

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра управління**

*Збірник матеріалів  
VIII Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції*

**«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ  
СИСТЕМ У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ  
СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»**

**13 листопада 2024 р.**

**Київ – 2024**

УДК [338.27+338.242]:[304+330]

*Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради  
Факультету економіки та управління  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка  
протокол № 10 від 20 листопада 2024 року*

***Рецензенти:***

Акіліна О. В., к.е.н., доцент; Артамонова Г. В., к.е.н., доцент; Ільїч Л. М., д.е.н., професор; Кожем'якіна С. М., д.е.н., професор; Марухленко О. В., д.н.держ.упр., доцент; Михацька А. В., к.пед.н., доцент; Олещенко В. Ю., PhD, доцент; Панченко А. Г., к.н.держ.упр., доцент; Поспелова Т. В., д.н.держ.упр., професор; Руденко В. С., PhD, доцент; Рябець К. А., д.н.держ.упр., професор; Шульга О. А., д.е.н., професор; Яковенко І. В., к.е.н., доцент.

**Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика:** зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 13 листопада 2024 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. 847 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, проведеної кафедрою управління Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, розкривають сутність управління діяльністю підприємств і організацій в умовах відбудови України, а також управління людським та соціальним розвитком; містять пропозиції щодо удосконалення механізмів державного управління у сучасний період; окреслюють теорію, практику, проблеми та перспективи миротворчої освіти в конфліктних і постконфліктних регіонах; висвітлюють новітні тенденції розвитку цифрового підприємництва, а також ІТ-сектор та цифрові технології як фактор інноваційної трансформації економіки України.

*Висловлені авторами думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.*

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ахновський Д. В., Ахновська І. О.<br>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВА.....                                       | 13 |
| Баранов А. В., Мамашвілі Л. О., Горун С. О.<br>ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН.....          | 19 |
| Барвінок Н. В.<br>ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 27 |
| Верескун Є. Р.<br>УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ.....                                                                            | 36 |
| Друг Ф. О.<br>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ.....                           | 43 |
| Ємець О. І., Стасіцький Н. В., Шпак А. Д.<br>SWOT-АНАЛІЗ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....          | 51 |
| Єфіменко А. Ю., Спасських Д. Д.<br>ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ.....                     | 58 |
| Зуєв М. С., Ноздрін Д. Ю.<br>ЗМЕНШЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....                                | 65 |
| Ігнатенко І. О.<br>ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....                                      | 72 |
| Ісаєва В. О.<br>УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                                  | 79 |
| Калініченко З. Д.<br>ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....                                       | 82 |

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Коснакі В. О.<br>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br>МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ.....                                                           | 87  |
| Констанжи В. О., Маковійчук А. В.<br>ГУРТОВА ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКА<br>ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО<br>РИНКУ.....       | 94  |
| Кузьминчук Н. В., Чугай М. К., Шепель А. С.<br>УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ<br>ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ..... | 102 |
| Лебедєва Н. А.<br>АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В<br>СУЧАСНИХ УМОВАХ .....               | 106 |
| Луков В. О.<br>ОСНОВИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ<br>УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....                                             | 114 |
| Луцак О. В.<br>РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УПРАВЛІННІ<br>ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....                                                            | 125 |
| Медведєва Д. С.<br>СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ.....                                                                                  | 134 |
| Медяник Ю. Г.<br>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА<br>ЙОГО СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ.....                                                  | 141 |
| Рябоконь Я. Є.<br>ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ<br>СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «ТОВ Д-СЕРВІСЕС».....                                       | 148 |
| Сагун А. С.<br>УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                                                         | 157 |
| Сісецький А. П.<br>РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У ВІЙСЬКОВИХ УМОВАХ...                                                                                 | 159 |
| Склярєнко М. Г.<br>ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ<br>МОНОПОЛІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....                                                       | 163 |
| Соколюк І. Ю.<br>СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО<br>ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: МОЖЛИВОСТІ<br>ДЛЯ УКРАЇНИ .....                 | 170 |



|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Паночишин А. М., Пушненко А. С.<br>ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ У СУЧАСНОМУ<br>МЕНЕДЖМЕНТІ.....                                                                                               | 178 |
| Пешкова Б. Р.<br>ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ДЛЯ<br>ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ<br>УКРАЇНИ.....                                                                  | 183 |
| Полухіна О. В.<br>УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ<br>ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ<br>ОСВІТИ.....                                                                      | 192 |
| Таранич О. В., Лігус Г. М.<br>ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА.....                                                                                  | 198 |
| Холодницька А. В., Пшенна І. В.<br>ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ LOCAL/CRAFT В<br>УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ<br>ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО<br>ВІДНОВЛЕННЯ ..... | 209 |
| Чаплінський Ю. Б., Чаплінська К. Ю.<br>ЦІЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО<br>МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....                                                                     | 217 |
| Череватий А. О.<br>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ<br>НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                                                                  | 225 |
| Чернецький Я. С.<br>ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ<br>ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....                                                                                   | 230 |
| Шевченко Т. С.<br>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-<br>МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ<br>СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....                                                               | 233 |
| Яворівська С. М.<br>ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА<br>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ КАВИ В УКРАЇНІ.....                                   | 241 |
| Яковенко К. Є.<br>МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ<br>ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                                                        | 249 |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Khomenko L., Belinska D.</b>                                 |            |
| <b>TRENDS IN HEALTHY FOOD: EU EXPERIENCE FOR MARKETERS.....</b> | <b>256</b> |

## **СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД**

|                                                                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Белокурова О. С.</b>                                                                                                        |            |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....</b>                                  | <b>264</b> |
| <b>Бойко О. М.</b>                                                                                                             |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ.....</b>                               | <b>271</b> |
| <b>Доценко О. Ю.</b>                                                                                                           |            |
| <b>СПІВПРАЦЯ В СИСТЕМІ «ЗЗСО – ЗВО» ЯК УМОВА ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ.....</b>                                     | <b>283</b> |
| <b>Гльба А. О.</b>                                                                                                             |            |
| <b>ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....</b>                                     | <b>293</b> |
| <b>Коляда Т. А.</b>                                                                                                            |            |
| <b>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</b>                                            | <b>304</b> |
| <b>Коновалова Т. Г.</b>                                                                                                        |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....</b>                | <b>309</b> |
| <b>Максюта Ю. В.</b>                                                                                                           |            |
| <b>ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ.....</b>                                                          | <b>319</b> |
| <b>Михацька А. В., Главник Л. І.</b>                                                                                           |            |
| <b>ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЗЗСО В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>                                                 | <b>327</b> |
| <b>Михайлова М. С.</b>                                                                                                         |            |
| <b>НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>                                                                    | <b>335</b> |
| <b>Саковська Л. М.</b>                                                                                                         |            |
| <b>РОБОТА КОМАНДИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН.....</b> | <b>341</b> |

|                                                                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Соколюк К. Ю.</b>                                                                                                                                                        |            |
| <b>ЗНАЧЕННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ В РОЗБУДОВІ<br/>УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СОКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В КРИЗОВИХ<br/>УМОВАХ.....</b>                                                         | <b>350</b> |
| <b>Пашкова О. І.</b>                                                                                                                                                        |            |
| <b>УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ У ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ<br/>АТЕСТАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ<br/>ПРАЦІВНИКІВ.....</b>                                                            | <b>356</b> |
| <b>Пушкіна Л. О.</b>                                                                                                                                                        |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В<br/>ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ<br/>АСПЕКТ.....</b>                                                                | <b>364</b> |
| <b>Роюк Д. О.</b>                                                                                                                                                           |            |
| <b>ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК<br/>ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ВІЙНИ.....</b>                                                                                 | <b>373</b> |
| <b>Тюніна А. Ю.</b>                                                                                                                                                         |            |
| <b>ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ МАЙБУТНЬОГО:<br/>НЕОБХІДНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ<br/>СУСПІЛЬСТВА.....</b>                                                              | <b>381</b> |
| <b>Чайка А. В.</b>                                                                                                                                                          |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В<br/>СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>                                                                                         | <b>385</b> |
| <b>Шостак А. В.</b>                                                                                                                                                         |            |
| <b>СТАН МІЖКОНФЕСІЙНИХ ВЗАЄМИН В<br/>МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ<br/>АГРЕСІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ<br/>У НАПРЯМІ ЇХ ГАРМОНІЗАЦІЇ.....</b> | <b>394</b> |
| <b>Юр'сва Ю. В.</b>                                                                                                                                                         |            |
| <b>ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ<br/>УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ<br/>ОСВІТИ.....</b>                                                                    | <b>402</b> |
| <b>Юрчик Г. М.</b>                                                                                                                                                          |            |
| <b>ОЦІНЮВАННЯ АКТУАЛЬНИХ ПОТРЕБ ВНУТРІШНЬО<br/>ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇХ ЗАДОВОЛЕННЯ<br/>НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ПІДХОДУ.....</b>                                     | <b>409</b> |

### СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)

|                                                                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Александров О. В.<br>УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ<br>ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....                                                                                                                           | 420        |
| Каран І. С.<br>ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ<br>ОСВІТИ.....                                                                                                 | 443        |
| Лізунова О. Г.<br>УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ КАДРАМИ В<br>ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН.....                                                                                                                       | 449        |
| Могилевська О. Ю., Павловський С. А., Слободяник А. М.<br>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ<br>РЕСУРСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА<br>ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ<br>ЕКОНОМІКИ..... | 456        |
| Паланиця М. М.<br>РАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ<br>РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....                                                                                                                                  | 463        |
| Постернак І. М.<br>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ<br>БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ<br>«БУДІВНИЦТВО ТА ЦИВІЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ» ДЛЯ<br>ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....                                                 | 192<br>472 |
| Рябець К. А.<br>РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ<br>УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РОЗВИТКОМ.....                                                                                                                | 477        |

### СЕКЦІЯ 4. МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Акіліна А. В.<br>ЕТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ З ВЕТЕРАНАМИ ЯК<br>СКЛАДНИК МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ: ПРАКТИКИ<br>БЕЗБАР'ЄРНОГО СПІЛКУВАННЯ..... | 485 |
| Алексєєва А. В.<br>КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ<br>ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....                                 | 493 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Балджи М. Д.<br>ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ У<br>ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....                                            | 503 |
| Бордюг К. С.<br>АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОГО<br>ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ<br>ОСВІТИ.....          | 511 |
| Грабовська Л. М.<br>УПРАВЛІННЯ МИРОТВОРЧИМ ВИХОВАННЯМ В<br>ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....                             | 519 |
| Грінченко І. В.<br>ОРГАНІЗАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ В<br>ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....                                      | 527 |
| Діль Ю. І.<br>МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ<br>В ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                 | 536 |
| Донець А. О.<br>ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФІЛЬНОГО НАВЧАННЯ У<br>ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЗАКОРДОНОМ.....                                          | 546 |
| Льїч Л. М., Акіліна О. В.<br>МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВРЕГУЛЮВАННЯ<br>КОНФЛІКТІВ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ...            | 553 |
| Орел О. П.<br>РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ЗЗСО.....                                                                        | 561 |
| Павленко О. І.<br>РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ УЧАСНИКІВ<br>ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ<br>ОСВІТИ.....    | 571 |
| Потужня Т. М.<br>РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА<br>ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....                                   | 579 |
| П'ятецький М. О.<br>РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ<br>ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛІЦЕЇ.....                                 | 588 |
| Радченко І. О.<br>УПРАВЛІНСЬКИЙ СУПРОВІД ФОРМУВАННЯ<br>РОЗВИВАЮЧОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ДОСВІД<br>ЛІЦЕЮ № 240 «СОЦІУМ»..... | 596 |
| Тіщенко В. І.<br>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ В ЗАКЛАДІ<br>ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....                                            | 606 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Циганок І. В.                                                                          |     |
| КАЗКОТЕРАПІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МИРОТВОРЧОЇ<br>ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....   | 613 |
| Шолох Д. М.                                                                            |     |
| ПЕДАГОГІКА ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ<br>ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....     | 621 |
| Шолох К. М.                                                                            |     |
| СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РЕСУРС УПРАВЛІННЯ<br>ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..... | 628 |

## СЕКЦІЯ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Андрушкевич Н. В., Польова Н. М.                                                                                     |     |
| ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ<br>ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ.....                                                          | 636 |
| Ян Веньдун, Брінь П.                                                                                                 |     |
| СТАЛИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:<br>РОЛЬ ПІДРИВНИХ ІННОВАЦІЙ У ПОВОСННІЙ ВІДБУДОВІ<br>ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ..... | 647 |
| Вязнікова О. В.                                                                                                      |     |
| РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ<br>ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....                                                       | 655 |
| Жданов Ю. В.                                                                                                         |     |
| ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ І<br>ГОСТИННОСТІ.....                                                                 | 663 |
| Кириченко М. В.                                                                                                      |     |
| РОЗВИТОК РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ У КОНТЕКСТІ<br>ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....                                          | 668 |
| Крючко Є. С.                                                                                                         |     |
| ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ TQM, ЯК ЕЛЕМЕНТА<br>СТРАТЕГІЇ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....                                             | 677 |
| Омельчак Г. В.                                                                                                       |     |
| ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В<br>УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-<br>ПРОЦЕСІВ.....               | 685 |
| Попова І. В.                                                                                                         |     |
| ЧАТ-БОТИ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ: ВПЛИВ НА<br>ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ<br>ПРОЦЕСІВ.....              | 690 |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Сушін В. О.<br>РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І АВТОМАТИЗАЦІЇ В<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>БІЗНЕСУ..... | 699 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Щербатих Д. В.<br>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР<br>РОЗВИТКУ ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ КОМПАНІЙ:<br>ВПРОВАДЖЕННЯ, ІННОВАЦІЇ ТА<br>ПЕРСПЕКТИВИ..... | 708 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Щербатих Д. В., Гужавіна І. В.<br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ<br>ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... | 716 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## СЕКЦІЯ 6. ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Дороніна О. А., Бурлака О. С.<br>ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ<br>В ІТ-КОМПАНІЯХ..... | 723 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Дульська І. В.<br>ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У<br>ПОВОСННИЙ ПЕРІОД..... | 731 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Кириченко О.В.<br>ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК<br>МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА<br>ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ<br>ЕКОНОМІКИ..... | 742 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Кожем'якіна С. М.<br>ДИНАМІКА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕГМЕНТУ<br>ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... | 752 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Макарцева Ю. В.<br>ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР<br>РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ..... | 758 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Миненко С. В., Кульбачний Р. В.<br>РОЛЬ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У<br>ПРОТИДІЇ ВІДМИВАННЮ НЕЗАКОННИХ ДОХОДІВ..... | 768 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ніколаєва А. О.</b>                                                                                                               |            |
| <b>ВИКОРИСТАННЯ ОНЛАЙН-МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>                                     | <b>779</b> |
| <b>Носова Н. І.</b>                                                                                                                  |            |
| <b>НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО РОЗБУДОВИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС.....</b> | <b>787</b> |
| <b>Петренко В. П.</b>                                                                                                                |            |
| <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>                                                             | <b>798</b> |
| <b>ФІМЯР С. В., БОНДАРЧУК І. В.</b>                                                                                                  |            |
| <b>ПОНЯТТЯ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>                                                                          | <b>805</b> |
| <b>Шабранська Н. І.</b>                                                                                                              |            |
| <b>ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНСЬКІЙ ОСВІТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ З РОСІЄЮ.....</b>                                    | <b>809</b> |
| <b>Шевченко А. С.</b>                                                                                                                |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....</b>                                      | <b>814</b> |
| <b>Шпак Д. А.</b>                                                                                                                    |            |
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....</b>                            | <b>821</b> |
| <b>Шпильова В. С.</b>                                                                                                                |            |
| <b>ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТАЦІЙНИЙ СУПРОВІД В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....</b>                                           | <b>831</b> |
| <b>Юрчук Н. П.</b>                                                                                                                   |            |
| <b>ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ.....</b>                                                         | <b>838</b> |



## **СЕКЦІЯ 1.**

### **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

**Ахновський Денис Вікторович**, магістр  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
**Ахновська Інна Олександрівна**, к.е.н., доцент  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТАРТАП- ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Джерелом інновацій, фактором створення нових робочих місць, основою економіки, драйвером залучення інвестицій є стартапи. Наша країна дуже потребує підтримки і розвитку стартап-індустрії, особливо сьогодні, коли ми чекаємо перемоги України, забезпечення сталого економічного зростання й відновлення економіки у повоєнний період. Отже, дослідження теоретичних і практичних аспектів підприємництва, функціонування і розвитку стартапів у бізнесі є актуальним та своєчасним.

А. Джура, А. Касич, О. Мосін, М. Панкова, Р. Федоров, А. Чумак та інші вчені займалися дослідженням економічної сутності поняття «стартап» та його характеристиками, видами й функціями. Проте, аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що сьогодні поняття «стартап» потребує уточнення. Метою дослідження є розгляд теоретичних засад розвитку стартап-підприємництва.

Останні роки були дуже сприятливими для інвестицій у стартапи. Так, у сфері штучного інтелекту ChatGPT породив низку нових стартапів, що залучали інвестиції та прагнули до ажіотажу навколо технології. Незважаючи на те, що штучний інтелект дуже швидко увірвався у наше

життя, а технології продовжують розвиватися, світ прогнозує широке застосування штучного інтелекту для створення чогось інноваційного. Основними тенденціями ринку стартапів у поточному році є масове закриття стартапів через скорочення фінансування та складність його отримання, прохолодна реакція ринку у сукупності з волатильністю і зростаючою ключовою ставкою на ринку ІРО, збільшення лагу часу на переговори з інвесторами, спрямування зусиль на покращення якості стартап-продуктів, скупка стартапів венчурними компаніями через високі відсоткові ставки та роздуті оцінки стартапів, фокус на соціальній складовій, зростання кіберзагроз та збільшення інтересу до економічної та інформаційної безпеки. Прогнозується, що штучний інтелект зможе знайти наступну компанію-єдинорога та інвестувати у неї.

У рейтингу Global Startup Ecosystem Index 2024 [1] Україна посіла 46 місце зі 100 країн світу. Наша країна увійшла до рейтингу з 633 стартапами, з яких 2 перевищили оцінку в 1 млрд дол США й отримали звання юнікорнів. Крім того, наша країна увійшла в ТОП-10 серед країн Східної Європи, адже міжнародна бізнес-спільнота об'єдналася, щоб продемонструвати українським стартапам свою підтримку, це, зокрема, Фонд підтримки України від Google, Програма досліджень та інновацій Horizon Europe від ЄС, Спеціальний Венчурний Фонд та Програма підтримки українських стартапів від Network VC (США). У ТОП-1000 найбільш дружніх до стартапів міст у 2024 році увійшло 6 українських міст: Київ, Львів, Харків, Одеса, Тернопіль та Дніпро. Ще 3 українських міста потрапили до рейтингу дружніх міст, проте не потрапили до тисячі кращих. Як демонструє табл. 1, перше місце національного та 75-те глобального рейтингу посідає столиця України. 322 сходинки і 11,45 разів віддаляють друге в рейтингу українське місто – Львів. Харків відстає

від Львова у 2,55 разів, Одеса від Харкова – у 1,27 разів, у 2 рази – Тернопіль та Дніпро від Одеси.

*Таблиця 1*

**Українські міста в рейтингу Global Startup  
Ecosystem Index 2024**

| Місце в рейтингу | Українські міста в рейтингу | Загальний бал |
|------------------|-----------------------------|---------------|
| 75               | Київ                        | 9,62          |
| 397              | Львів                       | 0,84          |
| 599              | Харків                      | 0,33          |
| 682              | Одеса                       | 0,26          |
| 962              | Тернопіль                   | 0,13          |
| 969              | Дніпро                      | 0,13          |
| 1180             | Запоріжжя                   | 0,07          |
| 1249             | Чернівці                    | 0,06          |
| 1275             | Черкаси                     | 0,05          |

*Джерело: систематизовано авторами за [1]*

Аналіз наукової літератури [2-4] свідчить, що на сьогодні немає однозначного трактування сутності поняття «стартап» (рис. 1).

Таким чином, можемо зробити висновок, що у сучасній літературі стартап розглядається як проєкт, новий проєкт, тип підприємницької діяльності, підприємство, новостворене підприємство, процес, організація, компанія, успішний бізнес, технологічна компанія, тимчасова структура, бізнес-модель. Узагальнюючи дані визначення, можна звести їх до наступних визначень: стратап – це проєкт; організація, підприємство, компанія, бізнес; процес; бізнес-модель; тимчасова структура.

У межах цього дослідження пропонуємо вважати, що стартап – це інноваційна підприємницька структура, яка базується на максимальному використанні інтелектуального капіталу та має високий потенціал розвитку.

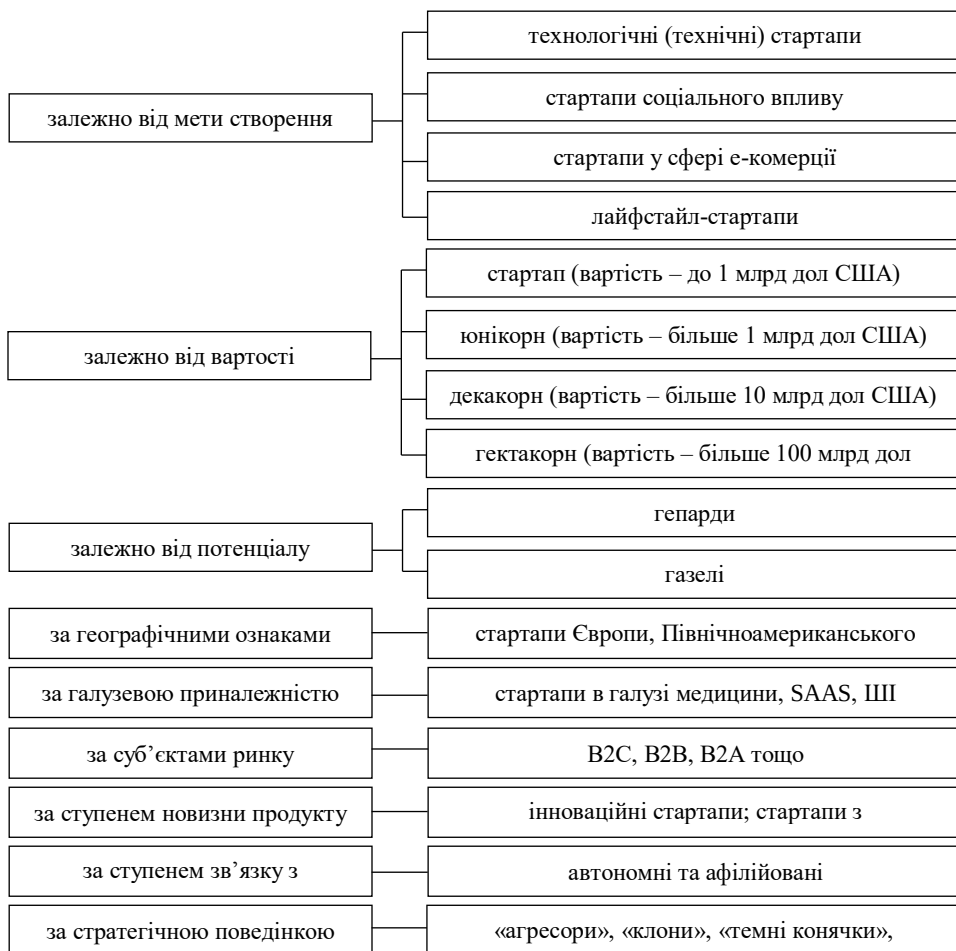


Рис. 1. Аналіз трактувань поняття «стартап» в економічній науковій літературі

*Джерело: систематизовано авторами за [2-4]*

Узагальнюючи дані визначення, можна звести їх до наступних трьох визначень: стартап – це проєкт; організація, підприємство, компанія, бізнес; процес; бізнес-модель; тимчасова структура. Отже, не критикуючи жодне з визначень, погоджуємось з тим, що стартап може сприйматися і як організація, і як проєкт, і як процес залежно від контексту, в якому розглядається. У межах цього дослідження пропонуємо вважати, що стартап – це інноваційна підприємницька структура, яка базується на максимальному використанні інтелектуального капіталу та має високий потенціал розвитку. Щодо стартового капіталу, розміру інвестицій, обмеження у часі (тимчасовість) – ці ознаки не є обов'язковими для будь-якого стартапу. Відкрита динамічна система, утворена інституціями, що мають спільне бачення щодо стратегії розвитку та об'єднані мережею взаємозв'язків і функціонують на принципах емергентності, саморегуляції, адаптивності, самоеволюції у процесі ідентифікації, підтримки, розвитку та капіталізації стартапів являє собою стартап-екосистему [5]. Щодо видів стартапів, можна виокремити наступні ознаки (рис. 2).

Таким чином, у дослідженні розкрито теоретичні засади розвитку стартап-підприємництва, а саме: систематизовано і розкрито економічну сутність поняття «стартап» та «стартап-екосистема», виконано аналіз української екосистеми та класифіковано стартапи за 9 класифікаційними ознаками.



**Рис. 2 – Класифікація стартапів**

*Джерело: систематизовано авторами за [2-5]*

### Список літературних джерел

- 1.Global Startup Ecosystem Index 2024. URL: <https://www.startupblink.com>
- 2.Касич А.О., Джура А.М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика

- та досвід. 2019. №2.  
 URL:<https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13339/1/6.pdf>
- 3.Панкова М.О. Аспекти управління розвитком стартапів в сучасних умовах. Держава та регіони: Серія Економіка та підприємництво. 2024. №1 (131).  
 URL:[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1\\_2024/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/11.pdf)
- 4.Федоров Р.К. Стан та основні напрями розвитку стартапів в Україні. Ефективна економіка. 2021. №4. URL:  
[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/202.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/202.pdf)
- 5.Ахновський Д., Ахновська І., Болгов В. Українська стартап-екосистема: досягнення і виклики. Матеріали XLVI Міжнародної науково-практичної мультисекційної конференції «Scientific Research in the Era of Digital Technologies: Challenges and Opportunities», 6-8 листопада 2024 року. Іспанія, Барселона. С. 74-76. <https://isu-conference.com/arkhiv/scientific-research-in-the-era-of-digital-technologies-challenges-and-opportunities/>

**Баранов Андрій Васильович,**  
 здобувач ступеня доктора філософії  
**Мамашвілі Леонід Олегович,**  
 здобувач ступеня доктора філософії  
**Горун Сергій Олександрович,**  
 здобувач ступеня доктора філософії  
 Донецький національний університет імені Василя Стуса  
 (м. Вінниця)

## **ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВУКРАЇНИ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

Сучасні умови господарювання, в яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються посиленням конкурентної боротьби на всіх ринках світу, прискоренням розвитку глобалізаційних процесів, військовими діями тощо, що ускладнює діяльність підприємств і ставить перед ними нові, більш складні завдання у забезпеченні ефективності своєї діяльності і високої якості продукції,

що випускається.

Загальновизнаним є твердження, що успішний розвиток будь-якої країни, добробут будь-якої нації полягає у виробництві різноманітних матеріальних благ та послуг, що розподіляються, обмінюються і спрямовуються на задоволення чітко визначених людських і виробничих потреб, і без виробництва цих благ країна існувати просто не може.

Нові виклики зовнішнього середовища, а це, насамперед, активна роботизація виробництва, прискорена діджиталізація всіх процесів і т.п., посилили необхідність перебудови організації виробничої діяльності на підприємствах.

Тому, незважаючи на те, що дослідженням питань, пов'язаних з управлінням виробничою діяльністю підприємств, займається дуже багато зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників, постійно виникають все нові і нові проблеми, які потребують свого негайного і кваліфікованого розв'язання.

Метою дослідження є фактори розвитку виробничої діяльності підприємств України.

В сучасній економічній літературі є багато означень поняття «виробнича діяльність». Зокрема, в [1] зазначається, що «виробнича діяльність підприємства – це певний вид його господарської діяльності, направлений на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ». В іншому джерелі стверджується, що «виробнича діяльність – це сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію, яка включає в себе виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво та надання будь-яких видів послуг» [2].



Не претендуючи на всеохоплююче твердження означення поняття «виробнича діяльність», запропонуємо власне тлумачення цього терміну: *виробнича діяльність* – це така діяльність людини, яка спрямована на виробництво матеріальних благ та надання послуг матеріального характеру, необхідних для забезпечення нормальних умов життя (існування) як людини, так і підприємства, де вона працює, і суспільства в цілому».

*Виробнича діяльність* людини є характерною для таких галузей економіки, як промисловість, аграрно-промисловий комплекс, транспорт, зв'язок тощо. Ця діяльність є частиною загальної діяльності людини поряд з невиробничою діяльністю, до якої належать медицина, освіта, культура, торгівля, туризм тощо. *Невиробнича діяльність* – це така діяльність людини, яка спрямована на надання нематеріальних послуг та духовних цінностей, необхідних для забезпечення нормальних умов життя (існування) як людини, так і суспільства в цілому.

