалих негативних наслідків для освіти ЮНЕСКО, передусім, виокремлює:

– вимушений відтік «мізків» та втрату академічного досвіду через від'їзд освітян, науковців та управлінців;

– труднощі з набором вчителів через незахищеність та міграцію;

– деградація інституцій післядипломної педагогічної освіти та самого процесу підготовки вчителів;

– порушення циклів освіти, що сприяє формуванню покоління неосвічених і розчарованих молодих людей з обмеженим доступом до можливостей працевлаштування;

– погіршення стану соціально-економічних інвестицій через розмивання вартості поточних інвестицій та призупинення нових інвестицій в освітню галузь;

– придушення свободи слова вчителів шляхом загроз профспілковим працівникам, що так само може негативно вплинути на якість освіти;

– зниження якості та актуальності вищої освіти та проведення досліджень, розроблення винаходів, продукування інновацій внаслідок зменшення академічної свободи;

– ідеологічні, культурні та соціальні наслідки заборони та обмеження освіти, особливо для дівчат і маргіналізованих груп населення, що створює соціальну, політичну та економічну ізоляцію та незахищеність;

– проблема формування нових когорт освічених громадян, майбутніх науковців та людських ресурсів для розвитку [2, с.14-15].

Не можемо однозначно погодитися з тим, що всі перелічені негативні наслідки мають місце і в Україні, однак це питання для окремого дослідження. Нашим завдання в даній роботі ми вбачаємо окреслення психологічних факторів воєнного стану та поствоєнного часу.

Психологічні фактори: Сучасні дослідження показують, що під час війни, а також тривалий час після війни та стихійних лих у людей будь-якого віку спостерігаються стресові реакції внаслідок травматичних подій [3]. Традиційно виділяють три (іноді чотири) групи реакцій:

Інтрузивні спогади: інтрузії являють собою небажані спогади або кошмари, що відтворюють провокуючу подію. Інтрузії набувають форми «флешбеків», які можуть бути викликані видами, звуками, запахами або іншими подразниками. Наприклад, гучний шум може викликати пам'ять про напад, що змушує людину в паніці кинутися на землю.

Уникнення: особи можуть уникати нагадувань про травми, таких як певні частини міста або раніше улюблені заняття.

Фізіологічна збудливість: особи можуть демонструвати надмірне збудження, дратівливість і реактивність, або ж можуть здаватися мовчазними і відстороненими.

Негативні зміни в мисленні та настрої: когнітивні зміни та зміни настрою включають відсутність інтересу та відчуженість, спотворені способи мислення, ангедонію, недоречне самозвинувачення та депресію.

Далі ми розглянемо психологічні розлади у дітей, з якими вчителі можуть зіткнутись, а також способи діагностики розладів, доступних вчителям.

Під час оцінювання стану дитинипедагогу треба залучити сім'ю і закласти основу допомоги, зосередившись на п'яти ключових питаннях, які наведені в наступному списку та запам'ятовуються у вигляді скорочення СВРСО. Можливо потрібно буде і не одна зустріч з членами родини.Насправді всі оцінки слід вважати попередніми, необхідними для побудови робочих гіпотез, які підлягають перегляду й уточненню впродовж усього часу, доки ви контактуєте з цією родиною. Якщо помилково приступати до допомоги без відповідної оцінки, то помилково також забувати про те, що ваша оцінка в процесі взаємодії може потребувати перегляду. Якщо корекція не діє, візьміть до уваги необхідність переоцінки.

Зміст СВРСО:

- Симптоми (Якого роду ця проблема?)
- Вплив (Скільки страждань і порушень вона спричиняє?)
- Ризик (Які чинники породили проблему і підтримують її?)
- Сильні сторони (Які активи є для роботи?)
- Пояснювальна модель (Які думки й очікування приносить із собою сім'я?)

Ці п'ять ключових запитань будуть важливими практично у всіх випадках, незважаючи на відмінності в значенні та підході. Учні всіх вікових груп потребують особливої уваги, бо саме вони майбутнє країни.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/ (див. гібридна війна). (дата звернення 05.10.2024).