Ретроспективний еккурс, проведений нами на основі аналізу значної кількості літературних джерел ([3], [4], [5], [6], [7]), показав, що форми виробничої діяльності людини постійно змінювалися та удосконалювалися. На основі аналізу наведених вище літературних джерел нами було складено укрупнену послідовність етапів розвитку та удосконалення виробничої діяльності, починаючи зі становлення індустріального суспільства і закінчуючи нашими днями. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Історичні етапи (укрупнені), під час яких було внесено  
суттєві зміни в організацію виробничої діяльності  
людини**

| Етапи         | Країни (або дослідники )                                 | Сутність змін в організації виробничої діяльності                              |
|---------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1776 р.       | Адам Сміт                                                | Поділ праці, спеціалізація виробництва                                         |
| 1798 р.       | Елі Уітні                                                | Стандартизація деталей при виробництві продукції                               |
| 1800-1881 рр. | Джеймс Уатт                                              | Універсальна парова силова машина (1776).<br>Розгортання промислової революції |
| 1881 р.       | Фредерік Тейлор                                          | Нормування операцій, диференційована система оплати праці                      |
| 1909-1910 рр. | Генрі Гант                                               | Планування виробничої діяльності.<br>Графіки (діаграми) Ганта.                 |
| 1913 р.       | Генрі Форд,<br>Чарльз Соренсон                           | Конвеєрне потокове виробництво.<br>Створення промислового конвеєра             |
| 1924 р.       | Уолтер Шухарт                                            | Статистичні методи контролю                                                    |
| 1948-54 рр.   | Едвард Демінг                                            | Система загального управління якістю                                           |
| 1950-55 р.    | Низка фахівців (Чарльз Беббідж, Джон Вінсент Атанасов та | Поява комп'ютерних технологій.<br>Роботизація виробництва                      |

|                      |                                  |                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | ін.)                             |                                                                                                      |
| 1950 р.<br>– наш час | Низка фахівців                   | Стрімке поширення інформаційних технологій.<br>Прогнозування показників діяльності підприємства      |
| 1970 р.<br>– наш час | США, Європа                      | Перехід до постіндустріального суспільства                                                           |
| 2010 р.<br>– наш час | США, Європа, Україна (з 2020 р.) | Діджиталізація всіх процесів, починаючи з паперових і закінчуючи процесами автоматизації виробництва |
| 2020 р.              | Всі країни світу                 | Он-лайн робота виконавців у зв'язку з поширенням коронавірусу                                        |

Аналізуючи сутність змін, які було внесено в організацію виробничої діяльності людини протягом останніх 250 років, потрібно, на наш погляд, виокремити три останніх події, які сьогодні є визначальними для подальшого розвитку виробничої діяльності людини.

Першою такою подією є формування так званого постіндустріального суспільства, в якому наголос почав робитися не на виробництві товарів, а на обробленні інформації та надання споживачам найрізноманітніших послуг. Характеризуючи постіндустріальне суспільство, відомий аме-риканський вчений Деніел Белл (1919-2011 рр.) [8] писав: «перш за все це суспільство, що засновано на послугах....В уявленнях класиків економіки послуги вважалися непродуктивною діяльністю ... Але, освіта, охорона здоров'я підвищують здібності людей та сприяють укріпленню здоров'я населення, а професійні послуги

(аналіз, планування, програмування тощо) забезпечують підвищення продуктивності підприємств та суспільства у цілому».

Не випадково, що саме ця обставина спричинила стрімку перебудову виробничої діяльності людини, яка полягає в тому, що на перший план постала задача вивчення та задоволення потреб людини, а на другий – організація виробництва потрібної людям продукції.

Другою такою подією, на наш погляд, можна вважати широку діджиталізацію виробництва, яка полягає у заміні паперового документообороту використанням електронних документів і засобів комунікації. Така заміна, на думку багатьох дослідників [9], сьогодні стала тією рушійною силою, яка сприятиме подальшому розвитку виробничої діяльності. Так, діджиталізація, на переконання [9], забезпечить: а) значну економію часу і підвищення продуктивності праці на виробництві; б) оптимізує та покращить як внутрішні так і зовнішні комунікації на підприємстві; в) розширить можливості крос-продажів через вихід на новий рівень обслуговування клієнтів і заохочення їх до придбання більшої кількості продуктів; г) підвищить конкурентні можливості підприємства за рахунок накопичення досвіду взаємодії та спілкування з клієнтами і загальної оптимізації робочого процесу тощо.

Третьою такою подією, на наш погляд, є розгортання у 2020 році світової пандемії коронавірусу і війна в Україні з 2022 року і, як наслідок, вимушена потреба переведення значної кількості працівників на роботу в онлайн режимі. В результаті змін на ринку праці помітно виріс попит на працівників з такими здібностями і навиками, як наявність критичного мислення, готовність та вміння розв'язувати проблеми, здатність до самоорганізації, самоуправління, постійного навчання та роботи в умовах стресу. При цьому 94% керівників вважають, що 40-ка процентам їх

працівників прийдеться набувати нові навички. Приблизно 75% організацій світу планують перевести не менш 5% співробітників, які працювали в офісах, на віддалену роботу на постійній основі. І така тенденція може стати нормою.

Підсумовуючи сказане вище, можна зробити висновок, що з часом зміст виробничої діяльності постійно змінюється. Але не можна не бачити, що для всіх етапів розвитку виробничої діяльності притаманні загальні риси, так звані «родові риси» (деякі автори називають їх спонукальними мотивами), які якби об'єднують виробничу діяльність всіх епох. До таких родових рис (спонукальних мотивів), на наш погляд, належать: а) потреби у виробництві тієї чи іншої продукції; б) економічні інтереси виробників продукції; в) мета виробничої діяльності; г) вплив результатів виробничої діяльності на інші види діяльності. Взаємо-зв'язок наведених вище родових рис виробничої діяльності наведено на рис. 1.

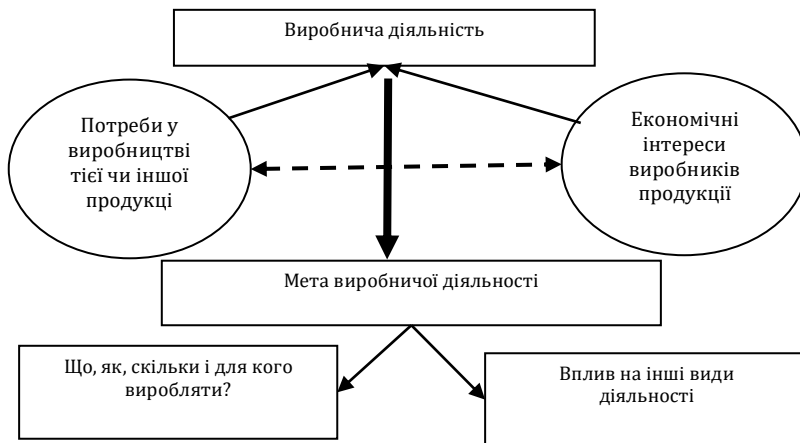


Рис. 1. «Родові риси» (спонукальні мотиви) виробничої діяльності та взаємозв'язок між ними

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1. родових рис (спонукальних мотивів) виробничої діяльності. Так, в основі будь-якої виробничої діяльності лежить задоволення потреб людини. Потреба людини – це будь-що, без чого людина не може обійтися. Всесвітньо відомий фахівець А. Маслоу виокремив п'ять базових потреб людини: фізіологічні потреби, потреба безпеки, потреба любові, потреба задовольнити почуття власної гідності і, нарешті, потреба самоактуалізації [10]. Для задоволення потреб у їжі, одягу, житлі тощо потрібні матеріальні блага. А оскільки матеріальних благ у природі в готовому вигляді немає, то об'єктивно виникає необхідність організувати їх виробництво. Тобто розпочати певну виробничу діяльність.

Хоча виробнича діяльність безпосередньо спрямована на створення матеріальних благ, які б задовольняли матеріальні потреби людей, без яких люди існувати не можуть, проте виробнича діяльність не виникає спонтанно. Вона буде мати зиск тільки у тому випадку, коли у виробників продукції з'являться економічні інтереси у виготовленні певної продукції. Економічний інтерес – це певна вигода, яку хоче отримати людина від своїх дій. І ця потенційна вигода не завжди лежить на поверхні. А економічний інтерес, у свою чергу, впливає із економічної активності людини.

### Список літературних джерел

1. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації [сайт]. URL: <https://studall.org/all3-37734.html>. (Дата звернення 18 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
2. Технічна енциклопедія TechTrend. Виробнича діяльність : [сайт]. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=5898>. (Дата звернення 18 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
3. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник для студ. економ. спец.. Київ : Вид-во «Професіонал», 2004. 416 с.
4. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: Навч. посібн. Київ : «Центр

учбової літератури», 2013. 352 с.

5. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.

6. Чарльз Беббідж : [сайт]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8D%D0%B1%D0%B1%D0%B8%D0%B4%D0%B6,\\_%D0%A7%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B7](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8D%D0%B1%D0%B1%D0%B8%D0%B4%D0%B6,_%D0%A7%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B7). (Дата звернення 19.09.2021 р.). Назва з екрана.

7. Джон Вінсент Атанасов : [сайт]. URL: Режим доступу [\[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD\\_%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%90%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2\]](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD_%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%90%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2). (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

8. Деніел Бенлі: [сайт]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B5%D0%BB\\_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BB](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B5%D0%BB_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BB). (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

9. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери та необхідність : [сайт]. URL: <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html>. (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

10. Піраміда потреб Абрагама Маслоу : [сайт]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1\\_%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC%D0%B0\\_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1_%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83). (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

**Барвінок Наталія Володимирівна, доктор філософії**  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини

## **ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день в умовах жорсткого конкурентного середовища успіх туристичного підприємства визначається його конкурентоспроможністю,

стійкістю та темпами зростання на туристичному ринку. Найчастіше це забезпечується вмінням розуміти потреби споживачів, їх бажання та очікування, пріоритети та можливості, що для туристичних підприємств набагато легше та рентабельніше втілити в життя із постійними споживачами, ніж із залученням нових. Споживач, якого зрозуміли та у найвищій мірі виконали його вимоги, в результаті стає задоволеним споживачем (лояльним), який буде повертатись до підприємства та радитиме його послуги іншим.

Для сучасних туристичних підприємствах формування системи лояльності споживачів – це одне із стратегічних завдань маркетингової діяльності, а туристичні підприємства намагаються бути більш цікавими та вигіднішими для своїх споживачів, ніж їх конкуренти. З цією метою туристичні підприємства мають працювати над формуванням та активною підтримкою системи лояльності своїх споживачів.

В сучасній науковій літературі наведено значне різноманіття визначень поняття «програма лояльності» та критеріїв їх класифікації[1; 2; 3; 4; 5]. З огляду на характеристики, які пропонуються у дослідженнях різних науковців, програму лояльності туристичного підприємства можна вважати маркетинговим інструментом, який використовується для заохочення споживачів до довгострокових купівельних відносин із туристичним підприємством та активізації купівельної поведінки на основі взаємовигоди для обох.

Загалом, підвищення лояльності споживачів є складним процес, що вимагає розробки комплексу заходів, спрямованих на утримання вже наявних споживачів та зростання кількості нових, а в результаті, підвищення конкурентоспроможності та отримання максимального прибутку. Для здійснення процесу підвищення лояльності



споживачів необхідною маркетингова стратегія з відповідною метою та поетапність її розробки (рис. 1).

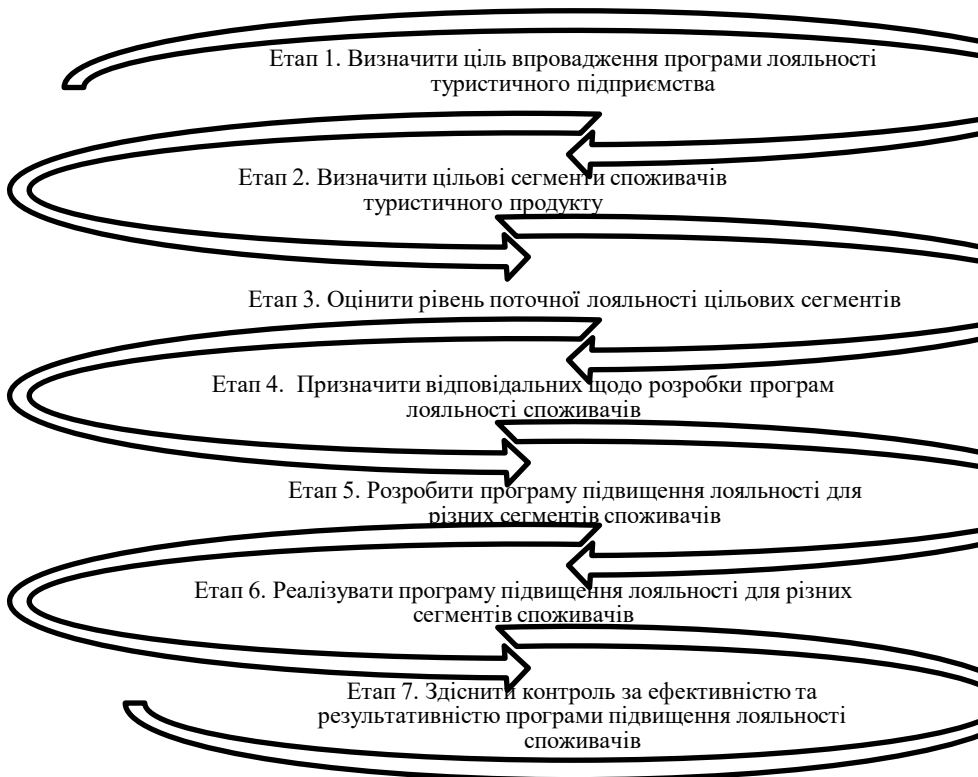


Рис. 1. Етапи розробки маркетингової стратегії підвищення лояльності споживачів

*Джерело: Створено автором [6].*

На першому етапі розробки стратегії лояльності споживачів варто визначити напрям дії програми лояльності (залучення нових споживачів, утримання існуючих чи повернення втрачених). В залежності від вибору напрямку в подальшому буде проводитись сегментація та розроблятись програма лояльності.

На другому етапі має бути проведена сегментація споживачів (внутрішні туристи, виїзні, в'їзні, за метою поїздки, а віком, за фінансовими можливостями тощо) задля визначення на який із обраних сегментів потрібно націлити програму лояльності.

На третьому етапі потрібно оцінити рівень поточної лояльності цільових сегментів. На цьому етапі важливо розуміти, що кожен етап формування лояльності споживача варто розглядати через призму його відношення до продукту, модель якого чітко описує Р. Олівер. Вчений розглядає чотири аспекти лояльності, які розташовує в порядку зростання: когнітивна лояльність, емоційна (афективна) лояльність, вольова лояльність та активна лояльність.

Дослідники Л. Сегер та А. Колесник виділяються інші стадії розвитку лояльності споживачів [7]:

1.«Підозрюваний» – споживач що може придбати туристичний продукт, але його наміри не відомі.

2.Потенційний споживач –споживач, що чув про туристичне підприємство і може купити туристичний продукт.

3.Споживач, що вперше здійснив покупку – споживач, що вже здійснив покупку, але може звертатись і до конкурентів.

4.Повторний споживач – споживач, який вже декілька разів здійснював покупки.

5.Постійний споживач – споживач, що на постійній основі здійснює покупки.

6.«Адвокат» – здійснює регулярні покупки, розповсюджує інформацію про дане підприємство і його послуги.

Дану модель розвитку лояльності за відношенням Р. Олівера можна співставити зі стадіями, які пропонують Л. Сегер та А. Колесник, що покаже як відбувається

розвиток лояльності споживачів із зміною їх відношення до туристичного підприємства та туристичного продукту на основі проведеної маркетингової діяльності та програм лояльності туристичного підприємства.

Стадія когнітивної лояльності є першою слабкою формою лояльності, яка формується на основі доступної інформації щодо туристичного продукту (ціна, послуги, характеристики) та притаманна потенційним споживачам та споживачам, що вперше здійснили покупку туристичного продукту. На стадії когнітивної лояльності перед туристичним підприємством постає важливе завдання сформуванню позитивне враження як про туристичний продукт, так і про саме підприємство, адже на цій стадії в разі пропозиції підприємством-конкурентом вигідніших умов або формування кращого враження про себе, потенційний споживач може перейти до категорії неперспективного споживача (відмовитись від купівлі туристичного продукту), а споживач, що вперше здійснив покупку до стадії втраченого споживача. В разі прогресії лояльності споживача з допомогою маркетингових інструментів, в тому числі й програм лояльності, потенційний споживач переходить до стадії споживача, що вперше здійснив покупку туристичного продукту, а від першої покупки до стадії повторного споживача, яка належить до емоційної лояльності.

Емоційна лояльність ґрунтується на почуттях та відчуттях до туристичного продукту чи туристичного підприємства і є набагато стабільнішою в порівнянні із попередньою. Зважаючи на особливості туристичного продукту, метою якого є виконання нематеріальних потреб туристів, які здебільшого формуються на основі психофізичних та емоційних бажань та мрій, на цій стадії дуже важливо сформуванню найпозитивніші почуття та відчуття у споживачів, які вони заохочують відчути

повторно. Формування сильного емоційного ставлення здатне, навіть, компенсувати, незначні негативні моменти під час обслуговування при здійсненні туру.

Проте, емоційної лояльності інколи замало для того, щоб повторний споживач перетворився у постійного, і в разі недостатньої маркетингової діяльності та застосування різноманітних маркетингових інструментів, споживач може перейти до категорії втрачених. На цій стадії необхідно застосувати програми лояльності відмінні від попередніх, які будуть в певній мірі діяти на споживача як винагорода або досягнення певних вершин. Тому тут доцільно пропонувати вступати в клуби постійних споживачів туристичного продукту або збільшувати винагороду за кількість здійснених покупок, проводити різноманітні розіграші тощо.

На цій стадії при правильному виборі та в подальшому реалізації програми лояльності повторний споживач має перетворитись на постійного споживача та набути вольової лояльності, яка характеризує бажання споживача продовжувати звертатись до туристичного підприємства в майбутньому та купувати його туристичний продукт. Проте, як і на попередніх стадіях, при необачній діяльності туристичного підприємства або набагато вигіднішій пропозиції підприємства-конкурента, споживач може перейти до категорії втрачених споживачів.

Вдалий вибір програми лояльності та формування позитивного враження у споживача щодо туристичного підприємства та туристичного продукту, постійний споживач може перейти до стадії «Адвоката», який не просто купує туристичний продукт, але й активно поширює по нього інформацію та робить рекламу «сарафанне радіо», неофіційно перетворюючись на партнера туристичного підприємства. На цій стадії

споживач переходить від вольової до активної лояльності, яка характеризується таким ставленням споживачів до туристичного підприємства, за якого вони готові долати перешкоди, аби скористатись саме їх послугами. Наприклад, туристи готові чекати, коли саме це туристичне підприємство запропонує їм потрібний тур або купувати туристичний продукт за вищу ціну, ніж у його конкурентів.

Отже, формування лояльності – це формування прихильності споживачів до туристичного підприємства та потреби надалі обирати туристичний продукт створений саме цим підприємством, не зважаючи на фактори, що дозволяють йому купувати туристичні продукти інших підприємств.

На етапі оцінки поточної лояльності споживачів важливо з'ясувати стадію лояльності для правильного вибору програми лояльності та можливості створити стабільні та довготривалі взаємовідносини «турист – туристичне підприємство».

На четвертому етапі потрібно призначити відповідальних за розробку програм лояльності для різних сегментів, які потребують цього. В разі значної кількості сегментів, які потребують розробки програм та значних розмірів туристичного підприємства може бути створений координаційний центр розробки програм лояльності, проте у невеликих за розмірами підприємствах може бути визначений окремий співробітник, який буде займатись програмами лояльності.

На п'ятому етапі має відбуватись розробка програм лояльності, яка буде працювати на збільшення прибутків, а не лише розподіляти знижки чи бонуси між споживачами. П'ятий етап є тісно пов'язаним з шостим, етапом реалізації програми лояльності, адже під час реалізації часто виникає потреба у її вдосконаленні чи взагалі переробленні.

Дотримуючись алгоритму розробки та реалізації програми лояльності туристичного підприємства доцільно здійснювати моніторинг лояльності споживачів, для чого потрібно вести базу споживачів, аби бачити як часто вони звертаються повторно до підприємства і чи звертаються взагалі. Тоді вже можна переходити до етапу виявлення необхідності створення програми лояльності та визначати основні цілі програми. Обов'язковим етапом має бути вивчення програм лояльності конкурентів, аби не повторювати їх, виявити недоліки їх програми, та на основі всієї наявної інформації створити свою унікальну програму лояльності. При розробці програми лояльності потрібно виконати три основні завдання: визначити концепцію нової програми, розробити фінансову частину, яка має бути вигідною не лише для споживачів, але і для підприємства, та розробити сценарій програми, який буде зрозумілим та доступним для споживачів. Після цього можна реалізовувати програму лояльності. Під час реалізації програми необхідно проводити оцінку ефективності програми, і в разі її неефективності – здійснювати корегування. Якщо програма є ефективною її реалізацію можна продовжувати до моменту отримання запланованого ефекту та досягнення цілей програми лояльності.

На сьомому етапі обов'язково має відбутись контроль за ефективністю та результативністю програми лояльності, де результатом успішної реалізації є показники збільшення кількості нових споживачів (у разі розробки програми для залучення нових споживачів), збільшення кількості лояльних споживачів (у разі розробки програми лояльності для утримання існуючих споживачів або повернення втрачених споживачів). Збільшення кількості споживачів в результаті веде до зростання обсягів продажів туристичного продукту, а отже, збільшення доходів,

підвищення прибутковості та рентабельності туристичного підприємства.

Для постійного моніторингу та контролю ефективності програм лояльності варто використовувати CRM-програми, які дають змогу сформувати базу даних споживачів та вести аналітику споживачів. Такі бази даних збирають та можуть містити інформацію про споживачів, частоту їх покупок, вартість покупок, бонуси, які у них є, дисконти, смаки, причини відмови від окремих послуг тощо. На основі збору та володіння такою інформацією туристичне підприємство може створювати рекламу та індивідуальні програми лояльності для постійних споживачів.

Таким чином, формування системи лояльності споживачів є важливим елементом маркетингової стратегії туристичних підприємств. Це дозволяє значно підвищити їх конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах ринкового середовища. Впровадження програм лояльності на основі сегментації споживачів та розробки диференційованих маркетингових заходів може сприяти утриманню постійних споживачів, залученню нових та поверненню втрачених, що буде позитивно впливати на прибутковість туристичного підприємства. Систематичний моніторинг ефективності таких програм за допомогою CRM-систем дозволяє своєчасно корегувати їх, адаптувати до змін у потребах споживачів та забезпечувати довготривалу лояльність, а в результаті, позитивний імідж туристичного підприємства.

#### Список літературних джерел

1. Butscher S. A. Customer Loyalty Programmes and Clubs. Gower, 2002.
2. Funk T. Die Wirkungen von Bonus programm net zwerkenaufdas. Cross-Buying-Verhalten. 2005.
3. Leenheer J., Bijmolt T. Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. № 15(6). P. 429–442. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.005>.

4. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Формування системи лояльності клієнтів як інструменту підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 3(82). С. 43–49. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_3/9.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_3/9.pdf) (дата звернення: 10.1.2024).

5. Забалдіна Ю. Б., Дупляк Т. П., Клімова А. М., Роскладка Н. О. Формування програм споживчої лояльності в туризмі. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7398> (дата звернення: 10.10.2024).

6. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць молодих вчених. 2012. № 6. С. 1–28. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).

7. Сагер Л. Ю., Колесник А. А. Лояльність споживача: сутність та види програм. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 176–186. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/32.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/32.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).

**Верескун Єлизавета Русланівна**, студентка  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г.В.*

## УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

Світ сьогодні – це поле битви, де глобалізація, невизначеність та ризики переплітаються в складний клубок. Останні роки лише посилили цю тенденцію, продемонструвавши свою руйнівну силу під час фінансової кризи, пандемії та війни. Саме тому антикризове управління стало невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу та забезпечення стабільності економіки.

Управління кризовими ситуаціями – це систематичний процес виявлення, оцінки, реагування та відновлення після подій, які загрожують або завдають



шкоди організації, її репутації, співробітникам, клієнтам або іншим зацікавленим сторонам. Це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи, швидке відновлення нормальної діяльності та збереження довіри до організації. Кризовий менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на подолання надзвичайних обставин, які загрожують стабільності та функціонуванню підприємства. Це спеціалізований вид управління, який актуалізується у випадках, коли підприємство опиняється на межі виживання через різкі негативні зміни. Мета кризового менеджменту – зберегти підприємство, його репутацію та забезпечити безперервність бізнесу в умовах кризи [1].

Важливість управління кризовими ситуаціями постає в наступних пунктах.

Збереження репутації: Кризи часто супроводжуються негативною публічністю, що може завдати значної шкоди іміджу компанії.

Мінімізація фінансових втрат: Швидка реакція на кризу допомагає уникнути значних фінансових збитків.

Забезпечення безперервності бізнесу: Ефективне управління кризою дозволяє зберегти клієнтів, партнерів та інвесторів.

Підвищення стійкості організації: Регулярні тренінги та розробка планів реагування допомагають організації стати більш стійкою до зовнішніх впливів [4].

Основні етапи управління кризовими ситуаціями:

Профілактика: Це перший і найважливіший етап. Він включає в себе:

- Аналіз потенційних ризиків
- Розробку планів реагування
- Створення кризової команди
- Регулярні тренінги для персоналу

Виявлення кризи: На цьому етапі важливо швидко ідентифікувати проблему та оцінити її масштаб.

Реагування на кризу: Це активна фаза, яка включає в себе:

- Створення кризового штабу
- Комунікацію з усіма зацікавленими сторонами (співробітниками, клієнтами, партнерами, ЗМІ)
- Вжиття необхідних заходів для вирішення проблеми

Відновлення: Після того, як гостра фаза кризи минула, необхідно провести аналіз ситуації та розробити заходи для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Ключові принципи ефективного управління кризовими ситуаціями:

- Швидкість: Чим швидше ви реагуєте на кризу, тим менше шкоди вона завдасть.
- Відкритість: Чиста і прозора комунікація з усіма зацікавленими сторонами.
- Командна робота: Ефективне управління кризою вимагає злагодженої роботи всієї команди.

-Гнучкість: Будьте готові швидко адаптуватися до змінюваних обставин.

Типові кризи в організаціях:

-Фінансові кризи: банкрутство, втрата інвестицій, нестача ліквідності.

-Кризи репутації: скандали, негативна публікація, помилки маркетингу.

-Кризи, пов'язані з персоналом: страйки, масові звільнення, конфлікти між співробітниками.

-Технологічні кризи: збої в роботі систем, кібератаки, витік даних.

-Кризи, пов'язані з продукцією: відкликання продукції, проблеми з якістю.

Приклад управління кризовою ситуацією на підприємстві "Сільпо": Випадок з масовим отруєнням. У декількох магазинах мережі "Сільпо" фіксується значна кількість випадків харчового отруєння після споживання певних продуктів. Ця ситуація створює серйозну загрозу репутації компанії та може призвести до значних фінансових втрат. Компанією були прийняті такі кроки під час кризової ситуації: Швидке реагування та ізоляція проблеми; закриття магазинів: негайне закриття всіх магазинів, де були зафіксовані випадки отруєння, для проведення санітарно-епідеміологічної експертизи; вилучення продукції: вилучення з продажу партій продукції, які могли бути причиною отруєння; інформування санітарної служби: повідомлення державних органів санітарного нагляду про виниклу ситуацію та надання їм всієї необхідної інформації.

«Сільпо» запобігли таких комунікацій з громадою для відновлення подальших взаємозв'язків: офіційна заява: публікація офіційної заяви на сайті компанії, в соціальних мережах та в ЗМІ з вибаченнями перед споживачами та детальним описом ситуації; гаряча лінія: створення спеціальної гарячої лінії для прийому дзвінків від споживачів та надання їм необхідної інформації та медичної допомоги; співпраця зі ЗМІ: активна співпраця зі ЗМІ для забезпечення об'єктивного висвітлення ситуації та спростування неправдивої інформації [3].

Після вищесказаного були проведені певні заходи для пошуку такої кризи у компанії, а саме: лабораторні аналізи: проведення лабораторних аналізів усіх підозрюваних продуктів для визначення точних причин отруєння; перевірка постачальників: перевірка всіх постачальників на предмет відповідності санітарним нормам та якості продукції; аналіз внутрішніх процесів: аналіз внутрішніх процесів на підприємстві для виявлення

можливих порушень технології виробництва або зберігання продуктів [3].

Компенсація постраждалих: медична допомога: організація надання медичної допомоги всім постраждалим за рахунок компанії; матеріальна компенсація: виплата матеріальної компенсації постраждалим за завдані збитки [3].

Відновлення репутації: програма лояльності: розробка спеціальної програми лояльності для відновлення довіри споживачів; соціальні ініціативи: підтримка соціальних ініціатив, пов'язаних зі здоров'ям та безпекою харчування.

Результати після всіх дій у кризовій ситуації «Сільпо»: швидке вирішення проблеми: компанія демонструє свою відповідальність та здатність оперативно реагувати на кризи; збереження репутації: завдяки прозорості та відкритості компанії вдається мінімізувати негативні наслідки для репутації; посилення контролю якості: впровадження нових систем контролю якості та безпеки продуктів; підвищення довіри споживачів: завдяки компенсації постраждалих та програмам лояльності вдається відновити довіру споживачів [3].

Цей приклад є вдалим, бо: компанія не зволікає з прийняттям рішень та вживає необхідних заходів; компанія не приховує інформації та відкрито спілкується зі споживачами та ЗМІ; компанія ставить потреби клієнтів на перше місце та готова нести відповідальність за свої дії; системний підхід: компанія проводить комплексне розслідування причин кризи та впроваджує довгострокові заходи для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

В існуванні будь-якої соціально-економічної системи кризові явища можуть виникати між такими її складовими:

- система управління та її організаційно-правова форма;

- попит і пропозиція виробленої та реалізованої продукції;
- необхідні джерела потенціалу та можливості його залучення;
- витрати виробництва та ринкові ціни;
- відставання технологій виробництва з розвитком переробної промисловості;
- відсутність регулюючих державних механізмів, зокрема паритету цін;
- велика кількість посередників;
- відсутність капіталу та зростання боргу;
- недостатня кількість кредитів і високі відсотки за кредитами.

Частота криз на підприємствах визначається такими факторами:

- розміром підприємства й обсягом його ресурсного потенціалу;
- віком підприємства, накопиченим досвідом передбачення та подолання кризових заходів.

Одним з найважливіших завдань в умовах кризи є визначення цільових аудиторій, тобто тих, кому буде направлятися необхідна в період кризи інформація.

Стратегія інформування цільових аудиторій і ЗМІ в умовах кризи, яка дозволяє зменшити негативну реакцію, зберегти і зміцнити позитивний імідж компанії в очах персоналу, партнерів і споживачів товарів / послуг, має включати таке:

- створено антикризовий комітет для захисту інтересів потерпілих;
- прийняті необхідні рішення, за якими відстежується виконання роботи;
- запропонований проєкт, який передбачає значні поліпшення;

-з цього приводу організовані спеціальні громадські заходи;

-видатні діячі і широкі верстви громадськості висловилися в підтримку компанії;

-існують аналітичні розробки, що вказують на процес нормалізації [5].

Управління кризовими ситуаціями – це динамічний і багатогранний процес, який вимагає від керівництва компанії високого рівня готовності, оперативності та ефективності. Кризи можуть виникнути несподівано і мати різноманітні наслідки, тому здатність організації швидко адаптуватися до змін та ефективно долати труднощі є одним із ключових факторів її успіху.

### **Список літературних джерел**

1. Запорізький національний університет. «Лекція з управління кризовими ситуаціями». 2024. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://>
2. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2023. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4772/1>
3. «Сільпо». Silpo. 2024. URL: <https://silpo.ua/about/ekodruzhnist-silpo>.
4. ТОВ «КІПМГ-Україна «Управління критичними ситуаціями». 2020. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/06/critical-moment-management.pdf>
5. Anastasia Dzhogola. «Cases. Media». 2023. URL: <https://cases.media/anastasia-dzhogola/>

**Друг Фелікс Олександрович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Управління якістю є одним із ключових аспектів ефективного функціонування та конкурентоспроможності сучасних компаній. На тлі зростаючої глобалізації та жорсткої конкуренції забезпечення стабільно високого рівня якості продукції або послуг стало важливим стратегічним пріоритетом для багатьох підприємств. Тому наше дослідження має на меті узагальнити основні інструменти, що застосовуються для управління якістю. Вони дозволяють компаніям не лише підтримувати якість на належному рівні, але й здійснювати систематичні покращення, запобігаючи повторним виникненням дефектів і підвищуючи загальну ефективність виробничих і бізнес-процесів. Важливе значення належить комплексному підходу до управління якістю, який включає як технологічні інновації, так і професійний розвиток персоналу, що є важливим фактором успіху сучасних підприємств.

Управління якістю також охоплює процес постійного вдосконалення, що стало основою для сучасних концепцій, таких як TQM (загальне управління якістю), розроблених у 1950-60-х роках американськими дослідниками Армандом Фейгенбаумом, Едвардом Демінгом і Джозефом Джураном. До 1970-х років ця інноваційна філософія набула форми підходу до управління бізнесом, який стимулював компанії до впровадження якісних змін на всіх рівнях. Їхні концепції якості стали основою таких

стандартів, як ISO, а також методів підвищення ефективності, таких як Kaizen, LEAN та SixSigma, які сьогодні використовуються в усьому світі для створення продуктивних, стабільних і конкурентоспроможних підприємств. Постійне вдосконалення означає, що підприємство не лише утримує високий рівень якості, але й постійно шукає шляхи для його покращення. Це може включати оновлення технологій, вдосконалення виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових стандартів якості. Важливим аспектом управління якістю є залучення всіх працівників до процесу вдосконалення, що сприяє швидкому виявленню та усуненню проблем на різних етапах виробництва.

Інструменти управління якістю є ключовими для систем управління на підприємстві, оскільки дозволяють йому не лише підтримувати високий рівень якості продукції або послуг, але й постійно вдосконалювати процеси. Ці інструменти допомагають структурувати діяльність, виявляти слабкі місця, аналізувати відхилення від запланованих результатів і впроваджувати коригуючі дії. Кожен інструмент має свої особливості, але всі вони спрямовані на забезпечення стабільності процесів, мінімізацію дефектів і підвищення задоволеності клієнтів. Одним із поширених інструментів управління якістю є бенчмаркінг, який полягає в порівнянні показників ефективності підприємства з кращими практиками інших організацій, щоб ідентифікувати сфери для покращення. Цей метод дозволяє підприємствам орієнтуватися на досягнення в галузі або на суміжних ринках і впроваджувати найкращі практики у свою діяльність. Він допомагає як підвищити конкурентоспроможність, так і розробити інноваційні рішення. Наприклад, компанії можуть порівнювати



показники продуктивності, витрат, якості продукції чи термінів виконання замовлень з аналогічними показниками у лідерів ринку та визначати, які зміни потрібні для досягнення кращих результатів. Бенчмаркінг може бути внутрішнім, зовнішнім або функціональним. Внутрішній бенчмаркінг порівнює різні підрозділи однієї організації, щоб знайти найкращі практики для впровадження в інших частинах підприємства. Зовнішній бенчмаркінг здійснюється шляхом порівняння з конкурентами або лідерами ринку для адаптації їхніх успішних стратегій. Функціональний бенчмаркінг дозволяє порівнювати з організаціями інших галузей, щоб вивчати прогресивні методи, які можна застосувати у своїй діяльності.

Ще одним важливим інструментом управління якістю є статистичний контроль процесів (SPC), що використовує статистичні методи для моніторингу й аналізу процесів на підприємстві. SPC допомагає виявляти відхилення від нормального функціонування і дозволяє своєчасно реагувати, запобігаючи випуску дефектної продукції. Одним із ключових інструментів SPC є контрольні карти, що дозволяють у реальному часі відстежувати стабільність процесів і вчасно виявляти причини їх нестабільності. Контрольні карти допомагають відрізнити випадкові відхилення, що виникають через природні коливання, від систематичних, які вказують на проблеми у системі. Це важливо, оскільки систематичні відхилення потребують негайного втручання, тоді як випадкові можна допустити в межах встановлених норм. Використання SPC підвищує ефективність процесів, зменшує варіативність і забезпечує передбачуваність результатів.

Одним із ефективних інструментів для виявлення причин дефектів є діаграма Ісікави, також відома як діаграма причин і наслідків або «риб'яча кістка». Ця діаграма візуалізує всі можливі причини проблеми та

розділяє їх на категорії, що полегшує детальний аналіз кожного фактора. Діаграма Ісікави допомагає виявляти кореневі причини дефектів, дозволяючи визначити, які чинники найбільше впливають на якість. Категорії можуть охоплювати такі фактори, як матеріали, обладнання, методи, персонал, оточення тощо. Діаграма Ісікави сприяє комплексному аналізу складних проблем, адже дозволяє систематично досліджувати кожен можливий фактор дефектів. Наприклад, при виникненні дефектної продукції, діаграма допоможе визначити, чи причиною є якість матеріалів, помилки персоналу, збої в обладнанні тощо. Після визначення кореневих причин можна розробити заходи для їх усунення, забезпечуючи стабільну якість продукції.

Аудити якості є ще одним важливим інструментом, що дозволяє оцінити відповідність систем управління якістю міжнародним стандартам, наприклад, ISO 9001. Аудити можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Внутрішні проводяться співробітниками для оцінки ефективності функціонування СУЯ і виявлення можливостей для покращення. Вони допомагають виявляти відхилення від стандартів і впроваджувати коригуючі заходи. Зовнішні аудити здійснюються незалежними організаціями для підтвердження відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам. Вони дозволяють підприємствам оцінити ефективність своєї системи якості та виявити можливості для покращень. Успішне проходження аудиту підтверджує високий рівень управління якістю та може значно вплинути на репутацію компанії.

Ще одним корисним інструментом для вдосконалення процесів є діаграма Парето, яка допомагає ідентифікувати найважливіші причини проблем, базуючись на принципі Парето: 80% результатів

обумовлені 20% причин. Діаграма дозволяє зосередитися на найбільш значущих проблемах, підвищуючи ефективність процесу вдосконалення. Діаграма Парето будується на основі частоти виникнення дефектів, дозволяючи побачити, які фактори мають найбільший вплив на якість. Це допомагає спрямувати ресурси на вирішення основних проблем для досягнення кращих результатів з мінімальними витратами. Наприклад, при наявності кількох видів дефектів діаграма допоможе визначити найбільш часті з них, що впливають на загальну якість.

Крім зазначених вище інструментів, суттєву роль в управлінні якістю відіграють методи коригуючих і запобіжних дій (CAPA). Цей підхід не лише спрямований на усунення наявних дефектів чи відхилень від стандартів, а й передбачає реалізацію превентивних заходів, що перешкоджають їхньому повторному виникненню. Використання CAPA є критичним для забезпечення довготривалої стабільності процесів та якості продукції, оскільки цей метод націлений на виявлення і усунення основних причин проблем, а не на тимчасове вирішення їх наслідків.

Серед важливих інструментів управління якістю також є аналіз кореневих причин (Root Cause Analysis, RCA), що передбачає систематичний підхід до виявлення основних причин проблем або дефектів. RCA дозволяє організаціям глибоко дослідити робочі процеси і виявити першопричини, що спричинили відхилення від стандартів якості. Зазвичай аналіз кореневих причин здійснюється після виникнення проблеми, однак його результати допомагають розробити запобіжні дії, які зменшують імовірність повторення таких ситуацій у майбутньому.

Не менш важливим компонентом сучасної системи управління якістю є безперервне вдосконалення та

навчання, які стали невід'ємною частиною діяльності підприємств. Сучасні компанії усвідомлюють, що для досягнення високої ефективності та стабільної якості продукції необхідно не лише впроваджувати новітні технології і вдосконалювати виробничі процеси, а й активно інвестувати в розвиток і навчання персоналу. Процес постійного вдосконалення охоплює всі рівні організації – від стратегічного планування до щоденних операційних завдань – і має на меті підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компанії. Одним із ключових аспектів цього процесу є навчання та підвищення кваліфікації співробітників, адже компетентні працівники здатні ефективніше запроваджувати зміни, впроваджувати новітні технології і забезпечувати високий рівень якості на кожному етапі виробництва.

Постійне навчання персоналу на підприємствах стає стратегічно важливим завданням у контексті глобалізації та швидкого розвитку технологій. У сучасному світі технологічні інновації відбуваються дуже швидко, і підприємства, які не встигають адаптуватися до нових умов, ризикують втратити свою конкурентну перевагу. Тому навчання працівників є критичним для забезпечення того, щоб вони були в курсі нових методів і підходів до управління якістю. Постійне навчання не тільки підвищує кваліфікацію працівників, але й сприяє їхній мотивації та залученості до процесу вдосконалення. Працівники, які розуміють, що їхня робота безпосередньо впливає на загальний успіх організації, більш охоче беруть участь у процесах вдосконалення та активно пропонують нові ідеї для покращення якості продукції або послуг.

Одним із важливих елементів постійного навчання є створення середовища для обміну знаннями та досвідом між працівниками. Це може бути реалізовано через різноманітні форми навчання, такі як внутрішні тренінги,

семінари, обмін кращими практиками, наставництво або залучення зовнішніх експертів. Внутрішні тренінги дозволяють підприємствам швидко адаптувати нові технології та процеси, оскільки навчання може бути зосереджене на конкретних потребах компанії. Окрім цього, обмін знаннями та досвідом між працівниками різних відділів допомагає створити командний підхід до вирішення проблем і вдосконалення процесів, що в свою чергу підвищує ефективність взаємодії між підрозділами.

Навчання також сприяє розвитку інноваційного мислення серед персоналу. Коли працівники отримують доступ до нових знань та технологій, вони починають бачити можливості для впровадження інновацій у свою щоденну діяльність. Це особливо важливо для сучасних підприємств, оскільки інновації є основним двигуном зростання та розвитку на ринку. Підприємства, які інвестують у постійне навчання своїх працівників, можуть швидше впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечувати більш високу якість продукції. Наприклад, розвиток технологій автоматизації та цифровізації виробництва дозволяє підприємствам значно підвищити продуктивність та мінімізувати кількість помилок, а працівники, які володіють навичками роботи з цими технологіями, є цінним активом для компанії.

Інноваційні методи, такі як діджиталізація та автоматизація, також грають важливу роль у сучасному підході до управління якістю. Діджиталізація дозволяє підприємствам швидко та точно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає виявляти проблеми на ранніх етапах виробничого процесу та оперативно реагувати на них.

Таким чином, інструменти управління якістю надають підприємствам системний підхід до моніторингу,

аналізу і покращення процесів. Вони допомагають вчасно виявляти дефекти і відхилення, визначати кореневі причини проблем і впроваджувати коригуючі дії для їх усунення. Використовуючи ці інструменти, підприємства досягають стабільно високої якості продукції, підвищують ефективність своїх операцій та забезпечують тривалу конкурентоспроможність на ринку.

### **Список літературних джерел:**

1. Гончарук, А. Г. Управління якістю продукції: теорія та практика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.
2. Демінг, Е. В. Вихід з кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами. Київ: Академвидав, 2014. 280 с.
3. ISO 9001:2015. Системи управління якістю — Вимоги: Офіційний стандарт Міжнародної організації зі стандартизації. Женева: ISO, 2015.
4. Juran, J. M. Juran's Quality Handbook. NewYork: McGraw-Hill Education, 2016. 800 p.
5. Oakland, J. S. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. London: Routledge, 2014. 640 p.
6. Прокопенко, О. В. Сучасні інструменти управління якістю на підприємствах: Монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2017. 400 с.
7. Шаповал, В. М. Менеджмент якості: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 304 с.
8. Ishikawa, K. What Is Total Quality Control? The Japanese Way. New Jersey: Prentice-Hall, 1985. 215 p.
9. Pyzdek, T., & Keller, P. The Six Sigma Handbook. New York: McGraw-HillEducation, 2018. 704 p.
10. Кузнецов, В. В. Управління якістю продукції та послуг: Стандартизація і сертифікація: Навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 320 с.
11. Tennant, G. SixSigma: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Hampshire: Gower Publishing, 2017. 208 p.
12. Шевченко, О. М. Сучасні підходи до управління якістю в контексті глобалізації економіки. Київ: Академія, 2018. 290 с.

**Ємець Ольга Іванівна, к.е.н.**  
**Стасіцький Назар Васильович, магістр**  
**Шпак Андрій Дмитрович, к.е.н.**  
 Прикарпатський національний університет  
 імені Василя Стефаника

## **SWOT-АНАЛІЗ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз для підприємства. Бізнес-планування – це структурований процес, який перевіряє оригінальну ідею, формує і розвиває її, описує всі істотні зовнішні та внутрішні обставини, пов’язані з бізнесом, що безперечно приведе до досягнення мети [1, С. 64]. Розглянемо можливості його застосування менеджментом ТОВ «ЕЛПС» для розробки стратегії.

Оскільки ТОВ «ЕЛПС» спеціалізується на виробництві виробів із пластмас, SWOT-аналіз слід проводити з урахуванням особливостей цієї галузі: висока конкуренція, швидкі технологічні зміни, екологічні вимоги, залежність від цін на сировину тощо.

*Таблиця 1*

### **Приклад SWOT-аналізу для ТОВ «ЕЛПС»**

| <b>Сильні сторони<br/>(S)</b>                                                                   | <b>Слабкі сторони<br/>(W)</b>                                                                      | <b>Можливості (O)</b>                                                                                        | <b>Загрози (T)</b>                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Досвідчений персонал</b><br>Наявність фахівців з досвідом у виробництві пластикових виробів. | <b>Обмежені фінансові ресурси</b><br>Недостатність коштів для інновацій та розширення виробництва. | <b>Зростаючий попит на екологічно чисті матеріали</b><br>Можливість розширення асортименту екологічно чистих | <b>Збільшення вартості сировини</b><br>Підвищення цін на нафту та газ може негативно вплинути на собівартість продукції. |

|                                                                                                     |                                                                                                                 |                                                                                                                                    |                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     |                                                                                                                 | продуктів.                                                                                                                         |                                                                                                                          |
| <b>Якісна продукція</b><br>Висока якість виробів, що забезпечує лояльність клієнтів.                | <b>Застаріле обладнання</b><br>Недостатня автоматизація виробництва може призвести до зниження ефективності.    | <b>Розвиток інтернет-торгівлі</b><br>Нові можливості для продажу продукції через онлайн-платформи.                                 | <b>Збільшення конкуренції</b><br>Поява нових гравців на ринку може призвести до зниження прибутковості.                  |
| <b>Гнучкість виробництва</b><br>Можливість швидкої адаптації до змін ринку та вимог клієнтів.       | <b>Слабка брендovanість</b><br>Недостатня впізнаваність бренду на ринку.                                        | <b>Державна підтримка вітчизняних виробників</b><br>Можливість отримання державних субсидій та пільг.                              | <b>Нестабільність економіки</b><br>Економічні кризи можуть негативно вплинути на попит на продукцію.                     |
| <b>Налагоджені відносини з постачальниками</b><br>Стабільні поставки сировини за вигідними умовами. | <b>Слабка маркетингова стратегія</b><br>Недостатньо ефективні маркетингові заходи для залучення нових клієнтів. | <b>Нові технології у виробництві пластику</b><br>Можливість впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва. | <b>Зміни в законодавстві щодо виробництва пластику</b><br>Нові екологічні норми можуть збільшити витрати на виробництво. |

Джерело: складено за допомогою ШІ

Нижче наведено рекомендації на основі SWOT-аналізу, які сформовано gemini.

Інвестувати в модернізацію виробництва через заміну застарілого обладнання на сучасне дозволить підвищити ефективність та якість продукції.

Активізувати маркетингові заходи – розробити ефективну маркетингову стратегію для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Створити онлайн-магазин для розширення каналів збуту та збільшення продажів.



Участь у тендерах дасть можливість отримання великих обсягів замовлень від державних та комерційних структур.

Пошук нових ринків збуту та вихід на міжнародні ринки.

Співпраця з науковими установами дасть можливість розробки нових видів продукції та технологій.

При комунікації з представниками менеджменту підприємства нами визначено такі сильні та слабкі сторони підприємства, які частково співпадають із тими, які згенеровано ШІ.

Сильні сторони (Strengths). 1. Висока якість товарів ТОВ «ЕЛПС», а саме виробів із пластмаси має високий рівень якості своєї продукції та наданих послуг, що робить підприємство конкурентоздатним на ринку. 2. Досвідчений персонал може забезпечити ефективну роботу товариства і задоволення потреб клієнтів. 3. Інноваційність підприємства може дати йому перевагу на ринку через впровадження новітніх технологій чи підходів, наприклад, біорозкладні пластмаси.

Слабкі сторони (Weaknesses). 1. Обмежені фінансові ресурси обмежують її можливості для розвитку та інвестицій. 2. Недостатня маркетингова стратегія, недостатнє просування продукції чи послуг може призвести до низької відомості про бренд і втрати конкурентоспроможності. 3. Залежність від постачальників стає загрозою у випадку їхньої недостатньої надійності.

Нами визначено можливості та загрози для ТОВ «ЕЛПС» основним видом діяльності якого є «22.29 Виробництво інших виробів із пластмас».

Можливості (Opportunities). 1. Розширення ринку ТОВ «ЕЛПС» може розглядати за рахунок нових регіонів чи сегментів клієнтів, а також виходу на міжнародні ринки. 2. Розробка нових продуктів або послуг може відкрити нові

ринкові сегменти і збільшити обсяги продажів. 3. Партнерство та співпраця з іншими компаніями може стати джерелом нових можливостей для розвитку.

Загрози (Threats). 1. Зміцнення конкуренції на ринку може призвести до зниження цін та зменшення прибутковості. 2. Зміни в екологічному законодавстві, що впливають на виробництво пластмас, можуть вплинути на діяльність підприємства і вимагати додаткових витрат на виконання вимог. 3. Зміни в економічному середовищі, такі як зростання цін на сировину чи зміни валютних курсів, можуть вплинути на фінансові показники товариства.

Використовуючи аналітичну інформація розділу «Фінанси» системи YouControl нами розраховано наступні показники (таблиця 2).

*Таблиця 2*

**Аналіз фінансової звітності підприємства  
за 2022-2023 рр.**

| Показники                   | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|-----------------------------|----------|----------|----------------------------|------------------|
| Дохід, тис. грн.            | 240 064  | 292 593  | + 52 529                   | 21,88            |
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 34 090   | 58 824   | + 24 734                   | 72,56            |
| Активи, тис. грн..          | 64 108   | 81 842   | + 17 734                   | 27,66            |
| Зобов'язання, тис. грн.     | 9 565    | 18 579   | + 9 014                    | 94,24            |
| Кількість працівників, осіб | 114      | 124      | + 10                       | 8,77             |

Джерело складено авторами на основі [3].

Згідно із даними таблиці 1, дохід збільшився протягом 2022-2023 рр. на 52 529 000 грн. Також чистий прибуток підприємства збільшився на 24 734 000 грн. Кількість працівників середнього підприємства зросла на 10 осіб.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «ЕЛІПС» можна зробити висновок, що компанія має потенціал для розширення своєї діяльності на нові ринки. Однак, для успішного виходу на нові ринки необхідно розробити чітку та обґрунтовану стратегію.

Ключові етапи розробки стратегії:

I. Визначення цільових ринків.

Географічні ринки. Країни або регіони з високим попитом на пластикові вироби, відсутністю або низькою конкуренцією.

Цільові сегменти. Визначення конкретних груп споживачів, на яких буде орієнтована продукція (наприклад, промислові підприємства, будівельні компанії, роздрібні мережі).

II. Аналіз цільових ринків.

Конкурентне середовище. Вивчення основних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, пропозицій на ринку.

Культурні особливості. Аналіз культурних особливостей цільового ринку, щоб адаптувати маркетингові повідомлення та продукти.

Законодавство. Вивчення законодавчих норм, що регулюють виробництво та продаж пластикових виробів у країні.

Логістика. Оцінка логістичних можливостей доставки продукції на новий ринок.

III. Розробка маркетингової стратегії:

Позиціонування продукту. Створення унікальної пропозиції для споживачів на новому ринку.

Маркетингові комунікації. Розробка ефективної рекламної кампанії, вибір каналів просування (інтернет-маркетинг, участь у виставках тощо).

Створення дистрибуційної мережі. Вибір оптимальних каналів збуту (прямі продажі, дистриб'ютори, роздрібні мережі).

#### IV. Фінансове планування.

Визначення інвестицій. Розрахунок необхідних інвестицій для виходу на новий ринок (маркетинг, логістика, адаптація продукції).

Прогнозування доходів і витрат. Складання фінансового плану для оцінки окупності інвестицій.

#### V. Управління ризиками.

Ідентифікація ризиків. Виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з виходом на новий ринок (політичні, економічні, конкурентні).

Розробка планів реагування. Створення планів дій для мінімізації наслідків можливих ризиків.

Ключові стратегії виходу на нові ринки.

Експорт продукції на новий ринок через дистриб'юторів або власну торгову мережу.

Прямі інвестиції – це відкриття власного виробництва або офісу продажів на новому ринку.

Фактори успіху.

Глибоке розуміння цільового ринку через вивчення потреб і особливостей споживачів.

Адаптація продукції через модифікацію з урахуванням вимог місцевого ринку.

Ефективна маркетингова стратегія – це створення сильного бренду та залучення клієнтів.

Налагодження міцних партнерських відносин – співпраця з місцевими компаніями, постачальниками та дистриб'юторами.

Гнучкість та готовність до адаптації – здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

З урахуванням вищенаведеного, нами сформовано низку рекомендації для ТОВ «ЕЛПС»:

- впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

- презентація продукції через участь у міжнародних виставках та встановлення контактів з потенційними партнерами.

Вихід на нові ринки – це складний і багатогранний процес, який вимагає ретельного планування та аналізу. Завдяки проведенню SWOT-аналізу та розробці детальної стратегії, ТОВ "ЕЛІПС" може успішно розширити свою діяльність і досягти нових висот.

Для дослідження конкуренції слід використовувати SWOT-аналіз підприємства [2, С.22]. На основі SWOT-аналізу менеджмент ТОВ «ЕЛІПС» може розробити стратегію розвитку, яка використовує її сильні сторони для використання можливостей, а також мінімізує вплив слабких сторін і загроз. Його використання є ефективним підходом до бізнес-планування, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства. Щоб збільшити обсяги реалізації, треба максимально активізувати збутову діяльність товариства. Бажаний результат можна отримати наданням знижок покупцям та застосуванням масової реклами.

Зовнішні фактори, які можна використати для розвитку бізнесу: зростання попиту на екологічні пластмасові вироби; розширення ринку за рахунок міжнародної експансії, залучення нових технологій для підвищення ефективності.

Наприклад, підприємство може сконцентруватися на розвитку інноваційних продуктів, розширенні ринків за рахунок партнерства з іншими компаніями та вдосконаленні маркетингових стратегій для підвищення своєї конкурентоспроможності не лише на національному, а й на зарубіжному рівні.

SWOT-аналіз – це ефективне бізнес-планування, яке підприємством, таким як ТОВ «ЕЛІПС», дозволило оцінити його можливості та загрози, а також розробити стратегії для зміцнення своїх інструментів на ринку. Його використання дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно управляти ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

#### **Список літературних джерел**

1. Шеленко Д.І., Мацола М.М. 2022. Роль та завдання бізнес-планування у підприємницькій діяльності. The VI International Scientific and Practical Conference «Scientific discussions and solution development», December 05 – 07, Graz, Austria. С. 62-64.
2. Бізнес-планування в підприємстві: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". / Васильченко С.М. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. – 57 с.
3. Аналітичний сервіс YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15505323&tb=finance> (дата звернення 01.10.2024).

**Єфіменко Аліна Юріївна**, доктор філософії  
Сумський державний університет  
**Спаських Дмитро Дмитрович**, магістр  
Сумський державний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

Постіндустріальні корпорації відрізняються від своїх індустріальних попередників рівнем інноваційності та гнучкістю виробництва. Їхня корпоративна культура суттєво трансформувалася під впливом технологічних, соціальних та економічних змін, що відображається у нових підходах до управління, мотивації працівників та

організації робочих процесів. Основні риси таких компаній представлені у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Основні риси постіндустріальних корпорацій**

| Напрямок трансформації                                   | Основні риси постіндустріальних корпорацій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знання та інновації як основний ресурс                   | У постіндустріальній економіці головним активом є знання та інновації. Відмінною рисою постіндустріальних корпорацій є їхня залежність від інформаційних технологій та інтелектуальних ресурсів. Такі компанії інвестують значні ресурси у дослідження та розробки, створюючи умови для безперервного вдосконалення технологій і продуктів. Наприклад, компанії Google або Apple активно інвестують у розробку нових технологій і підтримують корпоративну культуру, орієнтовану на інновації. Що наочно демонструють сьогоденні перегони за розробку так званого AGI (сильного штучного інтелекту) [1]. |
| Гнучкість і децентралізація                              | Постіндустріальні корпорації відходять від традиційної ієрархічної моделі управління, надаючи перевагу гнучким і децентралізованим структурам. Такі компанії прагнуть до горизонтальних форм організації праці, де працівники мають більшу автономію у прийнятті рішень і відповідають за власні проекти. Такий підхід дозволяє швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та стимулювати творчий потенціал працівників [2].                                                                                                                                                                   |
| Фокус на корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) | Соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною корпоративної культури постіндустріальних компаній, оскільки працівники та клієнти частіше очікують, що корпорації будуть відповідати за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Як наслідок, це спонукає компанії впроваджувати екологічно чисті технології, підтримувати соціальні ініціативи та будувати етичну корпоративну культуру. Наприклад, такі компанії як Patagonia або Tesla активно просувають ідеї сталого розвитку та екологічної відповідальності.                                                                     |

Важливим аспектом змін у корпоративній культурі постіндустріальних корпорацій є вектор подальшого розвитку, що може включати наступні елементи:

- трансформацію моделей лідерства, що не базується на авторитарному управлінні. Сучасні лідери виступають як наставники та фасилітатори, підтримуючи своїх підлеглих у розвитку професійних навичок і досягненні особистих цілей. Відкритість, підтримка інноваційних ідей і заохочення експериментів є основними рисами лідерів у таких компаніях.

- гнучкий графік і віддалена робота, що дає змогу співробітникам краще балансувати між професійним та особистим життям, що підвищує рівень задоволеності роботою та, як наслідок, їхню продуктивність. Дистанційна робота стала особливо актуальною під час пандемії COVID-19 та, відповідно, багато компаній продовжують використовувати цей формат як частину своєї корпоративної культури [3].

- інклюзивність і різноманітність, що не лише дозволяє залучити таланти з різних соціальних груп, але й сприяє створенню більш творчого та інноваційного робочого середовища. Програми різноманітності та інклюзивності стають важливою складовою корпоративної культури сучасних компаній, що допомагає їм адаптуватися до глобальних ринків та різноманітних клієнтських груп.

Також, технологічні та соціальні волатильності відіграють важливу роль у трансформації мотиваційних систем сучасних корпорацій. Впровадження новітніх технологій, розвиток глобалізації та зміна соціальних стандартів значно вплинули на підходи до управління людським капіталом і стимулювання працівників.

Трансформація корпоративної культури під впливом технологічних змін включає такі напрями впливу, як діджиталізація, віддалена робота та інновації у навчанні персоналу.



Розвиток цифрових технологій і автоматизація виробничих процесів переформатовують вимоги до працівників та їх мотиваційних потреб. Технологічні інновації скорочують потреби у ручній праці, але водночас збільшують попит на працівників, які мають високий рівень технічних та інноваційних навичок. Це означає, що мотиваційні системи повинні включати можливості для розвитку цифрових компетенцій та навчання новим технологіям. Вже зараз провідні цифрові компанії у своїх вакансіях зазначають, що кандидати на посаду повинні володіти навичками використання нейромереж та базовими знаннями про ІІІ.