2. Освіта в реаліях війни: орієнтири міжнародної спільноти : оглядове видання / О. Локшина, О. Глушко, А. Джурило, С. Кравченко, О. Максименко, Н. Нікольська, О. Шпарик ; за заг. ред. О. Топузова, О.Локшиної ; Нац. акад. пед. наук, Ін-т педагогіки НАПН України. – Київ : Пед. думка, 2022. – 66 с. DOI https://doi.org/10.32405/978-966-644-614-8-2022-55.

3. Зливков В., Лукомська С., Євдокимова Н., Ліпінська С. Діти і війна: монографія. Київ.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2023. 221 с. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734177/1/War_Kids_2022_VL_Zlyvkov_ok.pdf; Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 1. Київ, 2018. 208 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/a/a/430805.pdf.

4. Психологія травмуючих ситуацій: лекційний курс та інструктивно-методичні матеріали. Укладач Резнікова О.А. Слов’янськ, 2016. 135 с. URL: https://ddpu.edu.ua/images/stories/news/2016/NMR/posibniki/PSH/Psihologiya%20travmuuchih%20situaciy.pdf; та ін. (дата звернення 07.10.2024).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ВОЛОНТЕРІВ ЯК ФАКТОР ЕВОЛЮЦІЇ РУХУ ВІД КРИЗИ ДО СУСПІЛЬНОГО ВИЗНАННЯ

Калина Тетяна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Резнікова Олена,
к.псих.н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-2274-0731
Стуканова Юлія,
к. іст. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0009-0005-3836-5501

Волонтерство в Україні зазнало глибоких змін із початку 2014 року, коли події Євро Майдану та військові конфлікти на Сході України стали каталізаторами розвитку громадянської активності. В умовах кризових ситуацій українці об'єдналися задля допомоги постраждалим, військовим і внутрішньо переміщеним особам, що призвело до формування нових, структурованих форм волонтерської діяльності. Сьогодні волонтерство є не лише частиною гуманітарних зусиль, але й інструментом формування сильного громадянського суспільства та підвищення соціальної відповідальності.

Питання волонтерства в різних аспектах цього руху досліджуються фахівцями в низці монографій та статей. Дану тему розвивали наступні науковці: Головко О. [1], Грищенко Н. [2], Лях Т. [2], Міхеєва О. [5], Марчук А., Лобода В., Іваниса В. [4], Теренда Н., Сеньчук Л., Литвинова О., Панчишин Н., Запоражан Л. [6]. Наше завдання – окреслити етапи еволюції волонтерського руху в Україні, починаючи з 2014 р.

Події, пов'язані з Євро Майданом, стали каталізаційним фактором для активізації волонтерського руху. Громадяни почали об'єднуватися для надання допомоги постраждалим у забезпеченні їх медичними послугами, продовольством та одягом. Безліч угруповань та ініціатив виникли, щоб підтримати як місцевих жителів, так і військовослужбовців, що значно змінило сприйняття волонтерства в суспільстві. Ці зміни призвели до формування нового підходу до волонтерської діяльності. З'явилися структуровані волонтерські організації, які діють у різних сферах: від гуманітарної допомоги до психологічної підтримки. Волонтери стали важливим ресурсом, здатним

швидко реагувати на кризові ситуації. Волонтерство отримало більше визнання і стало частиною національної ідентичності.

Волонтерська діяльність поступово перетворилася на одну з ключових форм соціальної активності молоді. Волонтери залучені до різних сфер життя суспільства, таких як медицина (надання допомоги в медичних установах і хоспісах, донорство крові), цивільна оборона (допомога в ліквідації наслідків воєн, природних і техногенних катастроф, організація гуманітарної допомоги, пошук зниклих безвісти), соціальна сфера (допомога дітям-сиротам, людям з обмеженими можливостями та тим, хто опинився в складних життєвих обставинах), сфера дозвілля (участь в організації культурно-масових та святкових заходів), а також вирішення екологічних проблем [4,с. 104-116].