Також технології сприяють широкому впровадженню віддаленої роботи. Завдяки Інтернету, хмарним платформам та інструментам для спільної роботи співробітники можуть виконувати свої обов'язки з будь-якої точки світу, що підтверджує важливість гнучких мотиваційних програм, які включають автономність, можливості для дистанційної роботи та адаптивний графік роботи. Наприклад, компанії надають співробітникам компенсації за облаштування домашніх офісів або впроваджують програми психологічної підтримки для боротьби зі стресом від ізоляції. А бурхливий ріст котирувань акцій платформи Zoom у ковідний та постковідний періоди демонструє попит на подібні платформи та інструменти [3].

Варто зазначити, що сучасні технології дозволяють компаніям швидко навчати працівників новим навичкам за допомогою онлайн-курсів, відеолекцій та платформ для самонавчання. Це створює додаткову мотивацію для співробітників, які прагнуть до особистісного та професійного розвитку, оскільки вони отримують доступ до сучасних інструментів для вдосконалення. Корпорації впроваджують мотиваційні програми, що включають

освітні стипендії, онлайн-навчання та програми підвищення кваліфікації.

Однією із успішних постіндустріальних корпорацій з високим рівнем ринкової капіталізації та розвинутою корпоративною соціальною відповідальністю є Google. Станом на 2022 рік у компанії працювало близько 187 000 осіб по всьому світу. Google стимулює своїх працівників через низку переваг, таких як гнучкий робочий графік, безкоштовні бонуси, програми з охорони здоров'я, а також дотримання принципу «150 футів від їжі» (близько 45 метрів). Способи мотивації включають надання свободи для роботи над власними проєктами, інвестиції в здоров'я та добробут персоналу, а також різноманітні безкоштовні привілеї [4].

У таблиці 2 представлені ключові стратегії компанії щодо залучення та мотивації працівників.

*Таблиця 2*

### **Основні стратегії мотивації та ініціатив корпорації**

#### **Google**

| Стратегії мотивації | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкість           | У Google працівникам надається можливість присвячувати 20% свого робочого часу проєктам на власний вибір. Працюючи над проєктами, які відповідають їхнім спеціалізаціям, співробітники можуть досліджувати нові ідеї та втілювати їх у життя. Такий підхід допомагає уникнути одноманітності та «вигорання».                                      |
| Безкоштовні бонуси  | Компанія пропонує співробітникам низку унікальних переваг, серед яких: <ul style="list-style-type: none"> <li>• безкоштовне харчування;</li> <li>• безкоштовні стрижки;</li> <li>• абонементи на відвідування спортзалу;</li> <li>• програми для підтримки здоров'я;</li> <li>• гібридні схеми роботи;</li> <li>• медичне страхування.</li> </ul> |
| Правило "150 футів" | Безкоштовне харчування є одним із способів, за допомогою якого Google підтримує мотивацію своїх працівників. Компанія                                                                                                                                                                                                                             |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| від їжі"                 | також заохочує здоровий спосіб харчування, розміщуючи менш корисні продукти у непрозорих контейнерах з етикетками, щоб уникнути надмірного споживання шкідливої їжі.                                                                                                                                                                 |
| Особлива культура роботи | Менеджери в Google регулярно надають зворотний зв'язок і висловлювати похвалу своїм підлеглим, що сприяє розвитку культури досконалості, де кожен член команди відчуває впевненість у своїй роботі. Такий підхід стимулює успіх, мотивуючи співробітників не лише досягати своїх особистих цілей, але й працювати на благо компанії. |

Також розглянемо аспекти корпоративної соціальної відповідальності постіндустріальної корпорації Netflix (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Аспекти корпоративної соціальної відповідальності та мотиваційні пакети компанії Netflix**

| Напрямок                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкість в управлінні ефективністю | Відділ кадрів компанії віддає перевагу гнучкому підходу миттєвого зворотного зв'язку та не обмежується стандартним списком правил.                                                                                                                                                                                              |
| Культура неформальних розмов        | Компанія вважає, що регулярні бесіди та зворотний зв'язок у реальному часі є більш ефективними, ніж щоквартальні обзори ефективності команд. Такий підхід заохочує співробітників вести щирий діалог з менеджерами та командою, що допомагає людям коректувати курс в моменті [5].                                              |
| Оцінювання та вихідна допомога      | Періодично менеджери компанії використовують певний тест, який допомагає визначити, чи підходить даний співробітник на посаду, яку він займає, на даний момент часу. Якщо результати тестування незадовільні, Netflix запропонує досить щедру вихідну допомогу, щоб у працівника був час та кошти на пошук нового місця роботи. |
| Очікування високої продуктивності   | Керівництво встановлює високі планки результатів для своїх команд. Компанія відкрито пояснює складові «високої продуктивності», тому кожен співробітник розуміє, що саме йому потрібно робити.                                                                                                                                  |
| Програма опціонів на акції компанії | Netflix дає можливість співробітникам «володіти частиною успіху» компанії, дозволяючи їм вибрати яка доля винагороди буде надходити у вигляді опціонів.                                                                                                                                                                         |
| Програма відпусток                  | Netflix надає своїм штатним працівникам необмежений оплачуваний час відпустки.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Фокус на здоров'ї                   | Компанія пропонує комплексні плани медичного                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                     |                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | страхування, ресурси по охороні психологічного здоров'я та доступ до фітнес-програм.                                                                                                                       |
| Працюй так, як ти вважаєш ефективно | Культура гнучкості дозволяє працівникам структурувати свій день у відповідності з їх потребами. Така робоча середа спонукає до автономії та надає можливість підвищити свою продуктивність та самопочуття. |

Отже, постіндустріальні корпорації (наприклад, Google, Netflix) демонструють глибокі зміни у своїй структурі, підходах до управління та корпоративній культурі, відображаючи сучасні економічні, технологічні та соціальні тенденції. Основними характеристиками таких організацій є інноваційність, гнучкість і зосередженість на знаннях та соціальній відповідальності. Їхня корпоративна культура підлаштовується під вимоги сучасного світу: децентралізація управління, гнучкі умови праці, інклюзивність і акцент на розвиток працівників. Це дозволяє компаніям не тільки успішно адаптуватися до швидких змін, але й стимулювати постійне вдосконалення та розвиток.

Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Когнітивна модель комерціалізації інновацій в умовах Індустрії 4.0: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації» (№ ДР 0122U000780).

### Список літературних джерел

1. Lorincova S. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *MDPI*. 11(13). URL: <https://doi.org/10.3390/su11133509>.
2. Forman A. (2023). Money Isn't Everything: The Dos and Don'ts of Motivating Employees. *Harvard Business School*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/money-isnt-everything-the-dos-and-donts-of-motivating-employees>.
3. Owoyele S. (2017). Factors Influencing Employee Motivation And Its Impact On Employee Performance. *Centria University Of Applied Sciences*. URL:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137555/OWOYELE%20MBA%20THESIS.pdf?sequence=1>.

4. Відішовська А. В. (2023). Чому мотивація на роботі так важлива: приклад від Google. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/>.

5. Омельченко С. Д. (2019). 8 принципів Netflix у побудові культури успіху. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/8-pryncypiv-netflix-u-pobudovi-kultury-uspihu/>

**Зуєв Максим Сергійович,**  
здобувач ступеня доктора філософії  
**Ноздрін Дмитро Юрійович,**  
здобувач ступеня доктора філософії  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
(м. Вінниця)

## **ЗМЕНШЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Витрати підприємства на виробництво продукції, виражені в грошовій формі, утворюють собівартість продукції. Отже, собівартість продукції, як синтетичний показник, відображає всі напрями господарської діяльності підприємства, від рівня собівартості продукції при інших незмінних умовах залежить рівень прибутку.

Чим економніше підприємство використовує матеріальні, трудові та фінансові ресурси при виготовленні продукції, виконанні робіт та наданні послуг, тим ефективніше здійснюється виробничий процес, тим більшим буде прибуток і рівень рентабельності продукції. Отже, собівартість є основним фактором ціноутворення і формування прибутку [1].

Метою даних тез є дослідження впливу управління собівартістю на зростання конкурентоспроможності продукції.

Щоб більш детально з'ясувати зміст поняття «витрати», слід розглянути окремі види витрат підприємства. Для цього необхідно звернути увагу на класифікацію витрат.

Класифікація витрат – одне з найскладніших питань в процесі аналізу, планування та управління витратами підприємства в цілому. Зауважимо, що кількість класифікаційних ознак, за якими можна розподіли витрати підприємства досить велика і чітко не визначена. В наукових працях досить часто зустрічаються різні погляди на поділ витрат за певними ознаками. Але найбільш загальні класифікаційні підходи на сучасному етапі вже розроблені, деякі з них навіть закріплені в нормативно-правових актах.

Ще одними з основних підходів управління витратами виступає дослідження центрів відповідальності на підприємстві. Складність і велика кількість господарських операцій, які здійснюються на підприємстві, не дають можливості менеджерам вищого рівня безпосередньо контролювати ці операції. У таких умовах виникає необхідність розділити організацію на окремі сегменти або підрозділи [центри відповідальності] і дозволити керівникам цих підрозділів діяти самостійно, надаючи їм більший ступінь незалежності через делегування певних повноважень. При цьому процес виділення центрів відповідальності на підприємстві може складатися з таких етапів [2]:

1. Проведення комплексного аналізу системи управління підприємства.
2. Складання переліку напрямів діяльності (видів бізнесу).
3. Розподіл напрямів діяльності між структурними підрозділами підприємства та їх керівниками.
4. Визначення фінансової структури підприємства з виділенням центрів відповідальності за видами (центри витрат, доходів, прибутків, інвестицій).

5. Визначення основних показників центрів відповідальності.

6. Створення системи мотивації персоналу, яка пов'язується з рівнем виконання економічних показників певного центру відповідальності.

7. Створення або вдосконалення системи управлінського обліку і бюджетування у відповідності до нової системи фінансового управління.

Центр відповідальності залучає на вході різні ресурси (трудові, фінансові, матеріальні), у результаті переробки яких на виході отримується продукція або послуги, які надходять в інші центри відповідальності, або в зовнішнє середовище підприємства. Ефективність центра відповідальності визначається двома параметрами: досягненням поставлених цілей та ефективністю використання ресурсів.

Як правило, більшість структурних підрозділів підприємства випускають продукцію внутрішньо коопераційного призначення, тобто вони є центрами витрат, а критерій ефективності їх діяльності – мінімум понесених витрат.

Розрізняють два види центрів витрат [3]:

- центр витрат, що нормуються;
- центр витрат, що не нормуються.

Прикладам центру витрат, що нормуються, є виробничі структурні підрозділи (цехи основного і допоміжного виробництва). Планова кількість використаних ресурсів в цьому центрі витрат визначається на основі нормативів. Більшість витрат цього центру є змінними, тобто вони збільшуються або пропорційно обсягу продукції. Система стимулювання будується на основі порівняння фактичних і планових показників. У разі якщо мала місце економія витрат, працівникам нараховується премії.

На нашу думку, витрати виробництва характеризують ефективність управлінської діяльності на підприємстві загалом, оскільки відображають сукупні витрати живої й уречевленої праці, тобто поєднання основних засобів, сировини й матеріалів за допомогою праці робітників підприємства. Раціональність такого поєднання залежить від якості управлінських рішень, тобто у витратах виробництва відображається рівень управлінського обліку на підприємстві, оскільки вся діяльність менеджерів центрів відповідальності спрямована на їх мінімізацію.

Управління витратами на підприємстві передбачає їхню диференціацію за місцями та центрами відповідальності. Місце витрат - це місце їхнього формування (робоче місце, група робочих місць, дільниця, цех) [4].

Центр відповідальності - сфера (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

За центрами відповідальності складаються кошториси (планові витрати), обчислюються фактичні витрати, а для виробничих підрозділів визначається собівартість одиниці продукції (послуг). Це уможливорює ефективний контроль за витрачанням ресурсів.

Відмінності в характері відповідальності менеджерів дають змогу відокремити чотири типи центрів відповідальності: центри витрат, центри доходу, центри прибутку, центри інвестицій.

Центр витрат - центр відповідальності, керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи й інвестицій в активи центру.

Центр доходу - центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, але не контролює витрати на



виробництво продукції (робіт, послуг) або придбання товарів, що реалізуються, та інвестиції в активи центру.

Центр прибутку - центр відповідальності, керівник якого контролює витрати й доходи, але не контролює інвестиції в активи центру.

Центр інвестицій - центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру.

Необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень менеджерів центрів відповідальності про доцільність витрат сировини й матеріалів, праці робітників, використання машин і механізмів, інших основних засобів забезпечує, як відомо, управлінський облік.

Тому, знання динаміки витрат на виробництво – головна попередня умова планування діяльності менеджерів центрів відповідальності, так як основним змістом управлінського обліку є облік цих затрат.

Метою фінансового обліку є забезпечення звітною інформацією про витрати виробництва для зовнішніх користувачів. Тому в ньому формуються узагальнені (синтезовані) дані про витрати виробництва на підприємстві загалом за елементами “Матеріальні затрати”, “Витрати на оплату праці”, “Відрахування на соціальні заходи”, “Інші операційні витрати”, подані в звіті про фінансові результати ф. № 2, – документі зовнішньої звітності. Подається така інформація після завершення звітного періоду (кварталу, року) [5].

Управлінський облік витрат виробництва має за мету забезпечення інформацією менеджерів підприємства для прийняття ними обґрунтованих рішень щодо ефективного використання праці, виробничих запасів та основних засобів. Тому інформація про витрати виробництва в управлінському обліку має бути якнайдетальніша і

оперативна. Цінною вона для менеджерів центрів відповідальності може бути лише за умови, що вона конкретизована і надається їм, як правило, до завершення виробничого процесу або й до його початку – як прогнозна. Витрати виробництва в управлінському обліку також узагальнюються, але з метою забезпечення аналітичності інформації, що дає змогу оцінювати ефективність витрат на виробництво конкретного виду продукції (робіт, послуг) і за кожним центром відповідальності окремо [6].

Внутрішньогосподарський облік витрат виробництва здійснюється за різними об'єктами, що визначаються специфікою підприємства. Чим більше видів продукції (робіт, послуг) виробляє (виконує) підприємство, тим більше об'єктів (рахунків) аналітичного обліку відкривають в управлінському обліку. В середині цих рахунків витрати обліковують за встановленими елементами, котрі групують у статті. У фінансовому обліку достатньо узагальнених даних за наведеними вище групами елементів витрат, необхідних для складання зовнішньої звітності. У зв'язку з цим до синтетичних рахунків класу 8 “Витрати за елементами”, призначених для фінансового обліку витрат виробництва, аналітичних рахунків не відкривають. Натомість до рахунка 23 “Виробництво” в управлінському обліку відкривають субрахунки за видами виробництв – основне, допоміжне тощо чи центрів відповідальності, а в їхній розвиток – аналітичні рахунки щодо видів продукції (робіт, послуг).

В управлінському обліку творчо застосовують різні методики класифікації витрат, калькуляції собівартості продукції залежно від визначеної мети перед менеджерами конкретних центрів відповідальності.

Внутрішньогосподарський облік забезпечує інформацією менеджерів для прийняття ними рішень. У

зв'язку з цим в управлінському обліку витрат виробництва широко застосовують конструктивні та прогнозні розрахунки, експертні оцінки поведінки витрат до їх здійснення. Фінансовий облік відображає лише фактографічну інформацію про витрати, які вже відбулись.

Разом з тим, управлінський і фінансовий облік витрат взаємопов'язані. Їхні дані відображаються здебільшого за однаковими первинними документами, на основі даних про витрати виробництва визначаються прибутки чи збитки в системі рахунків фінансового обліку, зрештою загалом по підприємству сума витрат виробництва є однаковою, незалежно від того, за якою підсистемою обліку вона відображається.

Об'єктивний аналіз та оцінка поведінки різних елементів витрат дає змогу менеджерам приймати рішення щодо регулювання виробництва, що зводиться, як правило, до вибору з кількох альтернативних варіантів такого, котрий у цій ситуації є оптимальним. При цьому не завжди можна віддати перевагу нарощуванню обсягів виробництва навіть за сприятливої кон'юнктури на ринку, оскільки воно, як правило, здійснюється при певній обмеженості ресурсів.

Тому залежно від поведінки витрат щодо динаміки обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) їх поділяють на змінні та постійні. Як правило, змінними є такі витрати, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції: сировина й матеріали, оплата праці основних робітників з нарахуваннями тощо. Постійними здебільшого є витрати на збут, накладні витрати, витрати на утримання й експлуатацію приміщень і споруд, їхня амортизація тощо. Як не виробничі витрати у вітчизняній практиці відображають адміністративні витрати та витрати на збут. Вони вважаються одночасно витратами періоду і в

собівартість продукції за П(С)БО 16 “Витрати” не включаються.

Вважаємо, що в умовах розвитку конкуренції, викликаній переходом від ринку продавця до ринку покупця, перед менеджерами виробничих підприємств постає завдання вдосконалення методики контролю за витратами і собівартістю продукції.

#### **Список літературних джерел**

- 1.Пічугіна Т.С. Оцінка систем обліку витрат. Т.С. Пічугіна, Н.І. Гордієнко Научно-технический сборник. 2003. № 52. С. 124-128.
- 2.Вербило О.Ф. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання. За редакцією доцента, к.е.н. О.Ф. Вербило. Частина третя. Управлінський облік. К.: НАУ, 2009. 328 с. С. 28.
- 3.Гинзбург А.І. Економічний аналіз для керівників малих підприємств. Лібра, 2017. 224 с., С. 166.
- 4.Вражец І.О. Аналіз собівартості продукції. Економіка України. 2013. №1. С.12.
- 5.Білоусова І., Чумаченко М. Проблеми обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції в промисловості. Бухгалтерський облік і аудит. 2012, №4. С.3-11.
- 6.Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 131 с.

**Ігнатенко Іван Олександрович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С. М.*

### **ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Прибутковість підприємства визначається низкою зовнішніх та внутрішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як ефективне управління, якість продуктів або послуг, та оптимізація витрат, залежать від управлінських рішень і ресурсів підприємства. Зовнішні ж фактори включають ринкові умови, конкуренцію, законодавство та загальну

економічну ситуацію, які підприємство не може контролювати, але повинне враховувати у своїй діяльності. Взаємодія цих факторів визначає фінансову стабільність та можливості зростання підприємства.

Внутрішні фактори, що впливають на прибутковість, включають управління ресурсами, контроль за витратами та оптимізацію процесів. Балахонова та Човган зазначають, що ефективність підприємства багато в чому залежить від раціонального використання наявних активів та виробничих потужностей. Організації, які ефективно використовують свої ресурси та забезпечують якість продукції, мають більше можливостей для підвищення прибутковості.

Управління ресурсами є основою ефективного функціонування підприємства. Це включає оптимальне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Важливість цього фактора полягає в тому, що при раціональному використанні ресурсів підприємство здатне досягти максимального результату з мінімальними витратами. Якщо ресурси використовуються неефективно, це може призвести до надмірних витрат, зниження продуктивності та якості продукції, а також до збільшення вартості виробництва. Така ситуація негативно вплине на прибутковість підприємства. Порушення в управлінні ресурсами можуть спричинити втрати прибутку через перевитрати матеріалів, недоліки в організації праці та використанні обладнання. Це може призвести до низької конкурентоспроможності та навіть банкрутства підприємства в довгостроковій перспективі. Наприклад, неефективне управління виробничими потужностями може спричинити надлишок запасів, які не мають попиту на ринку.

Контроль за витратами є одним з найважливіших внутрішніх факторів, що безпосередньо впливає на

прибутковість підприємства. Балахонова та Човган підкреслюють, що ефективний контроль за витратами дозволяє мінімізувати операційні витрати та збільшити чистий прибуток. Якщо підприємство не веде систематичний контроль за витратами, це може призвести до необґрунтованого зростання витрат на виробництво, що знижує рентабельність. Наприклад, нераціональні витрати на закупівлю сировини або енергетичні ресурси можуть суттєво підвищити собівартість продукції. Порушення контролю за витратами може призвести до фінансових втрат і нестабільності. Якщо підприємство не в змозі оптимізувати витрати, воно може втратити частину ринку через недостатню цінову конкурентоспроможність. Це також може призвести до необхідності скорочення персоналу або зупинки виробничих потужностей.

Оптимізація бізнес-процесів є ще одним ключовим внутрішнім фактором, що впливає на прибутковість. Оптимізація передбачає впровадження нових технологій, автоматизацію операцій та скорочення непотрібних витрат часу і ресурсів. Оптимізація процесів безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Завдяки впровадженню сучасних управлінських технологій можна значно скоротити час виконання завдань та підвищити якість продукції. Відсутність оптимізації може спричинити неефективну роботу підрозділів, надмірне навантаження на персонал і затримки в процесах виробництва. Це може призвести до зниження прибутковості через затримки у випуску продукції або невдоволення клієнтів, що в кінцевому рахунку вплине на рентабельність компанії.

Також важливим внутрішнім фактором є управління людськими ресурсами та інвестиції у навчання персоналу. За дослідженням Choo Pei Sin, внутрішнє управління фінансовими ресурсами, людським капіталом та технологічною інфраструктурою є ключовими факторами

для підтримки прибутковості компанії навіть у складні часи. Управління фінансами включає планування, контроль за грошовими потоками та інвестиціями, що дозволяє компанії підтримувати ліквідність, уникати надмірних витрат і забезпечувати наявність ресурсів для розвитку в довгостроковій перспективі. Навіть під час економічної кризи компанії, які ефективно розподіляють свої фінанси, здатні підтримувати свою діяльність і уникати банкрутства. Інвестиції в навчання і розвиток працівників допомагають підвищувати ефективність роботи, покращувати продуктивність і залучати талановитих фахівців. Управління людським капіталом також допомагає адаптувати компанію до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи гнучкість і готовність реагувати на виклики. Впровадження та оптимізація технологій, таких як автоматизація, цифрові інструменти та сучасне обладнання, дозволяє підвищувати продуктивність і знижувати операційні витрати. Компанії, що інвестують у свою технологічну інфраструктуру, здатні ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах, адаптувати свої процеси і залишатися конкурентоспроможними.

Choo Pei Sin робить висновок, що комбіноване управління цими трьома факторами дозволяє компаніям не лише виживати під час економічних криз, але й використовувати можливості для розвитку та підвищення прибутковості, забезпечуючи свою довгострокову стабільність

Зовнішні фактори впливають на прибутковість підприємства через економічні, соціальні та політичні умови, які постійно змінюються. Балахонова та Човган підкреслюють, що зовнішні фактори, такі як економічна стабільність, коливання валютних курсів, податкове законодавство та конкурентне середовище, можуть значно

впливати на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в політиці або економічні кризи можуть призвести до зменшення попиту на продукцію та збільшення витрат на її виробництво [1].

Ефективність підприємства залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх умов, одночасно оптимізуючи внутрішні процеси. За результатами досліджень Hanggraeni та інших, підприємства, які активно управляють ризиками та враховують зовнішні та внутрішні фактори у своїй діяльності, здатні підвищувати свою конкурентоспроможність і підтримувати стабільну прибутковість [2].

У періоди економічної стабільності підприємства можуть працювати прогнозовано, планувати довгострокові інвестиції та розвивати свою діяльність. Проте під час економічних криз ситуація змінюється — підприємства стикаються зі зменшенням попиту на продукцію через падіння купівельної спроможності споживачів, збільшенням витрат на виробництво через інфляцію та необхідністю адаптувати свої стратегії до нових умов ринку. Валютні коливання особливо впливають на підприємства, які займаються міжнародною торгівлею або залежать від імпорту сировини та матеріалів. Наприклад, якщо курс національної валюти падає, витрати на імпорт можуть різко зрости, що призведе до збільшення собівартості продукції. Такі зміни можуть змусити підприємство підвищити ціни на свої товари або знизити маржу для збереження конкурентоспроможності. Зміни в податковому режимі, такі як збільшення ставок податку на прибуток або введення нових митних тарифів, можуть негативно вплинути на рентабельність підприємств. Підвищення податків збільшує операційні витрати, що знижує прибутковість або змушує компанії шукати шляхи оптимізації для уникнення надмірного податкового



навантаження. Висока конкуренція на ринку може зменшити рентабельність підприємства, оскільки компанії змушені знижувати ціни на свою продукцію або інвестувати у вдосконалення товарів та послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними. У разі зміни конкурентного середовища через вихід на ринок нових гравців або зміну ринкових тенденцій підприємства повинні адаптувати свої стратегії для збереження прибутковості.

Балахонова та Човган зазначають, що ці фактори можуть мати вирішальний вплив на фінансову стабільність підприємства. Наприклад, економічні кризи призводять до зменшення попиту на продукцію, що ускладнює покриття постійних витрат і знижує загальну рентабельність компанії. Водночас політичні зміни, як-от зміна урядової політики чи санкції, можуть спричинити додаткові бар'єри для бізнесу, такі як обмеження на експорт або імпорт, що безпосередньо вплине на витрати та доступність товарів або матеріалів.

Choo Pei Sin у своєму дослідженні підкреслює, що Campbell Soup Company зіткнулася з великими викликами, спричиненими змінами в споживчих уподобаннях. Зокрема, у сучасних умовах споживачі віддають перевагу більш здоровим та органічним продуктам, тоді як традиційні продукти компанії, такі як консервовані супи, стали менш популярними. Це змусило Campbell Soup адаптувати свою бізнес-стратегію, щоб відповідати новим вимогам ринку. Компанія почала орієнтуватися на розвиток нових продуктів і перегляд свого портфелю, що дозволило їй відповідати сучасним споживчим тенденціям.

Крім того, зовнішні фактори, такі як торгові обмеження та податкова політика, також вплинули на прибутковість компанії. Наприклад, торгові війни і митні тарифи на імпортовані товари створювали додаткові бар'єри

для компанії, зокрема через зростання витрат на сировину та логістику. Високі податкові ставки або зміни в законодавстві також впливали на операційні витрати та обмежували можливості для зростання. У такій ситуації, Campbell Soup була змушена змінювати свою фінансову політику та шукати нові ринки для продажу, що включало диверсифікацію продуктового портфелю та вихід на міжнародні ринки з більш адаптованими до місцевих споживачів продуктами.

Ці виклики показують, наскільки важливим є управління зовнішніми факторами для забезпечення прибутковості підприємства. Для Campbell Soup Company своєчасна адаптація до нових умов стала вирішальним фактором у підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів безпосередньо впливає на фінансову стабільність і прибутковість підприємства. Успішні компанії повинні мати гнучкість у своїх операціях і вміти адаптуватися до змін у ринкових умовах, одночасно оптимізуючи управління ресурсами всередині організації.

#### **Список літературних джерел**

1. Балахонова О. В., Човган А. В. Фактори впливу на прибутковість, ефективність та рентабельність підприємства. URL: pnv.in.ua.
2. Choo Pei Sin. "Determinants of Internal Factors and External Factors Towards Profitability": A Study on the Campbell Soup Company in United States. URL: ssrn.com.
3. Dewi Hanggraeni et al. "The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises". URL: mdpi.com .

**Ісаєва Віра Олегівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.В.*

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному економічному середовищі людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Кадровий потенціал організації включає в себе знання, навички, професійний досвід та особисті якості її працівників для досягнення стратегічних та операційних цілей. В умовах цифрової трансформації та глобалізації ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним фактором успіху. Завдання управління людськими ресурсами полягає у створенні таких умов праці, які дають змогу кожному працівнику реалізувати свій потенціал, підвищують інтерес до роботи та задоволеність нею, а також сприяють професійному розвитку. Однак багато організацій все ще застосовують застарілі підходи, які не відповідають вимогам сучасного ринку праці, що вимагає гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни. Мета дослідження: Визначити найбільш ефективні шляхи управління людськими ресурсами в сучасному ринковому середовищі для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності через мотивацію та розвиток навичок працівників на прикладі “А-банку”. Гіпотеза: Впровадження індивідуального підходу до управління людськими ресурсами, який фокусується на розвитку професійних навичок, стимулюванні мотивації та підвищенні задоволеності працівників, сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної

ефективності організації. Методи дослідження: для аналізу ефективності методів управління людськими ресурсами в цьому дослідженні було використано якісний аналіз, опитування та інтерв'ю, а також аналіз статистичних даних щодо продуктивності та задоволеності працівників. Зокрема, для визначення рівня залученості співробітників в Аксенчер Банку було проведено опитування 150 співробітників з різних підрозділів, а також глибинні інтерв'ю з лідерами команд та відділом по роботі з персоналом. Крім того, було проведено порівняльний аналіз з досвідом інших банківських установ для виявлення як позитивних аспектів, так і обмежень у впроваджених практиках. Одним з найважливіших факторів, що впливають на результати діяльності підприємства, є його персонал, кадри та трудові ресурси. У цьому контексті велике значення мають аналіз трудових ресурсів та оцінка ефективності використання робочої сили у виробничому процесі, дослідження впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності та аналіз ефективності управління персоналом [1, с.21]. Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови та розміри застосування надбавок, доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат визначаються підприємством самостійно. Управління кадровим потенціалом організації передбачає створення умов праці, які враховують потреби персоналу в стабільності, безпеці та самореалізації. Одним із важливих засобів забезпечення таких умов є виплата гарантій відповідно до встановлених законодавством норм і гарантій, які підприємства, установи та організації самостійно визначають у колективних договорах. Для працівників АТ «А-Банк» кар'єра часто не є

цілеспрямованою діяльністю і не є пріоритетною в системі їхніх особистих цінностей. Вона не є пріоритетною в системі особистих цінностей. При цьому все більшого значення набувають горизонтальні та доцентрові аспекти розвитку кар'єри. Хоча більшість працівників розглядають свою кар'єру як засіб самовираження, лише 11% респондентів пов'язують розвиток кар'єри з традиційним кар'єрним зростанням. Це свідчить про те, що управління персоналом і кар'єра тісно пов'язані з бажанням працівників професійно розвиватися і що можливості для розвитку навичок і самовираження в організації є пріоритетними порівняно з формальним просуванням по кар'єрних сходах. В результаті зміни сприйняття кар'єри також відбулися зміни у ставленні людей до «кар'єризму». Результати опитування показують, що 54% респондентів нейтрально ставляться до кар'єризму, 25% вважають, що кар'єризм - це добре, і лише 21% дали негативну відповідь. Згідно з результатами опитування, важливу роль у розвитку кадрового потенціалу в АТ «А-Банк» відіграє навчання персоналу. Це є позитивне явище. Адже працівники, які бажають швидко підвищувати свою професійну кваліфікацію, змушені постійно працювати, оскільки тільки так можна розвивати свою кар'єру. У той же час, неможливість поєднувати роботу в АТ «А-Банк» з додатковою освітою є негативним явищем у функціонуванні компанії. Це негативно впливає на продуктивність праці працівників, що, в свою чергу, є негативним фактором для розвитку кар'єри. Це є негативним фактором для розвитку кар'єри та самооцінки працівника.