Суспільство навчилося цінувати і підтримувати волонтерську діяльність, а багато ініціатив отримали підтримку на рівні держави. В умовах військових конфліктів українські волонтери стали невід'ємною частиною гуманітарних зусиль. Їхня активна участь у доставці гуманітарної допомоги в зону бойових дій, організації медичної допомоги та підтримці внутрішньо переміщених осіб відіграла важливу роль у мінімізації наслідків кризи. Створення волонтерських центрів дало змогу систематизувати процес збору та розподілу необхідних ресурсів, що стало ключовим аспектом боротьби з людськими трагедіями, спричиненими конфліктом. Ці центри також забезпечують координацію між різними організаціями та громадянським суспільством, що підвищує ефективність надання допомоги. Волонтери виявляють непідробну людяність і самовідданість, часто ризикуючи своїми життями для порятунку інших. Неоціненною є також їхня робота з інформування населення про доступну допомогу та ресурси, що сприяє підвищенню рівня обізнаності серед постраждалого населення. Чітка взаємодія з міжнародними гуманітарними організаціями дає змогу українським волонтерам залучати додаткові ресурси та підтримку, що значно посилює їхні можливості [2, с. 73-78.].

Мотивація волонтерів в Україні різноманітна. Багато учасників волонтерських рухів діють із почуття громадянської відповідальності, жалю до страждань інших або бажання зробити свій внесок у поліпшення ситуації. Це проявляється як у безпосередній допомозі постраждалим, так і в організації різних заходів, спрямованих на підтримку нужденних. Згідно з дослідженнями, основними факторами, що спонукають людей до волонтерства, є внутрішні мотиви, як-от прагнення бути корисним і бажання змінити світ на краще. Волонтери часто зазначають, що отримання морального задоволення від наданої допомоги є важливим стимулом для продовження їхньої діяльності. Це задоволення можна пояснити почуттям причетності до важливих соціальних змін і впевненості в тому, що їхні зусилля мають значущий ефект. Також важливим аспектом є соціальне оточення. Підтримка з боку друзів і сім'ї може як надихнути окрему людину на участь у волонтерських проєктах, так і зміцнити її рішучість продовжувати активну участь. Громадські ініціативи та

програми, які передбачають залучення нових волонтерів, сприяють формуванню єдиного середовища, в якому цінності взаємодопомоги та солідарності стають основоположними [3, с.37-41].

Волонтерська діяльність відіграє важливу роль у поліпшенні психологічного стану її учасників. Участь у таких проєктах створює відчуття приналежності до спільноти, що позитивно позначається на емоційному тлі. Можливість робити добрі справи формує не лише внутрішнє задоволення, а й посилює позитивні емоції. Зниження рівня стресу - ще один важливий аспект, пов'язаний із волонтерством. Зайнятість у корисній діяльності допомагає людям відволіктися від повсякденних турбот і проблем, що, своєю чергою, призводить до поліпшення загального життєвого сприйняття та задоволення від життя. Робота в команді, яка є невід'ємною частиною волонтерської діяльності,розвиває соціальні навички, потрібні для успішної взаємодії з різними людьми. Учасники вчаться слухати, розуміти і співпрацювати, що зміцнює їхні здібності взаємодіяти в навколишньому суспільстві. Таким чином, волонтерство не тільки приносить користь тим, хто отримує допомогу, а й значно збагачує життя самих волонтерів [1, с. 136-137].

Проте волонтерська діяльність може бути й емоційно виснажливою. Волонтери, особливо ті, хто працює в умовах кризи чи з вразливими групами, можуть зіштовхнутися зі стресом, співпереживанням та навіть емоційним вигоранням. Часті контакти з важкими життєвими ситуаціями, постійна емоційна напруга та високий рівень відповідальності можуть призвести до почуття емоційного виснаження.

Для збереження психічного здоров’я волонтерів важливо враховувати їхні емоційні потреби та забезпечувати підтримку, як з боку організацій, так і через самоосвіту та методи самозаспокоєння. Навчання технік стрес-менеджменту, створення умов для регулярного відпочинку та підтримка з боку колег є ключовими чинниками, що допомагають волонтерам зберігати мотивацію та ефективність у роботі [6, с.44-49].

Волонтерство відіграє важливу роль у формуванні особистості та професійних навичок. Ці навички стають ключовими під час пошуку роботи, оскільки роботодавці цінують кандидатів, здатних адаптуватися і працювати в команді [5]. Таким чином, волонтерство не тільки приносить користь суспільству, а й значно підвищує конкурентоспроможність волонтерів на ринку праці, надаючи їм необхідні знання та вміння для успішної професійної реалізації.

Список використаних джерел:

1. Головко О.В. Специфіка волонтерського руху в Україні. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави:* тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 1 груд. 2023 р.). Вінниця : ХНУВС, 2023. 174 с. С. 136-137.

2. Грищенко Н.І. Волонтерський рух в сучасній Україні як стратегія розвитку молодіжного лідерства. *Вісник Національного технічного університету України.* Київський політехнічний інститут Політологія. Соціологія. Право. 2018. № 2. С. 73-78.

3. Лях Т.Х. Види мотивації до волонтерської діяльності. *Вісник Запорізького національного університету.* 2011. № 2 (15). С. 2011. С.37-41.

4. Марчук А., Лобода В., Іваниса В. Волонтерська діяльність як засіб самовизначення й самореалізації. *Socio-Economic Relations in the Digital Society.* 2023. № *2*(48), С. 104-116.

5. Міхеєва О. Актуальність волонтерської діяльності у період війни. *Повоєнна Україна і Світ: філософський, правовий та гуманітарний дискурси*. URL:https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38260/Mikheieva.pdf?sequenc e=1. С. 91-92. (дата звернення 20.09.24).

6. Теренда, Н.О., Сеньчук, Л.І., Литвинова, О.Н., Панчишин, Н.Я., Запорожан, Л.П. Емоційне вигорання у волонтерів (на прикладі Рівненської області). *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2024. № (2), С. 44–49. URL:https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14786 (дата звернення 23.09.24).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ШЛЯХИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Сущенко Ярослав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
Наукові керівники:
Дроздова Діана,
к. псих. н., доцент кафедри психології
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/000-0003-1254-0728
Волвенко Наталія,
к. пол. н., доцент кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0003-3443-2082

У сучасних умовах війни питання психічного здоров'я населення набуло особливої актуальності. Військові конфлікти не лише спричиняють фізичні руйнування, але й глибоко травмують психіку як військових, так і цивільного населення. Психологічні наслідки війни можуть проявлятися у вигляді посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, тривожних розладів, які стають масовим явищем у суспільстві. Такі психічні розлади можуть мати як короткострокові, так і довготривалі наслідки, що впливають на соціальну стабільність країни.

Погіршення психічного здоров'я населення в умовах війни створює ризики не тільки для особистого благополуччя людей, але й для національної безпеки загалом. Порушення психологічного стану може призводити до дестабілізації суспільства, зниження рівня соціальної згуртованості та підвищення рівня насильства. Крім того, психічні розлади серед військових можуть впливати на боєздатність армії, що ставить під загрозу здатність держави ефективно захищати свої інтереси.

У зв'язку з цим надзвичайно важливим є розроблення та впровадження ефективних механізмів психологічної допомоги для постраждалих від війни. Психологічна підтримка та реабілітація стають важливими елементами у зміцненні національної безпеки, оскільки здорове суспільство здатне ефективніше протистояти зовнішнім загрозам та відновлювати свою стійкість після війни.

Війна, як конфлікт між політичними утвореннями, є не лише засобом силового протистояння, але й призводить до глобальних наслідків для

населення та національної безпеки. Багатомільйонні маси людей залучаються до тривалих воєнних дій, що тягне за собою не лише фізичні руйнування, а й психічні травми. Наслідки таких конфліктів включають голод, епідемії та гуманітарні катастрофи. Сучасні війни пов'язані з величезними людськими та матеріальними втратами, що посилюють рівень стресу і поглиблюють психічні розлади [2].

Психологічний простір людей переструктурується під впливом конфлікту, що впливає на їх соціальні зв'язки, систему цінностей та життєві перспективи. Колишні друзі можуть стати ворогами, а вороги – однодумцями. Це впливає на взаємостосунки та загальний соціальний клімат. Люди починають або занурюватись у минуле, намагаючись втекти від реалій війни, або зосереджуються на теперішньому, що знижує їх здатність планувати майбутнє.

Один із ключових аспектів боротьби з психічними наслідками війни – це розвиток стратегії посттравматичного зростання. Це містить переосмислення життєвих цінностей, емпатію до інших та мобілізацію внутрішніх ресурсів для самозбереження та самовідновлення. Війна модифікує життєві перспективи людей, змінюючи як їхню оцінку теперішнього, так і бачення майбутнього.

Для зниження рівня травматизації населення необхідна психоедукація – це поінформованість про важливість психічного здоров'я для життєдіяльності в екстремальних умовах. Важливим завданням є соціально-психологічна профілактика, що дозволяє мінімізувати психологічні травми серед цивільного населення [3].