#### Список літературних джерел

1.Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики, 2008. № 3. С. 125-135.

2. Коваленко О. В., Управління персоналом у банківському секторі: виклики сучасності. Київ: Вид-во "Університет економіки", 2022.
3. Сергієнко М. Л., Розвиток кадрового потенціалу в умовах глобалізації: навчальний посібник. Харків: "Наукова думка", 2023.
4. Михайловська Т. С., Управління корпоративною культурою в банківських установах. Київ: КНУ, 2023.

**Калініченко Зоя Дмитрівна**, к. е. н., доцент,  
Запорізький національний університет

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Процеси управління розвитком підприємства враховують особливості певної фази розвитку макроекономічних процесів, роботу ринків і конкуренцію на них, особливості внутрішнього середовища. Основне завдання – підтримки безперервності процесу розвитку. В концепціях систем управління передбачаються перспективи та використовуються знання про особливості попередніх фаз розвитку чи спаду, економіки зовнішнього середовища, динамічних змін внутрішнього середовища.

Згідно з постулатами синергетики, однією з головних умов стабільного розвитку системи є зменшення ентропії, тобто змістом управління соціально-економічної системи стає керування процесами утворення й відведення із системи ентропії. Іншими словами, функціонування системи управління розвитком підприємства має бути спрямоване на забезпечення достатніх потоків ресурсів, їх найбільш ефективного перерозподілу між структурними елементами системи, а з іншого – відповідності вихідних потоків потребам зовнішнього середовища.

Необхідно вибудувати взаємозв'язки елементів управління, які відповідають управлінню сталим розвитком соціально-економічної системи.

Визнаючи значущість економічного розвитку, необхідно відмітити, що можливість сталого розвитку соціально-економічної системи обумовлена виконанням сукупності вимог до неї самої. В першу чергу, вона повинна відповідати соціальним запитам, оскільки система не може якісно розвиватися, не покращуючи своїх умов, свого соціального становища.

Управління розвитком підприємства як соціально-економічною системою в сучасних умовах набуває особливого значення для представників бізнес-середовища. Як об'єкт наукового дослідження, проблемне поле управління розвитком підприємства привертає увагу, перш за все, в силу своєї складної системної природи. Використовуються синтез підходів і концепцій – від теорій фізіології, кібернетики, самоорганізації і теорії фірми до психології стратегічного, корпоративного управління.

В трактуванні механізму управління підприємством використовуються такі поняття і компоненти, як спосіб організації виробництва; принципи управління і функціональні задачі, які стоять перед об'єктом; сукупність форм і методів управління; методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємств як соціально-економічної системи. Наведений перелік різноспрямованих характеристик управління та їх поєднання свідчить про важливість визнання управління.

Системний підхід застосовується як до системи підприємства в цілому, так і до окремих компонентів, його можна використовувати на різних рівнях – від якої-небудь ділянки до підприємства загалом. Згідно методології системних досліджень будь-яка система володіє рядом змістовних характеристик, які відображають її сутність та

призначення. Результатом сукупності взаємодій підприємства з зовнішнім середовищем має бути досягнення цілей у соціального, економічного і екологічного параметрів.

У системах, що самоорганізуються, характеристики об'єкта управління змінюються в часі. Усунути невизначеність повністю не вдається, проте в тих випадках, коли процес адаптації швидко зводиться до оптимального процесу, якість адаптивного управління мало відрізняється від оптимальної. Серед них умовно можна виділити: інтелектуальні моделі, що визначають поведінку в пізнавальній і творчій діяльності. Навіть інтелектуальна діяльність більш ніж на половину складається з багаторазово повторюваних операцій; конструктів, як способів сприйняття або інтерпретацій повсякденних подій. Визначення метальної моделі поєднує всі ці поняття на рівні індивіда. На більш високому рівні використовується термін «парадигма» – вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем і методів їх вирішення, що є головною протязом відповідного історичного періоду в будь-якому суспільстві.

Проектне управління інноваційною складовою бізнес-структур виконується в руслі корпоративної інноваційної стратегії з урахуванням вимог стратегії управління портфелем бізнес-проектів. Особливістю проектного рівня управління інноваціями є оперативне та адекватне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, які не завжди можна однозначно оцінити. У багатьох випадках оцінка має дійсно ймовірнісний характер. Відповідно, проектне управління доцільно розглядати як відкриту, динамічну, адаптивну систему ймовірнісного характеру.

Управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної



стратегії, а потребує оцінки можливостей бізнес-структури щодо їх реалізації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів внутрішнього середовища організації.

Стан наукового знання в цій предметній сфері на сьогодні слід визнати слабо структурованим, а синтетична природа феномену розвитку економічної організації та управління ним обумовлює існування різноманітних підходів до його визначення та вивчення.

Підприємство є цілісною одиницею лише у тому випадку, коли воно розглядається як система, тобто з погляду сукупності багаторівневих підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку один з одним. Таким чином, необхідно підходити до підприємства як до складного утворення, розглядаючи його з погляду системного підходу. Одночасно підприємство є частиною великих систем.

Розглядаючи підприємство з позиції системного підходу, слід визначити, що підприємство залучене у три процеси: одержання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід); перетворення ресурсів у продукт (процес); передача продукту у зовнішнє середовище (вихід). Це є основні, базові процеси життєдіяльності будь-якої системи, однак знання і вміння здійснювати процеси управління крізь призму декомпозиції системи на підсистеми при аналізі системного об'єкта дозволяє визначати всю систему зв'язків, що забезпечують розвиток підприємства.

В основі процесу управління розвитком підприємства лежить система управління, що дозволяє цілісно, комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах. В сучасних наукових дослідженнях система управління підприємством розглядається за окремими

функціональними сферами діяльності, у вирішенні проблем підвищення економічної ефективності діяльності, вдосконалення конкретних функцій. Досить часто під системою управління підприємством розуміють сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль). Вивчення і систематизація різних точок зору дослідників показало, що єдине розуміння цієї дефініції відсутнє.

На практиці, іноді багатогранність системи управління ототожнюють з автоматизованими системами управління, розглядаючи її лише як технічний інструмент вирішення управлінських завдань, але таке трактування системи управління є обмеженим і не відповідає сучасним вимогам. Проглядається дискусія відносно елементного складу, так в ряді робіт [1, 2] у складі системи управління виділяють два елементи - суб'єкт і об'єкт управління, що зазначається на застосуванні інструментарію, основу якого складають: методи, прийоми і моделі, стимули, санкції і так далі. У свою чергу методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка – механізм управління. Стан системи елементів управління організації безпосередньо відображується на ефективності її функціонування в цілому

З кожним роком набуває актуалізації цілісний синергетичний підхід, який орієнтується на системний характер того чи іншого явища, для нього ціле має значно більше значення ніж проста сума його складових. Цей підхід приділяє багато уваги взаємозв'язкам та взаємодії між частинами цілого у вигляді соціально-економічної системи.

Грунтуючись на результатах теоретичного аналізу управління потенціалом соціально-економічної системи, важливо підкреслити пріоритетність формування

механізму оцінки і наступного управління потенціалом з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, а також стадії життєвого циклу системи, що інтенсифікує її сталий розвиток.

Визнаючи первинну значущість економічного розвитку, необхідно відмітити, що можливість сталого розвитку соціально-економічної системи обумовлена виконанням сукупності істотних вимог до неї самої. В першу чергу, вона повинна відповідати вимозі соціальної сталості, оскільки без цього ніяка система не може бути керована і не здатна, приймаючи інноваційні зміни, пристосовуватися і якісно розвиватися, не погіршуючи свого стану. Соціальна сталість дозволяє сформувати необхідні умови для поліпшення економічного рівня життя населення, рівня його добробуту, доступності і високої якості соціальних послуг (благ), необхідного рівня соціальної справедливості

#### **Список літературних джерел**

1. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті. Інновації, інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. С. 12-28
2. Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку : монографія І. В. Гонtareва, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, В. І. Ковальова та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора І. В. Гонtareвої. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 156 с.

**Коснакі Віра Олегівна**, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

*Науковий керівник – д.е.н., професор Ільїч Л. М.*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ**

Формування міжнародного бренду є критично важливим аспектом сучасної бізнес-стратегії, особливо в

умовах глобалізації. Розвиток міжнародного бренду дозволяє компанії розширити свою присутність, диференціювати себе на зовнішніх ринках та побудувати довгострокові відносини з глобальною клієнтською базою. Цей розділ має на меті дослідити теоретичні засади міжнародного бренду, зосередившись на його понятті, сутності, особливостях та етапах формування.

Міжнародний бренд – це ідентичність компанії, яку впізнають і цінують у різних країнах, виходячи за межі національних кордонів. На відміну від локальних брендів, міжнародний бренд повинен орієнтуватися в складнощях різноманітного культурного, економічного та правового середовища. Суть міжнародного бренду полягає в його здатності надавати послідовну цінність і доносити інформацію в глобальному масштабі, адаптуючись до унікальних характеристик кожного ринку.

З теоретичної точки зору, міжнародний бренд – це синтез матеріальних і нематеріальних елементів. Матеріальні елементи включають продукти, послуги та візуальну ідентичність (логотипи, упаковка), тоді як нематеріальні елементи включають репутацію бренду, сприйняту якість, емоційні зв'язки та асоціації у свідомості споживачів у різних регіонах. Котлер і Келлер стверджують, що міжнародний бренд повинен передавати єдину основну ідентичність, дозволяючи при цьому локалізованим проявам цієї ідентичності резонувати з конкретними культурними цінностями [1].

Міжнародний бренд відрізняється низкою характеристик, що визначають його відмінність від національних брендів. На нашу думку, однією з найважливіших характеристик міжнародного бренду є потреба у глобальному визнанні. Бренд, який хоче досягти успіху на міжнародному рівні, повинен бути легко впізнаваним у різних країнах. Це означає, що його

послання, логотип та основні цінності повинні залишатися незмінними на всіх ринках. Однак, хоча послідовність має вирішальне значення, вона має бути збалансована з необхідністю гнучкості. Бренди повинні адаптуватися до місцевих культур та вподобань, і саме тут з'являється поняття «глокалізація» – ідея, яка просуває необхідність врахування локальних умов під час глобалізації [2]. Цей баланс між глобальною уніфікованістю та локальною релевантністю є важливим для будь-якого міжнародного бренду, який прагне побудувати сильну, впізнавану присутність у всьому світі.

На наш погляд, не менш важливою характеристикою є культурна чутливість, що є однією з найскладніших, але невід'ємних рис міжнародного бренду. На відміну від національних брендів, які працюють у відносно однорідному культурному середовищі, міжнародні бренди повинні орієнтуватися в широкому спектрі різноманітних культурних контекстів. Саме тут стає очевидною важливість теорії культурних вимірів Хофстеде [3]. Ця теорія підкреслює важливість розуміння місцевих культурних нюансів, таких як поведінка споживачів, символіка та соціальні цінності. Без такої чутливості бренд ризикує відштовхнути свою цільову аудиторію або, що ще гірше, завдати культурної образи. Наважимося стверджувати, що саме здатність узгодити глобальне послання бренду з локальними культурними очікуваннями вирізняє успішний міжнародний бренд.

Невід'ємною частиною міжнародного бренду є створення сильного капіталу бренду на декількох ринках. У свою чергу, це одночасно і виклик, і можливість для міжнародних брендів. Капітал бренду – це цінність, яку споживачі приписують бренду на основі свого сприйняття, досвіду та лояльності. Сильний капітал бренду в різних регіонах дозволяє компанії користуватися низкою переваг,

таких як вища маржа прибутку, конкурентна перевага та буфер проти економічних коливань[4]. Бренд із сильним капіталом може легко впроваджувати нові продукти або виходити на нові ринки, оскільки споживачі в різних регіонах вже мають позитивну асоціацію з брендом. Таким чином, розвиток і підтримка капіталу бренду на різних ринках є ключовим компонентом будь-якої міжнародної стратегії брендингу.

З нашої точки зору, адаптивність та інновації – це дві сторони однієї медалі, коли йдеться про управління міжнародним брендом. На сьогоднішніх швидкоплинних і постійно мінливих світових ринках бренди повинні мати можливість швидко адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Кастомізація продукту є одним з найважливіших способів продемонструвати адаптивність, оскільки вона дозволяє бренду задовольнити місцеві смаки та вподобання [5]. Більше того, інноваційні маркетингові стратегії, адаптовані до конкретних регіональних потреб, можуть значно підвищити затребуваність бренду. На нашу думку, дотримання різних регуляторних стандартів у різних країнах є ще однією формою адаптивності, яка забезпечує безперебійну роботу бренду в різних регіонах. Зрештою, успішний міжнародний бренд – це той, який постійно впроваджує інновації, залишаючись при цьому гнучким і здатним реагувати на запити різних ринків.

Переходячи до формування міжнародного бренду, варто зазначити, що це складний, багатоетапний процес, який вимагає ретельного планування, дослідження та реалізації. Кожен етап відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб бренд резонував з різними аудиторіями по всьому світу і залишався конкурентоспроможним у різних ринкових умовах. Процес зазвичай включає п'ять ключових етапів: дослідження та аналіз ринку, позиціонування бренду, розробка

ідентичності бренду, комунікація та маркетинг бренду, а також моніторинг та адаптація бренду [6]. Розглянемо кожен з цих етапів детальніше, щоб зрозуміти, як вони сприяють успішному формуванню міжнародного бренду.

Першим кроком у створенні міжнародного бренду є дослідження та аналіз ринку. На нашу думку, це фундамент, на якому будується вся стратегія брендингу. Перш ніж виходити на іноземні ринки, компанії варто ретельно дослідити цільові країни, щоб отримати глибоке розуміння поведінки споживачів, конкурентного ландшафту та регуляторного середовища. Це передбачає вивчення культурних, економічних та політичних факторів, які можуть вплинути на сприйняття бренду. Наприклад, цінності або меседжі бренду можуть добре резонувати в одній країні, але не сприйматися в іншій через культурні відмінності. Проводячи глибокі дослідження, компанії можуть визначити потреби та вподобання місцевих споживачів, що дозволить їм відповідно адаптувати свої стратегії. Дослідження ринку також допомагає виявити потенційні виклики або бар'єри для виходу на ринок, такі як місцеві конкуренти або регуляторні обмеження, що дозволяє компанії ефективно планувати свою стратегію виходу на ринок [7].

Після завершення дослідження наступним кроком є позиціонування бренду. Цей етап є критично важливим, оскільки він визначає, як компанія хоче, щоб її бренд сприймався на світовому ринку. Позиціонування бренду передбачає визначення унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє бренд від конкурентів. Це часто є балансуванням між стандартизацією та локалізацією. З одного боку, бренд повинен підтримувати послідовну основну ідентичність, яку споживачі можуть впізнати в усьому світі. З іншого боку, він повинен залишатися актуальним для місцевих ринків, адаптуючись до їхніх унікальних особливостей.

Наприклад, хоча бренд може підкреслювати інновації та преміальну якість на глобальному рівні, йому також може знадобитися скоригувати свої меседжі в певних країнах, щоб відповідати місцевим цінностям та уподобанням. Мета полягає в тому, щоб створити глобальну ідентичність бренду, яка буде одночасно єдиною і релевантною місцевим особливостям [8].

За позиціонуванням компанії слідує розробка ідентичності бренду. Це здається одним з найпомітніших і найвпливовіших етапів формування міжнародного бренду. До ідентичності бренду можна віднести такі елементи, як назва компанії, логотип, слоган і загальна візуальна презентація. Важливо, щоб ці елементи були узгодженими на всіх ринках для створення цілісного образу бренду. Однак, айдентика бренду також має бути адаптована до місцевих вподобань і культурних особливостей. Наприклад, певні кольори або символи можуть мати різне значення в різних культурах, тому важливо переконаватися, що візуальні елементи підходять для кожного ринку. Добре розроблена айдентика не лише робить бренд миттєво впізнаваним, але й допомагає донести його цінності та позиціонування до споживачів по всьому світу [9].

Далі компанія переходить до комунікації та маркетингу бренду. На цьому етапі, нам здається, бренд по-справжньому оживає. Глобальна комунікаційна стратегія має важливе значення для ефективного донесення послання бренду в різних країнах. Це передбачає розробку маркетингових кампаній, які резонують з місцевою аудиторією, зберігаючи при цьому глобальну послідовність бренду. Найефективнішим є багатоканальний маркетинговий підхід, який включає цифрові платформи, традиційні медіа та соціальні мережі. Кожен ринок може вимагати різного поєднання каналів



залежно від споживчих звичок і моделей споживання медіа. Наприклад, якщо в одній країні основним маркетинговим інструментом можуть бути соціальні мережі, то в іншій – традиційна реклама на телебаченні чи в друкованих виданнях може бути ефективнішою. Ключовим моментом є адаптація повідомлень і стилю комунікації до місцевого контексту, зберігаючи при цьому вірність основній ідентичності бренду [10].

Нарешті, моніторинг та адаптація бренду – це безперервний процес, який гарантує, що бренд залишається актуальним та ефективним на всіх ринках, де він присутній. З нашої точки зору, це, мабуть, найдинамічніший етап формування міжнародного бренду. Після запуску бренду важливо постійно відстежувати його ефективність у різних регіонах. Це передбачає відстеження таких ключових показників, як капітал бренду, відгуки споживачів та частка ринку. На основі цих даних компанія має бути готова адаптувати свої стратегії, якщо це необхідно. Ринки постійно розвиваються, і те, що працювало на початковому етапі, з часом може перестати приносити результати. Наприклад, можуть змінитися вподобання споживачів, з'явитися нові конкуренти або змінитися економічні умови. Залишаючись гнучкими та реагуючи на відгуки, компанії можуть вносити необхідні корективи, щоб підтримувати силу свого міжнародного бренду в довгостроковій перспективі.[11]

На завершення, формування міжнародного бренду – це поетапний процес, який вимагає ретельної уваги як до глобальної послідовності, так і до локальної адаптивності. Від маркетингових досліджень до постійного моніторингу бренду – кожен етап відіграє життєво важливу роль у забезпеченні того, щоб бренд резонував зі споживачами на різних ринках і міг витримати випробування часом. Можна сказати, що компанії, які успішно проходять ці етапи,

мають всі шанси побудувати сильний, стійкий міжнародний бренд, що сприяє зростанню та успіху на глобальному ринку.

### Список літературних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15-те вид. Pearson, 2016. Г. 10 : Crafting the brand positioning. 834 с.
2. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & The saurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/globalization> (дат а звернення: 04.06.2024).
3. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2-ге вид. Sage Publications, 2001. 621 с.
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15-те вид. Pearson, 2016. Г.11 : Creating Brand Equity. 834 с.
5. Kapferer J.N. The new strategic brand management: Advancedinsightsandstrategicthinking. 5-те вид. London : KoganPage, 2012. 492 с.

**Констанжи Валерія Олександрівна**, бакалавр  
**Маковійчук Андрій Васильович**, бакалавр  
 Львівський національний університет  
 імені Івана Франка

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Кушнір Т. М.*

## **ГУРТОВА ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ**

У сучасній ринковій економіці, де панують принципи вільної конкуренції, виробник та споживач мають значну свободу дій. Однак, складність сучасних виробничих та споживчих ланцюгів часто вимагає залучення посередників. Посередництво є об'єктивною необхідністю, зумовленою різноманітністю асортименту товарів та послуг, географічною роз'єднаністю виробників і

споживачів, а також необхідністю забезпечення ефективної логістики та маркетингу.

Історично посередництво виникло одночасно з першими формами обміну. Купці та торговці виконували роль проміжної ланки між виробником і споживачем, забезпечуючи рух товарів і послуг. У сучасних умовах роль посередників значно розширилась. Вони не лише сприяють зведенню виробників і споживачів, але й беруть на себе функції зі зберігання, транспортування, фінансування, а також маркетингового супроводу товарів.

«З економічної точки зору посередництво – це встановлення будь-якого економічного зв'язку між двома та більше особами через посередництво третьої особи. Таким чином, в економічній науці, пропонується подекуди торгівельними посередниками вважати всі торгівельні організації, оскільки кожен з них можна назвати проміжною ланкою між виробниками та споживачами» [1,с.228].

Посередники є невід'ємною ланкою багатьох бізнес-процесів. Їхнє завдання – з'єднати виробника і споживача, перебравши на себе низку функцій, які спрощують взаємодію між ними. Саме посередники забезпечують, щоб угода між двома сторонами була успішно реалізована.

«Посередництво в економічному значенні розуміється і як діяльність, що сприяє товарному обороту і здійснюється суб'єктами підприємництва як від свого імені, так і від імені замовника довірителя), як за свій рахунок, так і за рахунок замовника (довірителя). Неоднозначність тлумачень та поглядів в економічній науці на сутність категорії посередництва є очевидною» [1,с.229].

На сучасному товарному ринку торговельно-посередницька діяльність набирає стрімких темпів розвитку, стаючи важливою частиною економічної

інфраструктури. Її значення виходить за межі простого обміну товарів, оскільки вона сприяє реалізації як промислових товарів, так і продукції для масового споживача. Ця діяльність охоплює не лише процеси купівлі-продажу, а й цілий спектр послуг, які підтримують процеси товарного обігу. Включення посередників дозволяє виробникам та постачальникам сконцентруватися на своїх основних функціях, перекладаючи на них частину роботи, пов'язаної з просуванням і реалізацією продукції.

Торговельно-посередницька діяльність не повинна розглядатися виключно як торгівля, адже її багатогранність набагато ширша. Вона охоплює організацію продажу, кредитування, страхування, організацію маркетингових та рекламних заходів, а також забезпечення логістичних процесів для безперебійного постачання товарів. Посередники беруть на себе ризики транспортування, зберігання товарів, а також надають консультаційні й організаційні послуги, що робить їх незамінними учасниками ринкових процесів. Цінність посередників стає особливо очевидною в умовах високої конкуренції, де їхня роль у просуванні сировини, напівфабрикатів, готових виробів і обладнання значно зростає. Практика показує, що використання посередницьких структур часто є ефективнішим, ніж створення власної збутової мережі, особливо для компаній, що працюють на ринках товарів масового споживання. Такі посередницькі ланки забезпечують виконання ключових завдань маркетингу — доставити споживачеві потрібний товар у необхідній кількості та асортименті, у зручному для нього місці та в потрібний час, враховуючи динамічні зміни попиту та потреб.

Торговельно-посередницька діяльність не тільки оптимізує процеси товарного обігу, але й сприяє розвитку економіки в цілому, адаптуючи пропозицію товарів і

послуг до потреб сучасного споживача та підтримуючи зв'язок між виробниками й кінцевими споживачами.

Найбільш поширеними посередниками на ринку є гуртовики, дистриб'ютори, брокери тощо. Кожен з них виконує специфічні завдання, але їхня спільна мета — оптимізувати процес продажу товарів або послуг.

Гуртовики, наприклад, відіграють важливу роль у постачанні товарів до роздрібних мереж. Вони закупають великі партії товарів у виробників, формують оптимальний асортимент і доставляють його до кінцевих споживачів. Завдяки гуртовикам, виробники отримують доступ до широкого кола клієнтів, а споживачі можуть придбати необхідні товари за більш вигідною ціною.

Гуртова торгівля має особливу структуру і функціональне призначення, адже займається продажем товарів у великих обсягах, не для особистого споживання, а для подальшої реалізації або використання в промисловості. Серед ключових функцій гуртової торгівлі можна виділити ефективну взаємодію між учасниками цього процесу на національному та міжнародному рівнях, безперервний моніторинг ринкових тенденцій, контроль логістики й зберігання товару, а також його транспортування відповідно до умов договору.

Основними учасниками гуртової торгівлі в Україні є різні підприємства та організації, що спеціалізуються на закупівлі й продажі товарів гуртовими партіями. До них належать гуртові торгові компанії, що продають широкий спектр товарів різних виробників; дистриб'ютори, які працюють на основі договірних відносин з виробниками; виробники, які розширюють канали збуту власної продукції через гуртові продажі; імпортери та експортери, які займаються закупівлею товарів за кордоном для їх реалізації на внутрішньому ринку або навпаки; а також брокери та агенти, що організовують угоди між сторонами

без безпосереднього придбання товару. Окрему роль у ланцюжку постачання відіграють комісiонери, що зберігають товар від імені його власника, отримуючи за це комісійну винагороду.

Гуртовий ринок є складною системою, де різноманітні суб'єкти виконують свої функції на кожному етапі поставок — від виробника до кінцевого споживача. Товари, які є об'єктами гуртової торгівлі, представлені великими партіями і продаються з метою подальшого перепродажу або промислового використання, при цьому їх асортимент охоплює найрізноманітніші категорії, які відрізняються обсягами, умовами зберігання та логістичними вимогами. Вибір конкретних товарів для гуртової реалізації залежить від спеціалізації підприємства, попиту на ринку й характеристик ланцюжка постачання.

Розглядаючи гуртову торгівлю як інструмент комерційного посередництва, можна виділити її ключові характеристики, зокрема функціональний рівень, організаційно-правову форму, власність і спеціалізацію товарів. Існують різні бізнес-стратегії, що пропонують сфокусувати зусилля підприємства на обмеженому асортименті товарів або навіть на одній товарній групі. Це дозволяє краще прогнозувати ринкові потреби, поліпшити якість продукції, оптимізувати логістичні процеси й скоротити витрати завдяки ефекту масштабу. Таким чином, товарна спеціалізація є важливою в умовах високої конкуренції, допомагаючи підприємству виділитися та утримувати лідерство в обраній ніші.

Гуртова торгівля є фундаментальною частиною економічних систем, виступаючи потужним каталізатором, який забезпечує ефективний рух товарів від виробників до споживачів. Її роль охоплює не лише забезпечення стабільності ринку, але й задоволення широкого спектру споживчих потреб.

Серед основних функцій гуртової торгівлі можна виділити кілька ключових аспектів. По-перше, вона оптимізує логістичні процеси, що дозволяє скоротити витрати та забезпечити вчасну доставку товарів. По-друге, завдяки глибокому аналізу ринку гуртові компанії формують оптимальні запаси, забезпечуючи безперебійне постачання для роздрібних мереж. Третя важлива функція – просування нових продуктів, де маркетингова діяльність гуртовиків стимулює попит та сприяє успішному виходу товарів на ринок. До того ж, гуртові компанії надають додаткові послуги, такі як фінансування, підтримка маркетингу, управління запасами та логістика, що робить їх незамінними партнерами для клієнтів.

Значення гуртової торгівлі для ринку також варте уваги. Вона підтримує стабільність постачання, пом'якшуючи сезонні коливання та мінімізуючи ризики дефіциту. Завдяки гуртовим компаніям роздрібні торговці та виробники отримують можливість посилити свою конкурентоспроможність через оптимізацію витрат і розширення асортименту. Інновації – ще один вагомий внесок: гуртовики активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію та нові бізнес-моделі, що сприяє розвитку ринку в цілому.

Сучасний розвиток гуртової торгівлі відзначається численними інноваційними трендами, що сприяють її адаптивності та ефективності. Серед цих змін важливу роль відіграє цифрова трансформація, яка автоматизує процеси управління запасами, обробку даних та аналітику, тим самим забезпечуючи гнучкість і точність у прогнозуванні потреб клієнтів. Цифровізація також відкриває можливості для персоналізації, що дозволяє гуртовим компаніям створювати індивідуалізовані пропозиції, орієнтовані на специфіку кожного клієнта.

Такий підхід допомагає не лише зміцнювати партнерські зв'язки, але й підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Оптимізація логістики є ще однією значущою тенденцією: сучасні складські приміщення оснащуються автоматизованими системами, а застосування інноваційних транспортних засобів дозволяє суттєво скоротити час та витрати на доставку. Крім того, значна увага приділяється побудові екосистем – партнерських мереж, що об'єднують гуртовиків, виробників та роздрібних продавців, для досягнення спільних бізнес-цілей. Такі інтегровані системи сприяють зміцненню всієї ланки постачання, забезпечуючи її стабільність та ефективність.

На додаток, екологічна відповідальність стає невід'ємним аспектом діяльності прогресивних гуртових компаній. Все більше підприємств впроваджують «зелені» технології, спрямовані на зниження шкідливого впливу на довкілля, включаючи зменшення відходів, перехід на екологічно чисті матеріали та оптимізацію логістичних процесів з метою скорочення викидів.

В умовах війни український гуртовий ринок демонструє здатність до адаптації, виявляючи гнучкість, яка забезпечує стійкість постачань навіть у кризових умовах. Руйнування великих логістичних центрів та складів стало каталізатором переходу до децентралізованої моделі, яка заснована на мережі дрібних постачальників, продемонструвала неабияку стійкість та ефективність у забезпеченні безперебійних постачань навіть в умовах значної нестабільності.