Посттравматичний стресовий розлад, депресія, тривожні розлади, а також проблеми зі сном та емоційною регуляцією часто виникають у військовослужбовців, які брали участь у бойових діях. Бойова психічна травма призводить до порушення психологічних механізмів саморегуляції, перевищення адаптивних можливостей особистості, що відображається у зміні цінностей та поведінки. Такі розлади не тільки знижують ефективність діяльності військових, але й можуть спричинити зрив виконання професійних завдань, що безпосередньо впливає на бойову готовність армії [4].

Серед цивільного населення спостерігається схожа картина. Військові дії призводять до гуманітарної катастрофи, що супроводжується голодом, нестачею життєво необхідних ресурсів та масовим переміщенням людей. Ці умови посилюють стресові фактори, що впливають на психологічний стан населення, спричиняючи психічні розлади, депресії та постійне відчуття тривоги. Такі явища впливають на соціальну взаємодію, погіршують моральний стан суспільства, що в результаті може призвести до порушення громадського порядку та економічного спаду [1].

Психічне здоров'я є не лише особистим показником кожного, але й ключовим чинником національної безпеки в умовах війни. Своєчасна діагностика та надання психологічної допомоги як військовим, так і цивільному

населенню є важливими частинами для мінімізації наслідків війни на соціальну стабільність країни та забезпечення її стійкості в кризових умовах.

Війна в Україні суттєво вплинула на психічне здоров'я населення, особливо молоді. Багато людей були змушені покинути свої домівки, адаптуватися до нових умов життя та переживати втрати, що значно впливає на їх емоційний стан.

Задля підтримки населення у цих умовах була презентована Національна програма психічного здоров’я та психосоціальної підтримки, яка визначає пріоритети надання допомоги на основі міжнародної доказової бази. У рамках цієї програми працюють фахові психологи, що надають консультації як в Україні, так і для емігрантів у європейських країнах [1].

Також впроваджується Програма дій із подолання прогалин у сфері психічного здоров’я (mhGAP) від Всесвітньої організації охорони здоров'я, що надає можливість надання допомоги в неспеціалізованих закладах охорони здоров’я. Це дозволяє швидко реагувати на виклики війни та забезпечувати ефективну підтримку населенню.

Крім того, важливим напрямом є розробка методик для мотивування молоді до збереження та зміцнення психічного здоров’я. У часи воєнних дій це допомагає молодим людям залишатися стійкими та адаптивними, а в повоєнний період – забезпечити їм можливість повернутися до нормального життя, що в перспективі вплине на розвиток держави.

Розробка ефективних стратегій психологічної допомоги, підтримки та реабілітації є критично важливою для збереження психічного здоров'я населення в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на молодь в Україні. Громадська організація «Центр дослідження суспільства» (Cedos): [сайт]. URL: https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/ (дата звернення 06.09.2023).

2. Джудіт Герман. Психологічна травма та шляхи до видужання: наслідки насильства – від знущань у сім’ї до політичного терору. Львів: Видавництво Старого Лева, 2015. 416 с.

3. Кущ А. М. Особливості прояву психологічних травм військовослужбовців, які беруть участь в бойових діях: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник О. І. Гура. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 65 с.

4. Царенко Л. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 3. Київ: 2018. 240 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МОБІЛЬНІСТЬ ТАЛАНТІВ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРСУ СВІТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ГНУЧКІСТЬ ДЛЯ АКАДЕМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Яновська Вікторія,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Center for Ukrainian Research Studies, SGH Warsaw School of Economics, м. Варшава, Польща
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-0648-3643

Сучасний світ стає все більш нестабільним через виникнення нових форм глобальних загроз, таких як реальні та гібридні війни, політичні, соціальні та економічні кризи, пандемії та природні катастрофи [1]. У таких умовах мобільність талантів та інтелектуального капіталу набуває стратегічного значення і може бути використана як механізм забезпечення гнучкості та академічної стійкості. Здатність академічних екосистем швидко адаптуватися до нових викликів, зберігаючи свою функціональність і ефективність, стає критично важливою для розвитку країн у довготривалій перспективі. В контексті академічної стійкості це означає спроможність держави, інституцій,викладачів та дослідників проявляти гнучкість і продовжувати наукову та освітню діяльність, пристосовуючись до зовнішніх впливів і зберігаючи, незважаючи на виклики та обмеження, академічний потенціал, довготривалу ефективність та інноваційність.

Українська система вищої освіти та науки перебуває у процесі глибоких трансформацій, спричинених внутрішніми та зовнішніми чинниками і дією кількох криз (пандемії, війни, економічних обмежень). Скорочення кількості закладів вищої освіти, зменшення числа студентів, викладачів та дослідників, а також зниження фінансування створюють значні ризики для подальшого розвитку національної академічної екосистеми. Стрімке зменшення кількості закладів вищої освіти (з 619 закладів у 2019–2020 навчальному році до 332 на початок 2023 року) безперечно, є наслідком реформ, спрямованих на консолідацію університетів, а також тиску зовнішніх обставин, таких як бойові дії, окупація, знищення та релокація академічних інституцій. Значного скорочення зазнає кількість студентів (з 1,4 млн осіб у 2019–2020 роках до 1,1млн осіб у 2023 році), логічним наслідком чого в умовах економічних обмежень стає зменшення числа викладачів та науковців.Якщо у 2019–2020 роках в Україні працювало 133,5 тис. викладачів, то на початок 2023 року їх кількість зменшилася до 120,5 тис. осіб, при цьому особливо відчутне зниження кількості науковців(з5966 до 572 осіб), як втім ікількості вчених, задіяних у дослідженнях і розробках (з 51,1 тис. у 2019 році до 36,1 тис. осіб за даними

2022 року). Хоча у 2023 році спостерігається певне відновлення (збільшення дослідників до 38,8 тис. осіб), загальний тренд на скорочення вказує на втрату наукового потенціалу [2, 3]. Зменшення кількості дослідників і науково-педагогічних кадрів може мати довгострокові негативні наслідки для інноваційного розвитку країни та її спроможності підтримувати високий рівень наукової діяльності у світі, що швидко змінюється. Водночас кризи відкривають можливості для перегляду і зміни академічних процесів, зокрема посилення мобільності талантів та інтелектуального капіталу.

Між тим потрібно ураховувати, що з мобільністю талантів пов'язані такі феномени як еміграція (brain drain) та циркуляція (brain circulation) талантів і, як наслідок, інтелектуального капіталу. Еміграція талантів означає відтік вчених і висококваліфікованих фахівців із країн, що розвиваються, до економічно розвинених країн Циркуляція талантів передбачає повернення кваліфікованих кадрів, які виїхали за кордон для роботи та/або навчання, або підтримку активних професійних зв'язків з країною походження. Якщо процес циркуляції талантів буде організований неефективно, це може спричинити посилення відтоку вчених і висококваліфікованих фахівців, тобто ефект «brain drain».

Еміграція талантів призводить до значних втрат людського капіталу та послаблює науковий потенціал країн-донорів. Для України цей процес є серйозним викликом. Втрата вчених і висококваліфікованих фахівців може негативно вплинути на національну безпеку, інноваційну спроможність та економічне зростання. Проте зміна типу мобільності з перетворенням еміграції нациркуляцію талантівабо перехід дотранскордонного обігу інтелектуального капіталудозволяє повернути кваліфіковані кадридо країни та/або залучити здобуті в інших країнах знання, досвід та міжнародні контактидля розвитку національної академічної екосистеми.

Класичним механізмомциркуляції талантів та інтелектуального капіталу є переміщення висококваліфікованих фахівців і вчених між країнами для участі у короткострокових або довгострокових проектах, зокрема в рамках міжнародної академічної мобільності. Починаючи з 2022 року українські викладачі та дослідники отримали розширені можливості долучитися дотаких програм як Fulbright, Marie Skłodowska-Curie, Scholars at Risk та багатьох інших.Академічна інклюзія була одним із проявів солідарності міжнародної академічної спільноти і стала надзвичайно важливим способом підтримки прагнення вчених продовжувати наукову та освітню діяльність попри руйнівні загрози.