Висока маневреність, гнучкість та здатність швидко адаптуватися до мінливих умов є ключовими перевагами такої системи. Мережа дрібних гравців здатна оперативно знаходити альтернативні маршрути, забезпечуючи доставку товарів навіть у найвіддаленіші регіони. Така



гнучкість дозволяє ринку швидко реагувати на зміни попиту, що є особливо важливим в умовах кризи.

Децентралізована модель гуртового ринку не лише забезпечує стабільність постачань, але й сприяє розвитку локальних виробників. Тісна співпраця дрібних гравців з місцевими постачальниками стимулює розвиток регіональних економік та підвищує стійкість економіки країни в цілому.

Значною перевагою сучасної децентралізованої моделі гуртової торгівлі є її здатність об'єднувати широкий спектр компаній, що варіюються за масштабом, спеціалізацією та організаційною структурою. Цей різноманітний склад дозволяє ефективно охоплювати різні ринкові сегменти, забезпечуючи оперативне реагування на унікальні потреби споживачів. Завдяки такій структурі в роздрібному продажі формується багатий асортимент товарів, що, у свою чергу, забезпечує споживачам більший вибір і стабільність у доступі до необхідних продуктів.

Ключовими перевагами цього підходу є його стійкість до зовнішніх факторів та стресових умов, оскільки децентралізована мережа менш вразлива до руйнувань або перебоїв, що можуть виникати через економічні чи логістичні труднощі. Крім того, ця модель демонструє високу адаптивність, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, а також підтримувати ефективну діяльність навіть за умов обмежених ресурсів та складної інфраструктури. Важливим аспектом такої системи є також підтримка місцевих виробників: дрібні гуртовики часто підтримують партнерські зв'язки з локальними постачальниками, що має значний вплив на розвиток економіки.

Таким чином, гуртова торгівля в Україні сьогодні виходить за межі традиційного посередництва, перетворюючись на стратегічний елемент національної

економіки. Завдяки винятковій гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів, вона не тільки забезпечує стабільне постачання товарів, але й значно сприяє збереженню ринкової стабільності та економічної активності в країні, особливо в умовах кризових ситуацій.

### **Список літературних джерел**

- 1.Дунська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації. Економічний вісник: зб. наук. праць нац. техн. ун-т України «КПФ». 2012 . Вип.9. С.89-95.
- 2.Кузьо Н.,Косар Н. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. Економіка і право. 2022. №3. С. 106-114.
- 3.Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник / за ред. В.В. Рокочої. Київ: Університет «КРОК», 2020. 150 с.
- 4.Резнікова В.В. Економічна сутність посередництва. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. Том 3, №2.С.228-234.
- 5.Трішкіна Н.І. Сутність торговельного посередництва в системі маркетингу. Вісник ОНУ ім. Мечнікова. 2013. №3/3. С.116-119.

**Кузьминчук Наталія Валепіївна**, д.е.н., проф.

Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Чугай Максим Костянтинович**, магістр

Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Шепель Аліна Сергіївна**, магістр

Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств гнучкого, персоналізованого підходу до обрання

маркетингових стратегій, адже глобальна трансформація, що охоплює перехід до цифрових технологій, автоматизації та зростання ролі великих даних, суттєво впливає на споживачські очікування та канали комунікації. Як зазначено у роботі [1], трансформація, як процес (зміна), відрізняється від простого коригування окремих елементів системи, оскільки включає такі зміни у структурі, формах, функціях, організаціях, відносинах та інтересах, компонентах і параметрах, пропорціях та зв'язках, які впливають на цільову орієнтацію дій економічних суб'єктів, а також на значення окремих секторів у національній економіці. Тому на сьогодні управління маркетинговими стратегіями значною мірою залежить від здатності адаптуватися до швидких змін на світових ринках, використовувати комунікативні інструменти та забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості, що й посилює актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є аналіз підходів до управління маркетинговими стратегіями підприємств в умовах глобальної трансформації, а також визначення основних напрямків, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність бізнесу через використання цифрових технологій. Реалізація даної задачі здійснювалася за допомогою методів аналізу, теоретичного узагальнення і абстракції при уточненні сутності досліджуваних явищ.

Складні економічні умови господарювання підкреслюють неготовність учасників і систем управління до розвитку бізнесу; простежується низький рівень превентивності традиційних методів управління, що не відповідає тенденціям сьогодення, стримує та не стимулює процеси відновлення та розбудови виробництва. Прискорення цих явищ можливо за умови втілення

цифрової трансформації, яка являє собою комплексний процес впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств [2]. Глобальна трансформація охоплює процеси діджиталізації, зміну традиційних моделей бізнесу та переорієнтацію на споживацький досвід. Управління маркетинговими стратегіями, яке орієнтується на формування персоналізованих пропозицій і диференційованих комунікацій, дозволить підприємствам швидко адаптуватися до змін в уподобаннях клієнтів та прогнозувати їхню поведінку. З іншого боку, важливу роль відіграє автоматизація комунікаційних процесів, наприклад, через CRM-системи або платформи автоматизованого маркетингу, що дозволить компаніям швидко налаштовувати розсилки, обробляти дані та персоналізувати комунікації з клієнтами; надає можливість оптимізувати витрати на маркетинг і водночас підтримувати високу якість обслуговування. Тоді як, використання великих даних сприяє більш глибокому аналізу споживчих переваг та, у свою чергу, підвищує ефективність маркетингових стратегій. Це дозволяє створювати більш релевантні комунікаційні повідомлення та передбачати дії споживачів. Великий обсяг даних, який генерується в сучасних умовах, потребує від підприємств впровадження аналітичних інструментів для обробки інформації, продукування та прийняття управлінських рішень.

Важливу роль при управлінні маркетинговими стратегіями підприємств у розвинутих країнах відведено програмам підтримки виробництва та інноваційних технологій, зокрема Індустрії 4.0. Імплементация досвіду щодо впровадження таких інноваційних технологій підприємствами України перебуває на стадії становлення. Вони поступово впроваджують цифрові технології; процес просувається повільно через обмежені ресурси та

інфраструктурні проблеми. При цьому ключовим завданням підприємств є створення сприятливих умов для інвестицій у технології задля підвищення ефективності виробництва, збільшення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Наприклад, у Німеччині Індустрія 4.0 давно стала основою промислового розвитку. Німецькі підприємства активно використовують передові цифрові технології для оптимізації своїх бізнес-процесів і підвищення ефективності. Тут існує добре розвинена технологічна інфраструктура, що дозволяє компаніям ефективно впроваджувати нові рішення і підтримувати лідерство в ключових галузях, таких як автомобільна промисловість, машинобудування і хімічна індустрія. Крім того, уряд Німеччини активно підтримує цифровізацію через різноманітні програми стимулювання та фінансування інноваційних проєктів. Тож, якщо порівнювати Україну з Німеччиною, можемо зробити висновок, що Україна має великий потенціал для розвитку Індустрії 4.0, але цей процес потребує значних інвестицій, реформ у сфері освіти та підтримки держави. Німеччина ж, як один із лідерів ЄС, має добре налагоджену систему підтримки та впровадження технологій, що забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Отже, управління маркетинговими стратегіями в умовах цифрової трансформації вимагає від підприємств використання новітніх інноваційних технологій та глибокого розуміння потреб споживачів, зокрема застосування Індустрії 4.0 та Маркетинг 5.0. Обґрунтовано, що персоналізація, автоматизація та робота з великими даними є важливими елементами, які забезпечують ефективність цифрового маркетингу; успішне впровадження цифрових технологій вимагає розробки стратегічних підходів, які включають управління ризиками та навчання, що сприятиме стійкому розвитку в умовах

динамічного цифрового середовища. Підприємства, що здатні адаптуватися до нових економічних умов господарювання, отримують конкурентну перевагу, підвищуючи лояльність клієнтів та покращуючи фінансові показники діяльності.

### **Список літературних джерел**

1. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. Вісник університету банківської справи. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2017_1_3) (дата звернення 01.11.2024)
2. Куценко Т.М., Кузьминчук Н.В., Терованесова О.Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. Modern Economics. 28(2021). С. 47-51.

**Лебедєва Наталія Андріївна**, к.т.н., доцент  
Міжнародний гуманітарний університет

## **АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Адаптивний менеджмент є важливим інструментом розвитку економіки України. Економічна нестабільність та війна в Україні створила низку економічних і соціальних викликів, з якими організації вимушені швидко справлятися. Багато компаній тратили ринки збуту, були змушені переміщувати офіси, працівників і виробничу потужність у безпечніші регіони. Адаптивний менеджмент став основним засобом існування для багатьох українських бізнесів, також він дозволяє швидко змінювати плани відповідно до нових умов та швидко переорієнтуватися. Адаптивний менеджмент є інноваційною стратегією, яка дозволяє організаціям швидко та ефективно реагувати на зміни в сучасному середовищі. В умовах стрімкого

технологічного розвитку, глобалізації та підвищеної конкуренції, традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо ефективними для оперативного прийняття рішень та забезпечення стійкості розвитку організацій. Адаптивний менеджмент забезпечує постійне вдосконалення, швидке реагування на зміни та гнучке прийняття рішень, що дозволяє організаціям пристосуватися до умов сьогодення, не втрачаючи ефективності.

Застосування механізму адаптивного менеджменту для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах невизначеності та постійних змін є необхідною умовою. Більшість організацій зіткнулися в з безліччю випробувань за останні роки. Криза та невизначеність несуть не лише загрози, але також відкривають додаткові можливості. Тому ефективне впровадження інструментів адаптивного менеджменту створює передумови для конкурентоспроможного розвитку організацій. Для збереження ефективних позицій на ринку та адаптування організацій до умов невизначеності зовнішнього середовища необхідно розробити конкретні заходи відповідно до основних принципів адаптивного менеджменту. Активне впровадження сучасних інформаційних та комунікативних технологій, розвиток емоційного та штучного інтелекту, стрімкі зміни в інтелектуальному управлінні людськими ресурсами, впливатимуть на успіх компаній на ринку. Ці питань потребують своєчасного ефективного управління для досягнення організаціями стратегічного успіху.

Зазначене передбачає приведення функціонування організацій до сучасних вимог адаптивного управління, що дозволить ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей не лише організаціям, а суспільству в

цілому. В таких мінливих умовах саме застосування інструментів ефективного адаптивного менеджменту, розвиток лідерських якостей у персоналу, з новим набором компетентностей, посприяє розвитку високого рівня професіоналізму, що має відповідати викликам сьогодення, з достатнім рівнем відповідальності перед країною. Основним принципам адаптивного менеджменту притаманні: гнучкість та швидкість реакції; децентралізація прийняття рішень; аналіз даних; корпоративна культура, що постійно вдосконалюється.

Гнучкість та швидкість реакції принципів адаптивного менеджменту полягає в тому, що сучасний світ постійно змінюється, що вимагає від організацій швидкого реагування на виклики. Це може включати зміни в структурі компанії, переглядати бізнес-процеси або навіть змінювати напрямки діяльності. Гнучкість забезпечується не тільки шляхом постійного вдосконалення внутрішніх процесів, а й через адаптацію стратегічного бачення організації до нових ринкових умов. Принцип децентралізації прийняття рішень передбачає, що в рамках адаптивного підходу до управління, організації часто відмовляються від ієрархічних структур, надаючи більше повноважень працівникам на різних рівнях. Це дає змогу швидше реагувати на зміни та зменшує залежність від центрального керівництва. Децентралізація дозволяє прийняти оперативні рішення там, де виникає проблема або з'являється можливість, що особливо важливо для великих організацій із розгалуженою структурою. Принцип аналізу даних як основи для прийняття рішень стрімко зростає, аналітика стає критично важливою для швидкого та ефективного реагування на зміни. Адаптивний менеджмент направлений на постійний моніторинг ринку, збір даних та їх аналіз для виявлення тенденцій та ризиків. Це дозволяє не тільки приймати



рішення на основі актуальної інформації, а й активно передбачати зміни та реагувати на них до того, як вони стануть проблемами. Принцип організаційної культури постійного вдосконалення, забезпечує не тільки гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни, а й готовність до постійного вдосконалення внутрішніх процесів і продуктів. Це відбувається через ітеративний процес, який дозволяє впроваджувати зміни крок за кроком, тестуючи їх ефективність і коригуючи у разі необхідності. Постійне вдосконалення конкурентоспроможності компанії, робить її більш підготовленою до будь-яких ринкових змін [1].

Адаптивний менеджмент важливий в сучасних умовах функціонування багатьох організацій. У світі, де зміни відбуваються дуже швидко, адаптивний менеджмент стає одним із основних підходів для підтримки стійкості бізнесу та збереження його конкурентоспроможності. Серед причин, які спонукають компанії впроваджувати адаптивний менеджмент, експерти виділяють наступні: технологічний прогрес; зміна очікувань клієнтів; економічна та політична нестабільність; складність координації. Швидке впровадження нових технологій, також вимагає від бізнесу можливості швидко інтегрувати їх у свою діяльність. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, швидкого обслуговування та високої якості продуктів і послуг. Компанії не зможуть швидко реагувати на ці вимоги, змінюючи продукти або послуги відповідно до запитів. Економічні та політичні фактори можуть різко впливати на діяльність ведення бізнесу. Адаптивний менеджмент дозволяє компаніям зберегти стійкість навіть в умовах глобальних криз [2].

Хоча адаптивний менеджмент є ефективним підходом до управління, він також пов'язаний із певними викликами. Постійні зміни та необхідність швидкої адаптації можуть викликати стрес серед співробітників,

особливо якщо у них недостатньо ресурсів для впровадження нових процесів. Це може призвести до зниження рівня продуктивності праці працівників.

Децентралізація прийняття рішень може призвести до труднощів у координації дій між усіма відділами. Щоб уникнути хаосу, необхідно створити чіткі правила та забезпечити регулярну комунікацію між підрозділами. Для ефективного використання адаптивного підходу організації повинні мати доступ до сучасних інструментів аналітики. Це є необхідною умовою, щоб швидко отримувати і обробляти велику кількість даних, що є базою для прийняття зважених рішень.

Одним з основних факторів стабілізації та зростання економіки та бізнесу в Україні є здатність менеджерів створювати системи управління організаціями, що забезпечують ефективність організації в умовах нестабільного економічного середовища. Нестабільність середовища вимагає від систем управління організаціями: здатності приймати ефективні рішення в умовах нестачі інформації, що призводять до ризику та невизначеності; можливості цілеспрямовано і швидко переглядати модель бізнесу: цілі, стратегії, структури, функції та бізнес-процеси; швидко навчатися нових методів роботи. Виконання цих вимог залежить від наявності в менеджменті адекватних реальності компетентностей та ефективних процедурних знань. Виконання таких вимог залежить від наявності та про існуючу організацію, що вона являє собою являє, яка організація необхідна для ефективного бізнесу в даному бізнес-середовищі, або як можна ефективно провести організаційні зміни. Виконання цих вимог залежить від наявності персоналу та організаційної культури бізнесу орієнтованої на навчання. Складність управління організацією полягає в тому, що декларативні та процедурні знання повинні доповнюватись

та удосконалюватися у відповідь на ускладнення зовнішнього бізнес-середовища. Потреба нових знаннях зростає, що вимагає вдосконалення теорії, методів і моделей управління фірмою.

Концепції управління організацією, методи та моделі, на думку експертів, є або надто абстрактними, або фрагментарними. Це ускладнює побудову організацій, які змогли б ефективно пристосовуватися до мінливого ділового середовища. Існує реальна суперечність між існуючими методами та моделями управління фірмою та вимогами практики до організації управління підприємством у нестабільному середовищі. До комплексу невирішених завдань належать наступні: оцінки рівнів нестабільності ділового середовища та його впливу на ефективність бізнесу; оцінки можливості організації підтримувати ефективність, пристосовуючись до змін ділового середовища; створення моделі адаптації підприємства до бізнес-середовища; розробки моделей пристосування фірми до середовища, враховують нечіткість інформації. Важливість для практики робить вирішення цих завдань актуальними на даний час.

Адаптивний менеджмент є ключовим підходом для організацій, які прагнуть досягти успіху в умовах швидких змін. Впровадження цього підходу дозволяє не лише підвищити стійкість до зовнішніх викликів, але й підтримувати конкурентоспроможність за рахунок гнучкості та проактивного регулювання змін. Однак, щоб адаптивний менеджмент був дійсно ефективним, компанії повинні створити свою організаційну культуру постійного вдосконалення, навчати персонал і інвестувати в інструменти для швидкої аналітики та комунікації [4].

У більшості теорій та практиці під управлінням розуміється примус, заснований на причинному зв'язку. Адаптивний менеджмент заснований на управлінні

внутрішніми протиріччями, коли за основними параметрами, що забезпечують життєздатність та розвиток організації, виникає достатнє адаптивне та компенсаторне регулювання, що визначає реагування та компенсацію перешкод, що виникають. Адаптивне управління орієнтоване на інноваційний розвиток у тісній взаємодії всіх елементів організаційної структури. Симбіоз та взаємодія із вчорашніми конкурентами дає можливість більш вузької спеціалізації та трансферу інновацій у тій галузі діяльності, в якій досягається конкурентна перевага.

Таким чином, адаптивне управління структурами сприяє самоорганізації, зростанню адаптивності системи та її стійкості, а також життєздатності з високого ступеня пристосовуваності та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Україна, як країна, що перебуває в процесі активного реформування та інтеграції у світову економіку, потребує адаптивного підходу до управління в бізнесі, державному секторі та громадських організаціях. Український бізнес-сектор стикається з численними викликами: від внутрішніх криз і змін у законодавстві до війни та економічних труднощів, пов'язаних із зовнішніми загрозами. Це зумовлює необхідність для українських організацій будувати системи управління, здатні швидко адаптуватися до нових умов та ризиків. Україна має розвинутий ІТ-сектор та інноваційний потенціал. Наприклад, багато українських компаній активно займаються розробкою цифрових рішень, адаптацією нових технологій та відкривають новітніші на світовому ринку, пропонуючи ІТ-послуги та продукти [4]. Адаптивний менеджмент дозволяє швидко реалізовувати ці інновації, створюючи конкурентні переваги. Для багатьох організацій в Україні процес адаптації до європейських стандартів є пріоритетом. Це стосується як законодавчих змін, так і

стандартів ведення бізнесу. Адаптивний менеджмент дозволяє підприємствам швидко перебудовувати свою діяльність відповідно до нових вимог. Війна та постійні зміни в економічному середовищі призвели до значних змін на ринку праці. Зросла кількість віддалених співробітників, змінюється структура кваліфікаційних вимог. Для підтримки ефективності в таких умовах компанії впроваджують адаптивний менеджмент, який швидко перенавчає працівників, оптимізує процеси та впроваджує інноваційні підходи до організації праці [5].

Основні переваги та принципи адаптивного менеджменту, підкреслюють його роль у сучасному бізнес-середовищі, де гнучкість, швидкість прийняття рішень та інновації стають вирішальними факторами успіху. У світлі впливу війни, економічної нестабільності та прагнення до європейської інтеграції адаптивний менеджмент стає необхідним інструментом для організацій України. За допомогою застосування адаптивного менеджменту українські організації зможуть зберегти конкурентні переваги та здолати виклики сьогодення в умовах невизначеності.

#### Список літературних джерел:

1. ВВП України за роками. Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 29.06.2022).
2. Національні рахунки (ВВП). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.06.2022).
3. Дослідження. Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-taanalityka/> (дата звернення: 29.06.2022).
4. Ніколаєв М., Черкаська Т. Алгоритм формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *EuropeanJournalofManagementIssues*. 2021. Вип. 29 (3). С. 142–150.
5. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). URL:

<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення: 01.07.2022)

**Луков Владислав Олександрович**, магістрант  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
(м. Вінниця)  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Козловський С.В.*

## **ОСНОВИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкових відносин все більше уваги в наукових дослідженнях по історії, соціології; економіці, політології приділяється питанням розвитку господарюючих суб'єктів, засобам досягнення ними успіху. Стратегічні аспекти діяльності виходять таким чином на перший план.

В рамках цієї глобальної проблеми важливо сформулювати чітке уявлення про стратегію підприємств. Необхідно встановити економічну природу, принципи, компоненти стратегії і рівні її розвитку.

До початку реформи економічної і політичної системи в Україні в теоретичному аспекті питання стратегії підприємства майже не досліджувались вітчизняними вченими. В умовах жорстко централізованої економіки стратегія являлась сферою діяльності центральних органів управління. Це розповсюджувалось як на макроекономічні так і на мікроекономічні процеси. Стратегія підприємства визначалась центральними органами міжгалузевого і галузевого управління. Формами її реалізації були директивні довгострокові, п'ятирічні, річні, квартальні, місячні плани. Тому в колишній вітчизняній економічній літературі багато уваги

приділяється плануванню при відсутності економічної категорії "стратегія". В якості її синонімів виступали ціль, план, прогноз та інші [1].

Проблеми стратегії в значній мірі визначаються правильним вибором методологічних установок, що покладені в основу її дослідження. Відповідно до економічної теорії, методологія – це наука про методи вивчення господарювання, економічних явищ. Вона передбачає загальний підхід до вивчення економічних явищ, єдине розуміння дійсності, єдину філософську основу. Методологія допомагає відповісти на основне питання: при допомозі яких наукових способів, прийомів пізнання дійсності можна одержати позитивний результат.

В методології можна виділити декілька основних підходів:

- суб'єктивістський (з позиції суб'єктивного ідеалізму);
- неопозитивно-емпіричний (з позиції неопозитивістського емпіризму і скептицизму);
- раціоналістичний;
- діалектико-матеріалістичний.

Головним підходом в методології є вирішення наукових проблем на основі об'єктивного аналізу, який характеризує внутрішні зв'язки явищ, що існують в дійсності і в їх розвитку.

Всі існуючі методи дослідження базуються на прийомах логіки, що дозволяє виявити завуальовані взаємозв'язки. Метод абстрактного мислення розкриває сутність економічних явищ, а це вимагає формування відповідних логічних понять, що відображають реальну економічну дійсність в її динаміці.

Логічні поняття, що характеризують основні сторони економічних явищ – це економічні категорії. В методологічному відношенні при дослідженні питань

стратегії припускається логіка вивчення її в категоріях попиту, пропозиції, прибутку, кредиту, інфляції та ін.

Конструктивно-логічний аналіз окремих понять стосовно дослідження стратегії підприємства, розкриття її змісту визначає логіку вивчення процесів, вирішення макроекономічних задач і їх наслідків на мікрорівні. Необхідно врахувати важливу методологічну обставину: вихідними передумовами аналізу як методу дослідження є сучасний стан предмета і об'єкта, що досліджується, а також наукові знання про них.

Позитивні результати в теорії і на практиці може дати тільки вибір тих напрямків стратегії, які базуються на інформації стосовно об'єкта її дії, тобто підприємства, принципів його функціонування, закономірностей, умов і факторів розвитку. Таким чином, пізнання стратегії підприємств промисловості повинне починатись з аналізу діючої практики її формування. Методологічно важливо визначити ефективність вищезазначеної стратегії, тобто реальну чи прогнозуючу ступінь виконання нею конкретної задачі (результативність).

Логіка теоретичного дослідження приводить до необхідності розглядати проблему в такій послідовності: стратегія — підприємства промисловості — стратегія життєздатності підприємств. Методологічний підхід дослідження передбачає першочерговий розгляд основоположної категорії, в нашому випадку — стратегії промислових підприємств.

В теорії стратегії повинна бути обґрунтована відповідь на головне питання - за рахунок чого, на якій підставі промислові підприємства можуть забезпечити свій економічний ріст, отримати результати, що значно перевищують показники конкурентів. Мова йде про досягнення конкретних переваг і збереження їх в стратегічному періоді.



Таким чином, стратегія як сукупність правил для прийняття управлінських рішень про діяльність підприємства в майбутньому містить наступні чотири компоненти:

- "продукт/ринок", тобто продукт, що виробляється і ринок, на якому фірма здійснює свою діяльність;

- вектор росту, тобто зміни, які фірма передбачає здійснити в полі "продукт/ринок";

- конкурентна перевага, котра забезпечує фірмі особливі характеристики виробленого товару і значно зміцнює ринкову позицію фірми в порівнянні з конкурентами;

- синергію, що означає такий ефект, коли загальний результат функціонування різних складових фірми при їх спільній діяльності перевищує результат, який був би при їх роботі окремо [2].

Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності і тут ні в якому разі не можна погодитись із фахівцями, котрі вважають, що стратегія в умовах кризи полягає в її відсутності [3]. На будь-якому етапі, в кожній ситуації підприємства мають стратегію і реалізують її. Тому визначення стратегії, осмислення її важливо як в теоретичному, так і в практичному аспектах і є прерогативою керівників.

Як відомо, стратегія необхідна підприємствам для того, щоб управляти процесом досягнення раніше поставлених цілей. Процес розробки стратегії повинний відповідати на запитання "як?". Як досягнути заданого рівня продуктивності підприємства? Як обійти конкурентів? Як виявити і зберегти конкурентну перевагу? Як зміцнити в довгостроковому періоді становище в даній галузі бізнесу?

Загальна стратегія підприємств розробляється на підставі певного досвіду, а також планів, що формуються

спеціалістами для здійснення принципово нових і сміливих кроків.

Необхідно зазначити, що стратегія протягом часу зазнає певних змін. Важко уявити працюючі підприємства в ринкових умовах, котрі керуються стратегією, яка прийнята давно і залишається в незмінному вигляді. Чітко і гнучко реагуючи на зміни в оточуючому діловому середовищі, промислові підприємства постійно переглядають свої стратегії, вносять в них необхідні корективи.

Як важлива частина економічної функції управління промисловими підприємствами, стратегія на нашу думку повинна доповнюватись іншими елементами — економічною політикою та економічною тактикою.

Відмітимо відмінні риси цих компонентів функції управління. З точки зору переважної орієнтації в економічній стратегії головне - цілі і засоби, в економічній тактиці - організація господарської діяльності (організаційні структури, розподіл відповідальності і повноважень). З точки зору часового горизонту економічна стратегія довгострокова, тоді як економічна політика середньострокова, а економічна тактика короткострокова, адже вона може змінюватись декілька разів протягом терміну дії стратегії, частиною котрої вона є, і являє собою практичні засоби забезпечення щоденної реакції на зміни умов ринку.

Часові рамки для економічної стратегії складають п'ять і більше років, для економічної політики — від одного до п'яти років, для економічної тактики — до одного року [3]. Із зовнішнім середовищем економічна стратегія пов'язана пошуком і формуванням нових взаємодій (нові постачальники і споживачі, нові джерела фінансування), а економічна політика і економічна тактика пов'язані підтримкою і коригуванням "старих" взаємодій.

Можна сказати, що економічна стратегія визначає "вид з висоти" на очікувану господарську діяльність підприємства, коли дрібні деталі навмисно не розрізняються з тим, щоб крупні деталі сформували її цілісну широку картину. Поняття "стратегія" носить більш широкий і фундаментальний характер. Це дає нам підстави розглядати політику і тактику як інструменти реалізації стратегії життєздатності суб'єктів господарювання.

Економічна стратегія включає систематичні дії з ресурсами підприємства на довгострокову перспективу для досягнення більш широких цільових настанов, що визначені в загальних чи маркетингових планах. Економічна ж політика являє собою структуру правил і обмежень, завдяки яким приймаються управлінські рішення середньострокового характеру, що витікають із економічної стратегії. Якщо економічна політика являє собою результат реалізації в основному внутрішніх цілей, то стратегія, окрім внутрішніх цілей, відображає довготривалі, зорієнтовані на ринок цілі підприємства.

Слід зазначити, що економічна стратегія розробляється і затверджується менеджерами вищої ланки управління, вибір економічної політики здійснюється менеджерами середнього рівня управління, економічна тактика носить, переважно, оперативний характер.

Вдало розроблена стратегія дозволить підприємствам промисловості досягнути успіху, що визначається об'ємом чистого прибутку, який, як відзначає автор [4], є еквівалентом "вільної енергії". Поява додаткових коштів значно збільшує потенціал промислових підприємств. При цьому дані суб'єкти господарювання можуть реалізувати наступні можливості:

- розширити обсяги виробництва продукції, що реалізуються в межах існуючих потужностей;

- за рахунок додаткових витрат на маркетинг

добитися збільшення попиту на продукцію і розширити масштаб виробництва;

- модернізуючи виробництво, значно знизити собівартість виготовлення продукції;

- підвищити якість продукції, що дасть можливість збільшити ціну виробництва;

- використовувати додаткові кошти, що появляються, на освоєння нових видів продукції.

Філософська концепція ґрунтується на загальному значенні стратегії для підприємства. У зв'язку з цим З. Є. Шершньова і С. В. Оборська [5] рекомендують розглядати стратегію «як філософію, якою повинна керуватися організація». З цієї точки зору стратегію варто розглядати як:

- позицію організації, що не дає їй зупинитися на досягнутому, а весь час спрямовує, штовхає та орієнтує на постійний розвиток — придбання нової якості, яка активізує життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється;

- найцінніше досягнення управлінської діяльності, що відкриває можливості досягнення бажаних результатів функціонування (підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цінність, якісну визначеність, сутнісні характеристики) і розвитку організації.

Організаційно-управлінська концепція визначає стратегію як певний шаблон логічної і послідовної поведінки, що складається на підприємстві свідомо або стихійно, і як найголовніший елемент самовизначення на ринку у швидко змінних умовах зовнішнього середовища.

Отже, до великої кількості трактувань поняття «стратегія» можна додати ще й таке: стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими та іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство має спершу проаналізувати й оцінити такі напрями своєї діяльності, як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну(-і) перевагу(-и) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;

- асортимент продукції або послуг, які надаються;
- ресурси;
- структуру підприємства й управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування стратегії, необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;

- «визначником», індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;

- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;

- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно ж, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Стратегія не є панацеєю від невдач. І це мають розуміти і менеджери, і керівники підприємства. Вони повинні також знати, що від стратегії не слід очікувати швидкого результату, повного передбачення майбутнього і розвитку подій, обов'язкових перемог на ринку і т. ін.

Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, істину, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, «ідеєю-фікс» вищого керівництва, простою сумою продуктових, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій і подальший розвиток кризи підприємства відбувається в основному внаслідок недостатньо відпрацьованої стратегії. Основними ознаками такої недостатності є:

- відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції, вести «військові дії» з конкурентами (останнє зумовлено відсутністю відповідних стратегічних планів або їх недостатністю);

- нерозумінням і неосмисленням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;

- відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;

- неповне врахування вимог ринку (споживачів);

- відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;

- недостатня увага до внутрішнього й зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;

- неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Можна умовно розділити стратегії підприємств на базові та функціональні. Формування стратегії життєздатності підприємства пов'язано з врахуванням насамперед базових стратегій, які мають визначальне значення для функціональних стратегій. До групи базових стратегій можна виділити такі стратегії як конкурентна, інноваційна, фінансова та ін. Адже вони відіграють

особливу роль при розробці таких функціональних стратегій як маркетингова, виробнича, інвестиційна.

Ступінь і глибина використання положень базових стратегій в значній мірі будуть визначати результативність і ефективність функціональних стратегій.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих формалізованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на більшості підприємстві завжди відбувається процес регулярного планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій — це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) — як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприєм-

ство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

–варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах — це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій. Для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства.

### **Список літературних джерел**

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина І. Вінниця : ВНТУ, 2020. 119 с.
3. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина ІІ. Вінниця : ВНТУ, 2020. 116 с.
4. Мельник В.Ш. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс. Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2003. 128 с.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999.



**Луцак Олена Віталіївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник — Проскура О.І.*

## **РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

Сьогодні Україна постала як нова геополітична реальність, як багатонаціональна країна, що захищає свою незалежність та ідентичність водночас тримаючи курс на євроінтеграцію. Системні зрушення в політичній, економічній, освітній сфері, зумовлені етапом боротьби за українську державність, позначаються на суспільному житті, на інтересі до світової і євроспільноти, до культурних надбань і цінностей прогресивних демократичних суспільств. Масштабність викликів зумовлює становлення і розвиток громадянського суспільства в Україні, що унеможливується без інтелектуальності, глибокої духовності і патріотизму. Заклади загальної середньої освіти мають спиратися на нові підходи, що пришвидшуватимуть інтеграційні процеси в українській освіті.

Київська гімназія східних мов №1 — асоційована школа ЮНЕСКО — інноваційний заклад загальної середньої освіти України, що працює за власною освітньою програмою та навчальним планом. Здобувачі освіти 1-11-х класів навчаються за авторськими модельними програмами однієї зі східних мов (арабської, китайської, корейської, мови гінді, перської, турецької, японської) та другої англійської мови. Важливим з погляду забезпечення стійкого прогресу й адаптації до змін у глобальному освітньому середовищі є розвиток освітньої дипломатії в управлінні гімназією.

Забезпечення розвитку освітньої дипломатії в управлінні гімназією дає змогу адміністрації гнучкіше реагувати не тільки на виклики сьогодення, а й на потреби конкретних учнів, забезпечуючи умови навчання. Час потребує швидшого впровадження нових методик і підходів, що відповідають наявним викликам освіти, вимагає вивчення, переосмислення й запозичення закордонного передового педагогічного досвіду, щоб забезпечити унікальний ідентитет, за якого розгортатиметься потенціал як самої освітньої дипломатії, та і її носіїв. За створення унікальних освітніх програм (авторських), що відповідають цілям, цінностям і специфіці закладу загальної середньої освіти розвиваються інноваційність і творчість, що сприяє впровадженню освітніх інновацій і розвитку творчості педагогічного колективу і учнів за застосування нових методів навчання, використання сучасних технологій і розвитку креативних підходів до освіти. Сприяння розвитку критичного мислення і міжкультурної співпраці шляхом постійного розвитку освітньої дипломатії формує міжкультурну компетентність і розвиває міжнародні зв'язки закладу освіти.

З огляду на це, освітня дипломатія суголосна інтелектуальним, емоційним, соціальним і духовним аспектам розвитку особистості кожного учня, використовуючи найдоцільніші зі стандартів і практик, демонструючи переваги порівняно з офіційними рамками.

Актуальність проблеми зумовлюється також колом нагальних питань щодо децентралізації, автономізації закладів освіти, громадсько-державної моделі управління, нової якості загальної середньої освіти, суб'єкт-суб'єктної взаємодії, ґрунтованих на фундаментальних гуманістичних цінностях і спрямовуваних на ефективне впровадження

стандартів і технологій освітньої дипломатії у закладах загальної середньої освіти в Україні.

Теоретичні основи розвитку освітньої дипломатії в управлінні гімназією врегульовуються нормативно-правовою базою (Конституція України [7], законами України «Про освіту» [10], «Про повну загальну середню освіту» [11]), «Про інноваційну діяльність» [4], Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [9]. Міжнародна культурно-освітня діяльність ПАШ ЮНЕСКО виходить із нормативно-правових документів, зокрема, законів України «Про міжнародні договори» [5], «Про закордонних українців» [3], Стратегії публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки [14].

Методологічне й теоретичне підґрунтя дослідження розвитку освітньої дипломатії у закладах освіти становлять: філософські основи, що включають розуміння цілей і місії освіти у глобалізованому світі, етичні аспекти взаємодії між культурами і народами, а також роль освіти у формуванні толерантності і взаєморозуміння (І. Драч, В. Кремень, С. Кримський, М. Попович, В. Шевченко, J. Dewey, P. Freire, H. A. Giroux, J. Habermas, M. Nussbaum, інші дослідники); психолого-педагогічні основи, які поєднують методи і підходи, які сприяють розвитку комунікаційних умінь, міжкультурної компетентності, емоційного інтелекту, соціальної адаптації учнів (І. Бех, Л. Ващенко, О. Костюк, О. Савченко, Г. Шевчук, A. Bandura, H. Gardner, D. Goleman, J. Piaget, інші дослідники); методологічні основи, що визначають розроблення й упровадження стратегій, методик, певного інструментарію задля забезпечення ефективної освітньої дипломатії, інтеграції міждисциплінарних підходів та інноваційних методів

навчання (І. Зязюн, Г. Кудіна, В. Луговий, О. Овчарук, Т. Степаненко, L. Darling-Hammond, M. Fullan, H. Giroux, A. Hargreaves, інші дослідники); ціннісні аспекти, які детермінують формування системи цінностей у учнів, включаючи повагу до інших культур, етичну поведінку, громадянську відповідальність і соціальну справедливість (О. Кобзар, О. Малахова, Н. Побірченко, M. Greene, T. Lickona, N. Noddings, інші дослідники).

Публічне управління, управління закладом освіти, інноваційні технології управління закладом освіти (Я. Бех, О. Боднар, О. Джур, Ю. Кондратенко, В. Крижко, Л. Михайлова, С. Немченко, О. Проскура, В. Радул, Л. Савенко, О. Старокожко, В. Стасюк), стратегічні комунікації, механізми дипломатії в умовах воєнних конфліктів (Сивак Т., Щур Н.).

Поняття «дипломатія», «публічна дипломатія», «освітня дипломатія», «освітньо-наукова дипломатія» «цифрова дипломатія», інші дефініції, що межують і перетинаються з освітньою дипломатією, розглянуто у працях українських науковців (О. Висоцький, О. Григор, Б. Гуменюк, А. Гуралюк, Л. Діденко, А. Зленко, Д. Ільницький, В. Кондрашова-Діденко, О. Кучмій, В. Манжола, Н. Махиня, М. Окладна, Л. Осадча, О. Проскура, Е. Сатоу, Н. Сербіна, В. Стеценко, М. Трофименко, О. Фролова, Л. Чекаленко) і закордонних дослідників (Т. Мохаммадіпур, М. Нурмохаммаді, E. Akar, E. Balci, İ. Çimen, J. T.V.M. De Jong, S. M. Glassgols, M. Gürkaynak, H. Kaplan, M. Kaya, D. Radic, B. C. Swartz, L. Vinet, C. White, R.-G. Zavoeanu, J. Zhanga).

Розглядаючи поняття «освітня дипломатія», передусім звертаємо увагу на поняття «дипломатія». За класичним визначенням Е. Сатоу, «дипломатія – це застосування розуму й такту у здійсненні офіційних зносин між урядами незалежних держав, іноді також поширюючись на інші

відносини <...> найбільш точне і технічне значення цього поняття – це наука, а також мистецтво, з однією конкретною метою: здійснювати зовнішню політику найточнішим способом...» [1]. Дипломатія як офіційна діяльність реалізовує цілі і завдання зовнішньої політики держави, захисту прав, інтересів держави, її установ і громадян за кордоном [2]. На нове розуміння дипломатії як засобу спілкування, розв’язання конфліктів, співпраці, порозуміння впливають реалії сьогодення, потреби комунікувати, домовлятися, виконувати обопільні зобов’язання тощо. Саме тому світ має безліч форм дипломатій: антикризова, військова, віртуальна, громадська, гуманітарна, двостороння/багатостороння, державна, екологічна, економічна, енергетична, іміджева, інтелектуальна, комерційна, консульська, кулінарна, культурна, медична, медійна, миротворча, мультидипломатія, народна, науково-освітня, освітня, превентивна, публічна, релігійна, спортивна, тиха, торговельна, цифрова дипломатія тощо.

Розглянемо погляди науковців і практиків на поняття «освітня дипломатія». Цей вид дипломатії передбачає сприяння освіті та обміну знаннями між країнами для зміцнення взаєморозуміння і сприяння міжкультурній освіті. О. Проскура вважає, що «основне завдання освітньої дипломатії – формування іміджу закладу освіти та міжособистісних стосунків учасників освітнього процесу, базованого на цінностях. “Освітня дипломатія” – це відповідь на виклики сучасності» [12, с. 223].

Освітню дипломатію розглядають у взаємозв’язку з науковою дипломатією як одну з багатьох предметних площин публічної дипломатії. Освітня дипломатія визначає сучасний зміст відносин і місій, пов’язаних з потребами педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків, поєднуючи усі «потреби в єдине культурно-освітнє ціле, яке

є живим організмом із гуманістичними принципами та толерантними правилами» [8, с. 5]

На думку Д. Ільницького, «освітня дипломатія досить успішно виконує всі функції публічної дипломатії» [6, с. 291].

До основних принципів освітньої дипломатії в управлінні закладом загальної середньої освіти віднесено такі: відкритості, глобальної спрямованості, залученості батьків до освітнього процесу, індивідуалізації, інновацій, комфортного і безпечного середовища для навчання і розвитку учнів, партнерства, соціальної відповідальності.

Розвиток освітньої дипломатії в управлінні гімназією зміцнює міжнародну співпрацю за розширення мережі партнерів серед закладів вищої освіти, наукових установ і громадських організацій задля сприяння обміну учнями. Організація культурних заходів, виставок, фестивалів для підтримки і просування культурного спадку різних країн підвищує міжнародне визнання закладу освіти і сприяє міжкультурному інноваційному дослідництву. Тож сучасний заклад загальної середньої освіти потребує такого керівника, який спроможний у своїй професійній діяльності нормативно-правову базу в галузі освіти перетворювати на ефективний інструмент у процесі реалізації не тільки основ теорії управління закладами освіти, а й оновлення управлінських функцій на засадах демократизації освітнього простору.

Розв'язання конкретних проблем сприяє ефективній комунікації з громадою, розвитку міжнародного партнерства, різних освітніх ініціатив, розробленню стратегії розвитку освітньої дипломатії у конкретному закладі загальної середньої освіти. З-поміж актуальних питань виокремлюємо такі:

- використання сучасних технологій для поширення власного досвіду, налагодження і розвитку міжнародних зв'язків тощо;

- налагодження зв'язків із закладами освіти й освітніми установами як України, так і інших країнах задля обміну освітнім і культурним досвідом;

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників у галузі міжнародних відносин, міжкультурної комунікації, «діалогу культур» задля ефективного впровадження стратегії освітньої дипломатії;

- розвиток комунікації з місцевою батьківською громадою задля забезпечення якісних освітніх послуг і реалізації інклюзивної освіти;

- розроблення концепції розвитку освітньої дипломатії в управлінні гімназією.

Сьогодні специфічним (помаркованим реаліями і проявами російської агресії) є розвиток освітньої дипломатії в управлінні закладом загальної середньої. Навіть за таких умов у закладах освіти здійснюється міжкультурне виховання, реалізуються міжнародні проєкти й ініціативи, забезпечуються можливості для вивчення іноземних мов і культур, проводяться зустрічі з обміну досвідом, поглиблюється партнерство із закордонними школами, організовується підвищення кваліфікації вчителів з метою підготовки до міжнародної діяльності, втілюються міжнародні проєкти, створюються міжнародні освітні мережі, відбуваються міжнародні конференції і форуми тощо.

Учні і їх батьки є одними з найважливіших стейкхолдерів – саме вони відчують безпосередній вплив освітнього процесу, тож узаємодія урізноманітнює освітнє середовище і шкільне життя загалом. Педагогічні працівники, адміністрація закладу загальної середньої освіти відповідають за забезпечення якісної освіти.

Взаємодія з місцевою громадою є важливою з погляду організації заходів як для місцевої громади, так і для учнівства. Співпраця з міжнародними освітніми організаціями, закордонними школами або установами є важливою у процесі реалізації міжнародних проєктів. Таким чином, у контексті освітньої дипломатії це означає вибудовування партнерства, співпраці, взаєморозуміння між цими зацікавленими групами задля успішного функціонування і розвитку управління закладом загальної середньої освіти.

Отже, освітня дипломатія є інноваційною моделлю культури спілкування, ухвалення управлінських рішень і формування відповідних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків здобувачів освіти, що спрямовується на вибудовування успішних рішень задля розвитку і збагачення освітнього середовища закладу загальної середньої освіти і розглядається як соціокультурний простір за зростання результативності педагогічної системи.

Упровадження освітньої дипломатії в управлінні закладом загальної середньої освіти є комплексним процесом, що потребує стратегічного підходу й урахування різноманітних аспектів. Освітня дипломатія спрямована на зміцнення міжнародних зв'язків через освіту, обмін знаннями і досвідом, що сприяє розвитку закладу освіти і підвищенню його конкурентоспроможності на глобальному рівні.

#### **Список літературних джерел**

1. Дипломатія. URL: <https://opil.oup.com/display/10.1093/law:epil/9780199231690/law-9780199231690-e1974>
2. Дипломатія. URL: <https://esu.com.ua/article-24350>



3. Закон України «Про закордонних українців». Відомості Верховної Ради України. 2004. №25 (із доповненнями 2012р., 2022р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/ ?](https://zakon.rada.gov.ua/)
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» (із доповненнями 2014р., 2021р., 2022р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#text>.
5. Закон України «Про міжнародні договори» (із доповн. 2021р., 2022р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#text>.
6. Ільницький Д. О. Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі: інтелектуально-ресурсний вимір : дис. д-ра ек. наук : спец. 08.00.02 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2016. 512 с.
7. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Освітня і наукова дипломатія в глобальному вимірі. 2021. 26 с. URL: <http://www.uaace.org/wp-content/uploads/2021/04/Duplomatia.pdf>
9. Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 № 903-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80#Text>
10. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
11. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16.01.2020 р. №463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
12. Проскура О. І. Освітня дипломатія: визнання інновацій педагогічної системи освіти України у XXI столітті. Освіта XXI століття: теорія, практика, перспектива : матеріали Першої міжнародної науково-практичної мережі Інтернет-конференції, м. Київ, 18 квіт. 2019. Дидактика: теорія і практика. Київ: Фенікс. 2019. С. 222-225.
13. Проскура О. І., Луцак О. В., Манжелій О. В. Освітня дипломатія у контексті формування громадянської культури. Формування громадянської культури в новій українській школі: традиційні та інноваційні практики : збірник наукових статей VII Усеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції / [за заг. ред. Г. Л. Єфремової, С. М. Луценко]. Суми: РВВ СОІППО (<http://surl.li/uemxq>), 2024. С. 1–9. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mDVRvL9YLhLkQce1FvOC6jcHEQYGeIXM/view>.

14. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегії/public-diplomacy-strategy.polif>.

**Медведєва Дар'я Сергіївна**, студентка  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г.В.*

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ

Незважаючи на зростання інтересу до корпоративної соціальної відповідальності, існує недостатньо чітке визначення поняття та його складових. Багато компаній декларують свою соціальну відповідальність, але реальні дії не завжди відповідають заявленим цілям. Соціальна відповідальність є не лише моральним обов'язком, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній на сучасному ринку.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це стратегічний підхід до ведення бізнесу, що передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у всі сфери діяльності компанії. Застосовуючи принципи КСВ, організація прагне мінімізувати свій негативний вплив на довкілля, сприяти сталому розвитку, а також підвищити якість життя своїх співробітників, клієнтів та місцевих громад. Такий підхід передбачає активну співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, врахування їхніх потреб та очікувань, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів з метою досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Хоча термін "корпоративна соціальна відповідальність" став загальноприйнятим лише у XX столітті, практичні прояви соціальної свідомості бізнесу мають набагато глибші історичні корені. Ще у XVIII

столітті окремі компанії демонстрували відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища. Так, бойкот британських споживачів, спрямований проти використання рабської праці у виробництві цукру, змусив Ост-Індську компанію переглянути свої постачальницькі ланцюжки. У XIX столітті ряд європейських та американських підприємств, таких як "Квакер Лід", Кедбері, Раунтріз, Гінес та Хершіс, вже активно впроваджували різноманітні соціальні ініціативи, будуючи житло для працівників, підтримуючи освіту та дбаючи про екологію. Ці історичні приклади свідчать про те, що концепція корпоративної соціальної відповідальності завжди була актуальна, хоча її розуміння та масштаби реалізації з часом еволюціонували.

Повномасштабне вторгнення в Україні суттєво вплинуло на еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності. Якщо раніше КСВ часто сприймалася як додатковий маркетинговий інструмент, то зараз вона стала визначальним фактором для виживання та розвитку бізнесу в нових реаліях. Компанії, які не готові долучитися до вирішення нагальних соціальних проблем, ризикують втратити довіру споживачів та партнерів. Таким чином, повномасштабне вторгнення прискорило процес інтеграції принципів КСВ у бізнес-моделі українських компаній.

Чому все більше українських компаній обирають шлях соціальної відповідальності? Відповідь криється у взаємовигідному характері таких ініціатив. Поки що очевидними є переваги для суспільства, але й для бізнесу КСВ відкриває нові можливості для розвитку та зростання.

Основні причини застосування КСВ в Україні для бізнесу:

- посилення бренду та репутації;
- збільшення прибутковості;
- стратегічні переваги.

Активні соціальні ініціативи роблять компанію помітнішою, сприяючи безкоштовній рекламі та зростанню лояльності клієнтів. КСВ дозволяє компанії чітко заявити про свої цінності та принципи, відрізняючись від конкурентів. Споживачі все частіше обирають бренди, які поділяють їхні цінності та дбають про суспільство.

Дослідження свідчать про прямий зв'язок між КСВ та збільшенням продажів та прибутковості компаній. Споживачі готові платити більше за продукти та послуги компаній, які демонструють соціальну відповідальність. Соціально відповідальні компанії приваблюють та утримують кращих фахівців, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

КСВ – це інвестиція в майбутнє бізнесу, яка дозволяє створити позитивний імідж компанії та зміцнити її позиції на ринку. Компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, краще адаптуються до змін зовнішнього середовища. КСВ надає компаніям відчуття місії та дозволяє зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність спрямована на вирішення широкого спектра проблем, що охоплюють соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності підприємств. Серед основних викликів, на які націлена КСВ, можна виділити:

- забезпечення прав людини;
- захист прав працівників;
- боротьбу з корупцією та недобросовісною конкуренцією;
- ефективне управління організацією;
- збереження довкілля;
- захист прав споживачів;
- залучення місцевих громад;
- сприяння соціальному розвитку.

Базові принципи КСВ передбачають:

- дотримання законодавства;
- добровільне прийняття зобов'язань;
- діалог із зацікавленими сторонами;
- прозорість діяльності;
- етичну поведінку;
- гнучкість у реалізації стратегій;
- сталий розвиток та соціальну орієнтацію бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку. Компанії, які дотримуються принципів КСВ, сприяють вирішенню глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність та нерівність.

Приклади прояву КСВ включають:

- боротьбу зі зміною клімату;
- підтримку біорізноманіття;
- сприяння соціальній інклюзії;
- підтримка освіти;
- просування принципів справедливої торгівлі.

Компанії, які практикують КСВ працюють над зменшенням викидів парникових газів, адаптацією до наслідків зміни клімату, збереженням природних ресурсів, захистом екосистем, забезпеченням рівних можливостей для всіх членів суспільства, інвестуванням в освіту та розвитком людського капіталу та підтримкою виробників у країнах, що розвиваються.

У продовження теми компаній, які практикують КСВ, можна навести приклади глобальних корпорацій-лідерів у сфері корпоративної соціальної відповідальності – Ford та LEGO.

Компанія Ford демонструє лідерство в галузі корпоративної соціальної відповідальності, поставивши амбітну мету – сприяти створенню більш стійкого майбутнього. Значними інвестиціями в електрифікацію (22

млрд доларів) та зобов'язанням досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, Ford доводить свою прихильність до збереження довкілля[4]. Паралельно з цим, компанія активно працює над створенням більш справедливого робочого середовища, впроваджуючи політику рівності оплати праці та сприяючи різноманітності в колективі.

Компанія LEGO демонструє лідерство в галузі стійкого розвитку, інвестуючи значні кошти в дослідження та розробки екологічно чистих матеріалів для виробництва своїх знаменитих конструкторів (1.4 млрд доларів до 2025 року). Амбітна мета компанії – повністю перейти на використання стійких та циклічних матеріалів до 2032 року свідчить про її зобов'язання будувати більш екологічне майбутнє. Паралельно з цим, LEGO активно працює над заміною пластикової упаковки на паперову (наразі 93% упаковки виготовляється з паперу, картону та інших паперових матеріалів), демонструючи інноваційний підхід до вирішення проблем забруднення довкілля [4].

Українські компанії також впроваджують практики КСВ. Наприклад, «Сільпо» дуже уважно ставиться до проблем з екологією та впроваджує ініціативи на допомогу довкіллю. Так завдяки спільній ініціативі з екорухом «Батарейки, здавайтеся!», мережа супермаркетів «Сільпо» досягла значних результатів у зборі та утилізації відпрацьованих батарейок. За рік понад 500 тисяч відвідувачів «Сільпо» зібрали 2 200 000 батарейок загальною вагою 44 тонни, які були відправлені на переробку до заводу Recyryl у Польщі [5]. Найактивнішими у зборі батарейок виявилися мешканці Києва, Одеси та Львова. Ця масштабна екологічна акція стала можлива завдяки спільним зусиллям «Сільпо» та його партнерів – виробників батарейок, які фінансують процес утилізації. «Сільпо» впровадила ефективну систему

роздільного збору та утилізації відходів. Відвідувачі магазинів мають можливість сортувати відходи на метал, папір, скло та пластик у спеціально обладнані контейнери. Зібрана вторсировина систематично збирається, сортується та передається на переробні підприємства. Такий підхід не лише зменшує обсяг відходів, що потрапляють на сміттєзвалища, а й сприяє створенню замкненого циклу виробництва, де відходи стають цінною сировиною для нових продуктів. Ініціатива «Плюс на життя» від мережі «Сільпо» трансформує кожну покупку у вагомий внесок у перемогу України. Мережа супермаркетів має амбітну мету – зібрати 40 мільйонів гривень на закупівлю життєво необхідних засобів тактичної медицини для захисників.

З початку повномасштабного вторгнення компанія "Київстар" демонструє системний підхід до надання гуманітарної допомоги та підтримки Збройних Сил України. Загальний обсяг інвестицій у ці напрямки перевищив 1,6 млрд грн. Ключовим проектом компанії є ініціатива "Нам тут жити", реалізована спільно з фондом "Повернись живим". Завдяки цій ініціативі вже зібрано понад 150 млн грн на обладнання для саперів, що дозволяє пришвидшити розмінування територій [6]. Паралельно з цим, "Київстар" активно підтримує інші гуманітарні проекти, такі як "Дитяча надія", спрямований на допомогу хворим дітям. Компанія також інвестує значні кошти у відновлення зруйнованої інфраструктури та зміцнення цифрової безпеки України.

Проведене дослідження засвідчило, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала від додаткового маркетингового інструменту до стратегічного елементу бізнес-моделі сучасних компаній. Повномасштабне вторгнення в Україну прискорило цей процес, демонструючи, що КСВ є не лише моральним обов'язком, а й необхідною умовою для виживання та

розвитку бізнесу в нових реаліях. Українські компанії демонструють високий рівень соціальної відповідальності, особливо в умовах війни. КСВ стала важливим інструментом для підтримки країни та зміцнення національної єдності. Отримані результати дослідження підтверджують актуальність теми корпоративної соціальної відповідальності та її важливу роль у сучасному світі.

### Список літературних джерел

1. Школа бізнесу Нова Пошта. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. 2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati>.
2. Шилепницький П. І. Основні характеристики соціальної відповідальності корпорацій на сучасному етапі. Ефективна економіка. 2010. Електронний журнал. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=185>.
3. Working Report on Social Responsibility / ISO Advisory Group on Social Responsibility. - April 30, 2004 – 89 p.
4. 16 brands doing corporate social responsibility successfully. Digital Marketing Institute. 2024. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully>.
5. Екодружність «Сільпо». Silpo. 2024. URL: <https://silpo.ua/about/ekodruzhnist-silpo>.
6. Топ-10 соціально відповідальних компаній. Farmak. 2023. URL: <https://farmak.ua/publication/top-10-soczialno-vidpovidalnih-kompanij/>



**Медяник Юлія Геннадіївна**, викладач  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ**

Управління діяльністю людей вимагає виключно високого рівня професійного менеджменту, широкого арсеналу використовуваних ним прийомів і методів, управлінських і підприємницьких здібностей. Кожан Т.О. виділила способи моделювання компетенцій, які притаманні менеджерам [3]. Сучасні керівники вищої ланки, стратегічно мислячи, здатні передбачати зміни зовнішніх умов і швидко переорієнтовувати використання своїх ресурсів, перетворюючи їх у результати.

Колишній генеральний директор Honeywell Ларрі Боссіді та відомий бізнес-консультант Рам Чаран є авторами книги «Виконання: система досягнення цілей». Їх спільна робота акцентує увагу на важливості практичної реалізації стратегії, підкреслюючи, що навіть найяскравіші плани марні без ефективної її реалізації [1]. Ця книга є необхідним посібником для лідерів і менеджерів, які хочуть реалізувати свої стратегічні плани та досягти сталого розвитку.

Стратегічне мислення – це не лише навичка для керівників вищої ланки, це цінна навичка, яку може розвинути кожен і застосовувати в різних сферах життя. Така навичка включає в себе аналіз ситуацій, прийняття довгострокових рішень і взаємозв'язок задач і результатів та набуття професіоналізму [2].

Отже, стратегічне мислення менеджерів сприяє використанню синергії та правильному визначенню життєвого циклу процесу управління компанією, а для

цього менеджера потрібно використовувати десять рушійних сил для створення стратегій:

- пошук нових ринків збуту;
- розробка нових продуктів і послуг;
- покращення послуг для користувача;
- розвиток технологій;
- вдосконалення продукції;
- вдосконалення методів продажу;
- вдосконалення методів розподілу;
- придбання природних ресурсів;
- збільшення виробництва та зростання;
- повернення інвестицій і збільшення прибутку.

При реалізації стратегії та стратегічних планів компанії найважливішим є вибір оптимальних видів стратегічного управління та опір на практичну діяльність. Виділимо основні стратегічні напрями роботи менеджера (рис. 1).

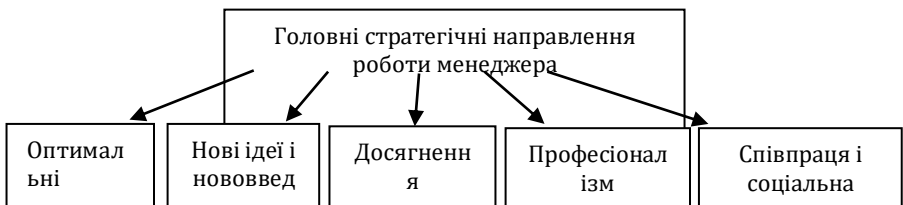


Рис. 1. Оптимальні види стратегічного мислення менеджера

Менеджер має основні сфери діяльності, які власне і складають філософію і технологію управління:

1. Стратегія надійних рішень визначає загальну мету компанії та довгостроковий напрямок розвитку. Приймаючи стратегічне рішення, менеджер бере на себе високий рівень ризику, який доступний топ-менеджерам з високим рівнем управлінської культури, оскільки це вимагає швидкого економічного зростання [4]. У найкращих компаніях світу завжди є співробітники, які

вирішують, коли припинити інвестувати в будь-яку ризиковану справу. Таким чином, ризик приходить із чіткою метою, впевненістю, що можна протистояти найгіршому можливому результату, і здатністю зважити труднощі та очікувані вигоди.

Щоб реалізувати стратегію ризику, керівник також повинен:

- давати працівникам можливість помилятися, адже розумні помилки є частиною ціни особистого розвитку та зростання виробництва;

- застосовувати диверсифікацію виробництва;
- не дозволяти собі та іншим витратити час на дрібні ризики;

- вміти радіти успіху та вчитися на помилках;
- заохочувати розумний ризик, а не дурні зобов'язання;

- не ризикувати заради інших і не брати на себе відповідальність, якщо щось піде не так, інакше можна втратити можливість вчитися та рости на основі свого досвіду.