Станом на 2024 рік дія більшості програм (4Ukraine) триває, проте участь у нихє ускладненою. Під тиском воєнних дій, гібридних загроз і процесів реформування (консолідація університетів, а отже ризики втрати роботи, зростання нормативів здобувачів на ставку викладача, неможливість включення годин наукових консультацій, що надаються аспірантам, у навантаження, тощо, як наслідок,збільшенняобсягу аудиторноїроботи) науково-педагогічні працівники перебувають у стані великогоперенапруження і часто професійного

вигоряння, що негативно відображається на їхній спроможності проводити наукові дослідження ідокладати зусилля напошук можливостей міжнародної академічної мобільності та підготовку заявок, зважаючи на вірогідний але не гарантований успіх.

Потребують розвитку компетенції закладів вищої освіти забезпечувати менторинг і надавати супровідтим вченим, які мають бажання, проте не мають відповідного досвіду. Топ менеджмент академічних інституції має розуміти свою зацікавленість у створенні таких умов, тому що короткострокова та довгострокова міжнародна академічна мобільністьв межах різних за масштабом наукових і освітніх проєктів не тільки позитивно відображається на кількісних та якісних показниках наукової та освітньої діяльності, а й дозволяє максимально зберегти науково-педагогічний потенціал в ситуації жорстких економічних обмежень.

Міністерство освіти і науки України поступово запроваджує ініціативи,спрямовані на вивільнення інтелектуальних ресурсів для здійснення наукової діяльності. Для виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, розроблено проєкт Закону України (№9600), спрямований на зменшення навчального навантаження з чинних 600 годин до 400–500 годин у рік,створення можливостей для проведення наукової роботи в обсязі від 30% оплачуваного робочого часу і обмеження навчального навантаження до 30% загального робочого часу [4, 5]. Проте, по-перше, реалізація даного механізму має бути фінансово забезпечена, по-друге, потрібно створити відповідні процедури та переглянути нормативи формування ставок науково-педагогічних працівників, по-третє, наявні ризики, що за відсутності фінансування та процедур реалізація законопроєкту буде формальною (заявлені 400–500 годин в кращому випадку забезпечуватимуться виключно аудиторним навантаженням, в гіршому – стимулюватимуть процеси збільшення числа педагогічних кадрів замість наукових), як наслідок заявлені цілі не будуть повною мірою досягнуті. Між тим, загалом це важливий крок у напрямі перенесення дискусії щодо покращення умов для розвитку науки і збереження наукового потенціалу на рівень державного управління.

В наслідок наявності системних проблем (зазначених та інших) створюються інституційні обмеження прямого стимулювання циркуляції талантів та інтелектуального капіталу. А отже, для стратегічної підтримки академічної мобільності, має бути застосований широкий набір альтернативних механізмів, які сприятимуть трансферу знань і досвіду без втрати висококваліфікованих фахівців.

Наукові діаспори.Значний потенціал у зміцненні наукової стійкості мають наукові діаспори, які виступають важливими акторами міжнародної співпраці. Науковці, що перебувають за кордоном, можуть допомагати налагоджувати співпрацю між країнами, сприяючи обміну знаннями, технологіями та ідеями. Створення та підтримка мереж наукових діаспор дозволяє зберегти контакт із

фахівцями, які працюють за межами країни, та інтегрувати їх у розвиток національної наукової і освітньої інфраструктури.Діаспорні мережі можуть бути ефективним інструментом залучення інвестицій у науково-дослідні проєкти і розвитку нових форм наукової співпраці. Це сприяє підвищенню академічної стійкості та інтелектуальної гнучкості через збагачення академічної спільноти новими ідеями, досвідом і можливостями. Активна фаза формування українських наукових діаспор припала на 2022–2023 роки, коли була започаткована ініціатива Ради молодих вчених при МОНУ, спрямована на об'єднання зусиль українських вчених різних хвиль міграції для відбудови та розвитку України, а також ефективнішої інтеграції до світового наукового співтовариства[6].

Наукова дипломатія.У світі гібридних загроз, де традиційні методи вирішення конфліктів часто не є ефективними, наукова дипломатія стає важливим інструментом налагодження міжнародних відносин. Міжнародна мобільність науковців і академічний обмін сприяють зміцненню міждержавних зв'язків через спільні дослідження, академічні програми та обмін знаннями. Це дозволяє не тільки розвивати нові технології й підходи, але й створювати інтернаціональну платформу для обговорення міжнародних і глобальних проблем і пошуку спільних рішень.Наукова дипломатія стає важливим інструментом у боротьбі з гібридними загрозами, оскільки забезпечує відкритий діалог і прозорий обмін інформацією між країнами, допомагаючи уникати дезінформації та сприяючи зміцненню взаєморозуміння. Українська наукова діаспора є висхідною (bottom-up) ініціативою, яка завдяки неформальній співпраці спряє налагодженню міжнародних контактів для вчених, що перебувають на території України, та афілійованих академічних інституцій. Між тим на державному рівні (top-down) потенціал наукової дипломатії недооцінений, що доводиться відсутністю національної концепції та стратегії розвитку наукової дипломатії.

Дослідницькі платформи.Інфраструктурні ініціативи, що інтегрують ресурси та експертизу різних країн і спрямовані на вирішення наукових проблем через об'єднання зусиль вчених з різних інституцій, також є одним із вагомих інструментів організації дослідницької співпраці через національні кордони та забезпечення інтелектуальної гнучкості та академічної стійкості в умовах глобальних викликів. Ця концепція підтримує створення дослідницьких центрів, де вчені з різних країн співпрацюють успільнихпроектах і через таку співпрацюсприяють довгостроковому інституційному партнерству. Участь в дослідницьких платформах дозволяє науковцям і викладачам інтегруватися в світовий академічний простір, отримувати доступ до новітніх знань і технологій, а також підвищувати рівень своїх професійних навичок.Крім того, створення дослідницьких платформ сприяє розвитку інституційної стійкості через обмін передовими практиками управління та адміністрування в умовах криз. Це особливо важливо для університетів і науково-дослідних установ, які перебувають під тиском гібридних загроз або інших викликів. Під

дослідницькими платформами розуміються хаби та інші види дослідницьких центрів, що фокусуються на наукових дослідженнях і міжнародному співробітництві. Здебільшого такі ініціативи реалізуються на державному рівні та/або завдяки міжнародній підтримці. Між тим до дослідницьких платформ, створених в наслідок реалізації такого роду програм, слід додати платформи, появу яких ініційовано малими групами. До таких платформ належить SGH Center for Ukrainian Research Studies, створений наприкінці 2023 року SGH Warsaw School of Economicsдля проведення спільних наукових досліджень та розвитку міжнародної академічної мережі [**Error! Reference source not found.**]. Діяльність центру виходить за межі національних кордонів, об'єднуючи науковців двох країн та інтегруючи ресурси та експертизу вчених різних національних інституцій.

Отже, мобільність талантів та інтелектуального капіталу є критично важливимстратегічним ресурсом для забезпечення гнучкості та стійкості академічних інституцій у світі гібридних загроз. Ефективне управління цим процесом, перетворення еміграції у циркуляцію талантів, розвиток наукової дипломатії, підтримка мереж наукових діаспор, створення дослідницьких платформ дозволить забезпечити адаптивність наукових і освітніх інституцій до сучасних викликів. У перспективі це не лише сприятиме зміцненню національних академічнихекосистем, але й підвищить їхню роль у вирішенні глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз / за ред. Гришко С.В. Харків: ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/ (дата звернення 29.09.2024).
2. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 29.09.2024).
3. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Міністерство освіті і науки України, Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики», 2023. 64 с. URL: https://iea.gov.ua/ (дата звернення 29.09.2024).
4. Зменшення навчального навантаження на викладачів і дебюрократизація МОН: результати засідання ВРУ Міністерство освіти і науки України. 06 червня 2024 року. URL:https://www.kmu.gov.ua/news/zmenshennia-navchalnoho-navantazhennia-na-vykladachiv-i-debiurokratyzatsiia-mon-rezultaty-zasidannia-vru(дата звернення 30.09.2024).
5. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти». Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 07 червня 2024 року. URL:https://www.rada.gov.ua/news/razom/250490.html(дата звернення 30.09.2024).

6. Українська наукова діаспора. URL:https://ukrdiaspora.nauka.gov.ua/uk/ (дата звернення 30.09.2024).

7. Kędzior E.Ukraine – newresponsibility. Gazeta SGH Warsaw School of Economics. 16 April 2024. URL:https://gazeta.sgh.waw.pl/en/international-cooperation/ukraine-new-responsibility(дата звернення 30.09.2024).