2. Стратегія нових ідей та інновацій вимагає творчого мислення з боку менеджера [1]. Менеджер, який ефективно реалізує стратегію ідей, повинен:

- провести внутрішнє навчання всіх працівників;
- використовувати методи номінальної групи та мозкового штурму для генерації ідей;

- використовувати ідеї співробітників, безпосередньо пов'язані з конкретним видом роботи, для розвитку компанії;

- демонструвати толерантність до невдач;
- створити вільну, неформальну робочу атмосферу;
- сплачувати винагороду за інновацію власнику патенту;

- сприяти внутрішньофірмової конкуренції між групами для розвитку інновацій;
- навчити кожного працівника основам творчого мислення;
- проводити груповий інноваційний пошук, створюючи проєктні структури, творчі команди однодумців та організаційних новаторів.

3. Результатів можна досягти лише активними діями. Стратегія ефективності дозволяє компаніям підтримувати високий рівень ефективності. Ефективність діяльності менеджерів визначається прийняттям ефективних управлінських рішень. Щоб уникнути помилок у прийнятті рішень і перетворити управлінські рішення в дії, керівник повинен:

- забезпечити, щоб прийняття рішень у підлеглих увійшло в звичку;
- використовувати процес прийняття рішень управління групою для визначення стратегічних цілей;
- недопущення помилок підлеглих у прийнятті рішень;
- діяти самостійно та винагороджувати тих, хто діє;
- досягти того, щоб переважна більшість співробітників компанії та її формальних і неформальних керівників підтримували стратегію ефективності;
- більш чітко визначення системи стимулювання такого стратегічного управління.

4. Стратегія ефективних професійних співробітників полягає в тому, щоб кожен співробітник працював незалежно, встановлюючи мету, а також спосіб її вимірювання та винагороди. Топ-менеджер може визначити, хто з його підлеглих є ефективним професійним працівником, і для цього він повинен:

- забезпечити так, щоб кожен співробітник міг поставити власну мету, визначити стратегію поведінки та відповідний метод винагороди;

- визначити необхідну стратегію поведінки кожного працівника;

- забезпечити людей знаряддями праці;

- встановити межі для кожної роботи;

- забезпечити так, щоб кожен чітко розумів, як його робота сприяє досягненню спільної мети;

- винагорода лише за конкретні результати;

- сприяння спокійному часу, в якому кожен може подумати над поставленими цілями, та часу для бурхливих, творчих дискусій і дебатів про проблеми та факти їх вирішення.

5. Ефективна стратегія управління не вимагає великих витрат, на відміну від стратегій ризику та ідей управління, але вимагає високого рівня культури управління, що дозволяє ефективно спілкуватися з підлеглими. Керівник також повинен спростити організаційну структуру, порядок і систему обміну інформацією, документообіг, контроль, ділове спілкування в горизонтальному і вертикальному напрямках, і винагороджувати тих, хто спрощує складні завдання і процеси і тим самим робить результати більш прибутковими. Для успішної реалізації цієї стратегії керівник повинен:

- довести розуміння, що таке якість, до кожного працівника;

- висока якість виконання означає відповідність стандартам виконання;

- універсальна довгострокова програма та зобов'язання завжди робити все правильно з першого разу;

- правильне планування та проектування;

- систематизувати діяльність компанії таким чином, щоб кожен розумів, від чого і як буде залежати якість роботи;

- використання ідей людей, які виконують цю роботу, для її вдосконалення;

- ставитися до клієнтів компанії як до довірливих партнерів.

6. Стратегія співпраці та соціальної відповідальності дуже проста та ефективна, і для її реалізації менеджер повинен:

- забезпечити повну безпеку роботи та винагороду (включаючи вирішення соціальних проблем);

- підтримувати відкриті канали зв'язку з підлеглими, щоб 100% інформації від вищого керівництва доходило до підрядників, а 100% ідей від підлеглих доходило до вищого керівництва;

- заохочувати співробітників зсередини, дати їм зрозуміти, що лояльність винагороджується;

- інвестувати в довгостроковий розвиток, навчання та розвиток співробітників;

- забезпечити, щоб винагорода сприймалася як справедлива.

Інвестуючи в розвиток співробітників, компанії забезпечують залучення всіх співробітників до прийняття рішень і реалізації різних стратегій. Неадекватна конкуренція та протистояння можуть призвести до краху компанії. Щоб уникнути цього, керівник повинен спочатку визначитися з об'єднанням працівників і створити робочі групи самоврядування, а саме:

- доручити кожній групі важливу частину роботи;

- створити робоче середовище, сприятливе для широкого спілкування та взаємодії між членами однієї групи;

- зробити роботу взаємозалежною, щоб лише за умови внеску кожного вона була успішно завершена;
- забезпечити, щоб кожен член групи знав, як виконується вся робота;
- дати можливість кожній групі виміряти та оцінити свою роботу;
- попросити членів групи оцінити один одного, зробивши цю оцінку частиною кожної оцінки діяльності;
- зменшити неналежну конкуренцію та запобігти конкуренції в майбутньому;
- розвивати толерантність співробітників;
- розвивати у співробітників комунікативні та ділові навички, чуйний підхід один до одного;
- розвивати соціально-психологічний клімат у групах і колективах;
- підтримувати лідерів і створювати неформальні групи відповідно до цілей і завдань компанії.

Отже, вміння стратегічно мислити, дає менеджеру певні переваги як в особистому житті, так і в бізнесі. Правильно сформульовані цілі та чітко визначені дії щодо їх досягнення майже завжди призводять до очікуваного результату. Стратегічне мислення має бути зосереджене на позитивній модифікації існуючих проблем і шляхів їх вирішення. Таким чином, менеджер спрямовує свої зусилля на оптимізацію роботи, щоб легше й ефективніше досягати потрібних йому результатів. Це вміння дуже корисно в ситуаціях, коли потрібно вирішити нестандартну задачу або складне завдання. Представлені рекомендації допоможуть керівнику вибрати правильний напрямок дій у вирішенні будь-яких проблем, побудувати більш успішну і стійку компанію.

### Список літературних джерел

1. Висоцький О. 5 книг про побудову бізнес-стратегію <https://ukr.visotsky.com/knowledges/5-knig-pro-pobudovu-biznes-strategii>

2. Кир'янова О.В. Особистісні компетенції ефективного менеджера: Тренінг. Київ: КНЕУ, 2015. 81 с.
3. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2013. №2. С. 98-104.
4. Short E. Competence: Inquires into Its Meaning and Asquistion in Educational Setting / E. Short. Kembridzh, 1984. 107 p.

**Рябоконт Яна Євгенівна**, магістр

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця

*Науковий керівник – д.е.н., професор Пархоменко Н.О.*

## **ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «ТОВ Д-СЕРВІСЕС»**

Формування міжнародної маркетингової стратегії є винятковим процесом, що передбачає успішність діяльності підприємства на глобальному ринку. Сучасні бізнеси, особливо ті, що прагнуть досягти стійкого зростання і розширення на міжнародному рівні, повинні збільшити різноманітність економічних, соціальних і культурних умов кожної країни. Розробка міжнародної маркетингової стратегії дозволяє підприємствам не тільки отримати конкурентну перевагу на локальних ринках, а й забезпечити свою стабільну позицію на глобальному рівні. Процес виходу на міжнародний ринок вимагає комплексного підходу, в якому враховується не тільки адаптація продукту до конкретного ринку, а й вибір відповідних каналів розповсюдження, розробка стратегії ціноутворення та визначення ефективних методів комунікації зі споживачами. Саме на прикладі «ТОВ Д-Сервіс» можна відзначити ключові етапи розробки міжнародної маркетингової стратегії та ті виклики, з якими зіштовхуються підприємство на шляху до глобалізації.



Вивчення зовнішнього середовища, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори кожного регіону, дозволяє підприємству краще зрозуміти, як адаптувати продукт до місцевих умов. Соціально-культурні відмінності особливо важливі, оскільки вони починають потреби та очікування споживачів, їхнє ставлення до продукту та готовність платити певну ціну за нього. Наприклад, споживачі в країнах Західної Європи постійно орієнтуються на високий рівень сервісу та якості продукції, у той час як у країнах Азії спостерігаються відмінні очікування, зокрема, щодо технологічних аспектів та рівня екологічності продукції. Крім того, маркетингова стратегія «ТОВ Д-Сервіс» має різницю у вподобаннях та рівнях очікування споживачів, щоб забезпечити їхню прихильність до бренду на кожному з ринків [1].

Відомо, що підприємство може отримати як стандартизований, так і адаптований підхід. Стандартизація забезпечує єдиний підхід до маркетингових заходів на всіх ринках, що дозволяє зберегти уніфіковану корпоративну ідентичність та зменшити витрати на розробку окремих для кожного регіону. Протест, це не завжди ефективний, завдяки відмінності в культурних уподобаннях може знизити ефективність рекламних заходів. З іншого боку, адаптований підхід дозволяє краще відповідати локальним потребам споживачів. Для «ТОВ Д-Сервіс» оптимальним є комбінований підхід, який дозволяє одночасно підтримувати єдину корпоративну ідентичність та відповідати специфічним очікуванням споживачів у кожній країні. Наприклад, рекламні кампанії, які ефективні в Європі, можуть не мати такого успіху в Азії через різні підходи до подачі інформації. Компанія повинна адаптувати свої маркетингові повідомлення, враховуючи

культурні особливості, що дозволяє підвищити ефективність просування продукту.

Забезпечення продукції на різних ринках може стикатися з викликами, пов'язаними з різницею в логістичних системах, митних бар'єрах і вимогах до якості обслуговування. Для компанії «ТОВ Д-Сервіс» вибір правильних партнерів з логістики та дистрибуції стає вирішальним, оскільки якісне обслуговування може стати конкурентною перевагою на нових ринках. Важливо отримати затримки у постачанні через митні процедури, витрати на транспортування та специфіку логістичної інфраструктури в кожній країні. Це дозволить забезпечити безпечне постачання продукції та підтримувати позитивний імідж бренду [2].

Ціноутворення також має критичне значення в умовах міжнародного маркетингу. Успіх на новому ринку багато в чому залежить від спроможності підприємства на ціну, яка відповідає рівню доходів споживачів і враховує місцеві економічні умови, такі як інфляція, податкові ставки та обмінний курс встановити валют. У випадку «ТОВ Д-Сервіс» необхідно виконати, що дуже висока ціна може знизити попит, тоді як занадто низька ціна може негативно вплинути на орендну плату. Компанія повинна повністю аналізувати ціни конкурентів і вибирати цінову стратегію, яка відповідає очікуванням споживачів і дозволяє зберегти конкурентну перевагу.

Комунікація з клієнтами є ще одним числом елементів міжнародної маркетингової стратегії. Комунікації, які використовують на внутрішньому ринку, можуть бути неефективними в міжнародному контексті. «ТОВ Д-Сервіс» може використовувати різні канали зв'язку, включаючи соціальні мережі, публічні заходи, онлайн-рекламу та інші інструменти, для підтримки зв'язку зі споживачами. Важливо, щоб маркетингові комунікації

були зрозумілими, релевантними і доступними для місцевих споживачів. Використання цифрових технологій, таких як мобільні додатки чи інтерактивні платформи, дозволяє швидко й ефективно доносити маркетингове повідомлення до цільової аудиторії.

Підприємства, які прагнуть успішно працювати на міжнародному рівні, повинні бути готовими до викликів, пов'язаних з політичною та економічною нестабільністю, культурними особливостями та швидкими змінами технологій. Для досягнення успіху на міжнародному ринку «ТОВ Д-Сервіс» дозволяє реалізувати розроблену та адаптовану маркетингову стратегію, що враховує не тільки специфіку кожного ринку, але й загальні світові тенденції. В умовах глобалізації формування міжнародної маркетингової стратегії є основою довгострокового успіху та конкурентних переваг компанії на світовому ринку [3].

*Таблиця 1*

### **Види міжнародної маркетингової стратегії**

| Вид міжнародної маркетингової стратегії | Характеристики                                                                                                | Переваги                                                                                               | Недоліки                                                                                    | Приклади використання                                                        |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Стандартизована стратегія               | Єдиний підхід до продукту, ціноутворення та просування на всіх ринках; збереження корпоративної ідентичності. | Зниження витрат на розробку маркетингових пацієнтів; спрощена логістика; підвищення брендової єдності. | Менша ефективність у різних культурних контекстах; складність адаптації до місцевих ринків. | Продукти з глобальним попитом, такі як технології, бренди розкішних товарів. |

|                             |                                                                                                              |                                                                                                        |                                                                                   |                                                                                           |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптована стратегія        | Налаштування продукту, ціни, забезпечення кожного окремого ринку до локальних особливостей.                  | Краще задоволення потреб споживачів; вищий рівень залученості клієнтів на локальних ринках.            | Вищі витрати на маркетинг і логістику; складніша координація.                     | Споживчі товари, наприклад, харчові продукти, які враховують місцеві смаки.               |
| Глобальна стратегія         | Орієнтація на універсальні потреби, часто зосереджена на цифрових каналах; акцент на глобальних трендах.     | Ефективність у країнах з подібними ринковими умовами; зменшення витрат завдяки уніфікованим продуктам. | Може не отримати локальні відмінності; складно конкурувати з локальними брендами. | Глобальні інтернет-сервіси, наприклад, соціальні мережі, стрімінгові платформи.           |
| Мультинаціональна стратегія | Локальні підрозділи мають високу автономність у формуванні стратегії, але слідують загальним цілям компанії. | Гнучкість на локальних ринках; здатність швидко адаптуватися до змін у країні.                         | Потребує державної координації між підрозділами; ризик втрати єдності бренду.     | Бренди одягу чи продуктів харчування, наприклад, що пропонують місцеві лінійки продукції. |
| Транснаціональна стратегія  | Комбінація глобальної координації та локальної адаптації; орієнтація на баланс між єдністю та                | підвищена конкурентоспроможність; можливість забезпечити сильну присутність на різних ринках.          | Високі витрати на координацію і підтримку локальних підрозділів;                  | Міжнародні автомобільні концерни, що шукають моделі авто під різні                        |

|  |                                |  |                                      |        |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------------|--------|
|  | локально<br>релевантніс<br>тю. |  | комплекс<br>ність<br>управлін<br>ня. | ринки. |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------------|--------|

Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства є важливим аспектом сучасного бізнесу в умовах глобалізації. Вихід на міжнародні ринки надає компаніям нові можливості для зростання, розширення клієнтської бази та підвищення прибутковості. Однак, цей процес вимагає комплексного підходу, врахування особливостей різних регіональних ринків, культурних відмінностей та адаптації продуктів і маркетингових кампаній до місцевих потреб. Ефективна міжнародна маркетингова стратегія дозволяє підприємству не лише закріпити свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно конкурувати на глобальному рівні [1].

Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства є важливим аспектом у забезпеченні його успішної діяльності на глобальному ринку. У цьому процесі підприємство має враховувати безліч чинників, які впливають на його здатність адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові комунікації до умов різних країн. На прикладі «ТОВ Д-Сервісес» розглянемо основні підходи до розробки такої стратегії, враховуючи сучасні тенденції світового ринку та специфіку діяльності компанії.

Процес формування міжнародної маркетингової стратегії починається з проведення всебічного дослідження зовнішніх ринків. Для цього необхідно вивчити політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище в кожній з країн, де планується розширення діяльності. Кожен із цих факторів може суттєво вплинути на процес адаптації продукту до конкретного ринку. Наприклад, соціально-культурні особливості визначають потреби та

очікування споживачів, а також впливають на їхнє сприйняття реклами та інших маркетингових заходів. У свою чергу, політичні й економічні умови впливають на правила ведення бізнесу, митні бар'єри, рівень інфляції та обмінні курси, що визначають фінансові витрати на просування продукції.

Від того, наскільки точно компанія зможе окреслити своїх потенційних клієнтів, залежить успіх усієї стратегії. Це включає не лише демографічні характеристики, такі як вік, стать, рівень доходів та освіти, а й глибший аналіз психографічних та поведінкових характеристик споживачів. Наприклад, «ТОВ Д-Сервісес» повинно враховувати відмінності у споживчих звичках між країнами Західної Європи та Азії, де споживачі можуть мати різні уподобання щодо швидкості обслуговування, якості товарів або екологічності продукції. Ці відмінності можуть суттєво вплинути на вибір маркетингових каналів та рекламних повідомлень, що будуть використовуватись у кожній окремій країні.

Постає питання, чи варто використовувати стандартний підхід до просування товарів на всіх ринках, чи адаптувати маркетингові заходи під специфіку кожного регіону. На практиці більшість компаній обирає комбінований підхід, що дозволяє зберегти єдину корпоративну ідентичність і водночас задовольнити локальні потреби. Для «ТОВ Д-Сервісес» це може означати, що, з одного боку, важливо зберегти цілісність бренду і ключові меседжі на глобальному рівні, а з іншого – адаптувати рекламу до мовних та культурних особливостей кожної окремої країни. Наприклад, рекламні кампанії, які працюють у США, можуть виявитися менш ефективними в Японії або Китаї через культурні відмінності в сприйнятті інформації.

Формування міжнародної маркетингової стратегії є вибір каналів дистрибуції. Тут підприємству слід звернути увагу на особливості логістики, митних правил і розподілу товарів у кожній країні. Одним з головних викликів для багатьох міжнародних компаній є забезпечення своєчасної доставки товарів і послуг у нові регіони з урахуванням можливих затримок на митниці, високих транспортних витрат або відмінностей у національних законах. Для «ТОВ Д-Сервісес» це питання є особливо актуальним, оскільки якісна та швидка доставка продукції може стати одним з ключових факторів успіху на новому ринку. У цьому контексті важливо не лише налагодити ефективну логістичну мережу, а й обрати правильних партнерів для дистрибуції, які зможуть забезпечити відповідний рівень обслуговування та підтримку [4].

Підприємства часто стикаються з проблемою встановлення оптимальної ціни, яка б враховувала різні рівні доходів споживачів у різних країнах, а також локальні економічні умови, такі як рівень інфляції, податкові ставки або курс обміну валют. У випадку «ТОВ Д-Сервісес» компанія повинна враховувати, що занадто висока ціна на новому ринку може відлякати потенційних клієнтів, тоді як занадто низька ціна може негативно позначитися на рентабельності бізнесу. У зв'язку з цим компанія повинна ретельно аналізувати ціноутворення конкурентів і адаптувати свою цінову стратегію відповідно до особливостей кожного ринку.

Для успішного виходу на міжнародний ринок важливо забезпечити чітку і зрозумілу комунікацію між підприємством і його споживачами, партнерами та постачальниками в кожній країні. Це може бути досягнуто за рахунок використання різних каналів комунікації, таких як традиційна реклама, соціальні мережі, публічні заходи та акції. Для «ТОВ Д-Сервісес» важливо розробити

стратегію, яка б дозволяла донести до потенційних клієнтів основні переваги продукції компанії та її унікальні характеристики, зберігаючи при цьому лояльність до бренду. Наприклад, використання цифрових технологій, таких як соціальні мережі або мобільні додатки, може стати ефективним інструментом для швидкого налагодження зв'язку з цільовою аудиторією на новому ринку.

Таким чином, процес формування міжнародної маркетингової стратегії для підприємства є багатограним і вимагає ретельного аналізу різних аспектів діяльності компанії та умов зовнішнього ринку. Для «ТОВ Д-Сервісес» важливо не лише правильно оцінити конкурентне середовище і визначити потреби споживачів у кожній окремій країні, а й забезпечити ефективне управління логістикою, ціноутворенням та комунікаціями на міжнародному рівні. Лише при збалансованому підході до цих питань компанія зможе успішно розширювати свою діяльність на глобальному ринку та досягати довгострокових стратегічних цілей.

### Список літературних джерел

- 1.Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. Торгівля, комерція, підприємництво. 2018 (17), 71–74.
- 2.Величко К.Ю. & Печенка О.І. Міжнародна торгівля: конспект лекції для ступеня "бакалавр" економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Харків: ХДУХТ. 2018
- 3.Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економічна наука, (1), 113-117. 2018 Вилучено із [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/25.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf).
- 4.Лошенко О.В., Галан Л.В. & Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (66), 123-131. 2022
- 5.Холленсен, С. Менеджмент маркетингу: Підхід на основі взаємовідносин (с. 230-243). Амстердам: Pearson Benelux. 2019



**Сагун Андрій Сергійович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Шульга О. А.*

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

За даними дослідження, проведеного Harvard Business Review кількість проєктів, що реалізується в компаніях по усьому світі зростає. 25% респондентів, що прийняли участь у дослідженні зазначили, що кількість проєктів в їх компаніях збільшилась в двічі чи навіть у більше разів. Водночас лише 50% з них закінчується успішно, тобто досягають показників, закладених у бізнес-кейс при їх ініціації [1].

Актуальні проблеми, з якими бізнес стикається сьогодні при реалізації проєктів та ініціатив, пов'язані із такими змінами:

1.Проекти впроваджуються з фокусом на технічну складову, тобто не враховується потреба персоналу в адаптації до змін, як наслідок ефективність таких проєктів дуже низька, що приводить до фінансових втрат компанії.

2.Персонал, задіяний у впровадженні змін, зазвичай, має поєднувати проєктну та операційну діяльність, що, з одного боку призводить до конфлікту інтересів (між операційними та проєктними задачами), з іншого боку – такі фахівці не мають достатнього рівня експертизи та досвіду у впровадженні проєктів та ініціатив, пов'язаних зі змінами.

3.Дослідження, проведене в рамках вивчення стану управління змінами у ПрАТ МХП, свідчить про низький рівень зрілості проєктного управління – проєкти впроваджуються на локальному рівні в окремих напрямках бізнесу без координації на стратегічному рівні, що негативно впливає на їх ефективність.

В той же , дослідження показують, що застосування інструментів управління змінами у шість разів підвищує вірогідність досягнення очікуваних вигід від впровадження змін та проєктів [2].

Управління змінами на стратегічному рівні передбачає:

1. Застосування портфельного підходу до управління проєктами та змінами, що дозволяє вирішити ці проблеми та забезпечує синергію ефектів за рахунок ефективного розподілення ресурсів, синхронізацію цілей та управління взаємно залежностями ініціатив та проєктів [3].

2. Застосування структурованого, антропоцентричного підходу, що враховує індивідуальні потреби кінцевих користувачів в адаптації до нових методів роботи [4].

3. Підвищення рівня зрілості організації в управлінні змінами та проєктами з метою побудови культури відкритості до змін та безперервного вдосконалення.

Ефективне управління змінами є критичною компетенцією в умовах сьогодення і здатне забезпечити конкурентну перевагу бізнесу за рахунок ефективного використання ресурсів та забезпечення повернення на інвестиції за рахунок людино-центричного підходу до інтеграції змін в операційну діяльність бізнесу.

#### **Список літературних джерел**

- 1.State of Project Management [HBR survey, 2021]: URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10TMiJNJYZ-427a1HGgLBwCf5Ppcbpzc>
- 2.Best Practices in Change Management [PROSCI survey, 2021].
- 3.Introduction to Change Portfolio Management [Karen Ball, 2018, 2024]: URL: <https://www.prosci.com/blog/introduction-change-portfolio-management>

4.ACMP Standart for Change Management [ACMP, 2019]: URL: [https://drive.google.com/file/d/12bjz9\\_LV\\_kW18wbMWO0mgzhAxxw9-G-3r/view](https://drive.google.com/file/d/12bjz9_LV_kW18wbMWO0mgzhAxxw9-G-3r/view)

**Сісецький А.П.**, кандидат медичних наук  
Національний медичний університет  
імені О.О. Богомольця

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У ВІЙСЬКОВИХ УМОВАХ**

В умовах екстремальної економічної трансформації особливо важливий особистісний фактор. Економічний розвиток у військових умовах потребує забезпечення психологічної стабільності, збереження і посилення креативного потенціалу для створення нових економічних стратегій. Це передбачає покращення образно-асоціативного мислення, активну глибоку самоідентифікацію та зменшення психоемоційної напруги, яка порушує стабільність особистості та ускладнює її розвиток. Неодмінна умова цього – структурування внутрішнього психологічного простору.

З цією ціллю розроблена *методика голографічного моделювання*. У процесі внутрішнього “руху” від невиразних відчуттів до чіткого сприйняття власного стану важливим є фокусування на конкретних елементах нашої чуттєвої сфери - образах наших станів. Репродукування образів - постійна актуальна потреба. Для структурування внутрішнього психологічного простору з ціллю психологічної декомпресії, продуктивного динамічного розвитку та розробки оптимальних життєвих та економічних стратегій застосовується об’єднаний або *інтегративний образ (ІО) внутрішнього стану*. Разом з тим об’ємне або голографічне мислення важливе у нових економічних стратегіях та технологіях візуалізації, зокрема із застосуванням штучного інтелекту.

Інтегративний образ - миттєвий “зріз” внутрішнього психологічного простору, що утворюється у внутрішньому полі зору при з’єднанні образів кольору (ахроматично) - зоровий аналізатор, звуку - слуховий, запаху - нюховий, смаку - смаковий, дотику - тактильний та руху - пропріоцептивний (суглобово-м’язевий) аналізатори. Створений внутрішній ІО трансформується у зовнішній ІО при візуалізації його в графічній композиції чи кінестетично. При цьому осмислюється власний стан і зменшується психоемоційна напруга, особливо при власних кризових станах, що поєднуються з економічною кризою.

Методика складається з трьох рівнів, які підрозділяються на етапи.

*І рівень.* 1. У внутрішньому полі зору по черзі зліва направо переглядаються базові геометричні фігури - крапка, пряма лінія, трикутник, квадрат, круг, сприйняття яких характеризується високою нейрофізіологічною активністю. Базові геометричні фігури - елементи архетипного моделювання та психофізіологічної регуляції власного стану. Обирається оптимальна фігура. 2. У внутрішньому полі зору від центру до периферії розглядаються основні спектральні кольори і обирається оптимальний. 3. З’єднуються і розглядаються обрані фігура та колір. 4. Кольорова фігура розгортається в об’ємі - об’ємна голо-грама. 5. Об’ємна голограма візуалізується графічно та кінестетично. 6. Поетапно уявляються та з’єднуються з розгорткою в об’ємі модифікована (похідна від оптимальної базової геометричної) фігура та нюансований (похідний від оптимального) колір з візуалізацією об’ємної голограми графічно та кінестетично.



Рис.1. Внутрішня напруга.

*II рівень.* Власне створення ІО. 1.Послідовно уявляються і створюються графічні еквіваленти образів оптимального кольору(ахроматично), звуку, запаху, смаку, дотику та руху. 2. Усі образи з'єднуються в один - ІО. 3. Створений ІО уявно розташовується в агресивному та комфортному зовнішніх середовищах з а- та хроматичним графічним та кінестетичним відображенням його модифікацій у них та самого процесу трансформації.

*III рівень.* 1. Уявне дистанціювання ІО з а- та хроматичним відображенням етапів процесу його трансформації. 2. Уявне дистанціювання ІО у ближнє та віддалене майбутнє з а- та хроматичним графічним та кінестетичним відображенням етапів процесу його трансформації. При цьому відбувається поступова трансформація образів на основі створених, що інтенсивніші по відчуттям від початкових. Подальша

робота відбувається саме з ними або ж із попередньо створеними, якщо на якомусь етапі вони починали сприйматись більш активними і позитивними.



Рис.2. Рішення.

Особливо важлива графічна та кінестетична розгортка створених на всіх рівнях ІО. При цьому уточнюється реальність його існування, постійно віднаходяться шляхи власного бачення свого стану та реальних життєвих стратегій, зокрема економічних. В нових економічних технологіях та стратегіях також використовуються віртуальні структури, в яких дематеріалізація форми при переході у знакову інформаційну систему призводить спочатку до її схематизації, спрощення та жорсткості, а потім в процесі контрольованої корекції до відтворення у зовнішній реальності.

При створенні ІО структурується внутрішній психологічний простір і активізується життєвий потенціал. Завдяки ІО, що відображає реальний теперішній стан та при розвитку - майбутній, досягаються закономірності нашого життя, виявляються життєві резерви, що дозволяє

коригувати власний стан, стимулювати розвиток, створювати життєву перспективу, економічні технології та стратегії. ІО - динамічний образ самого себе - дозволяє визначати свій внутрішній стан шляхом активної уяви і візуалізації, зміцнювати і збагачувати наші емоційні ресурси та комунікативні можливо-сті, тренувати здатність до мобілізації життєвого досвіду, розвивати саморегуляцію, зменшувати психоемоційну напругу та оптимізувати життєві та економічні стратегії у військових умовах.

#### **Список літературних джерел:**

1. Kris E. Psychoanalytic Explorations of Art. London, 1953.P.262.
2. Rieland R. 7 Ways Technology is Changing How Art is Made. *Smithsonian Magazine. Arts & Culture*, 2014. August 27.
- 3.Schaverien J. The Revealing Image: Analytical Art Psychotherapy in Theory and in Practice. London, New York: Routledge, 1992. P.157.
- 4.Сісецький А.П. Інтегративний образ у структуруванні внутрішнього про-сторю творчої особистості . *Українська академія мистецтва. Дослідницькі та науково-методичні праці*. Київ, 2006. С.79-82.
5. Riedel M. F. Zwei Grundbegriffe der kommunikativen Ethik . *Prinzip der Freiheit: Eine Auseinandersetzung um Chancen und Grenzen transzendentalphilosophischen Dankens*. Freiburg, Munchen: Karl Allber, 1979. P. 20.

**Скляренко Микола Григорович**, аспірант  
Сумський державний університет

### **ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ МОНОПОЛІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

Здійснення інвестицій в умовах монополістичної конкуренції є складним процесом, що вимагає ретельного аналізу ринкових умов та стратегій конкурентів. Монополістична конкуренція характеризується наявністю значної кількості продавців, які пропонують схожі, але диференційовані товари або послуги. У таких умовах

кожен виробник має певний контроль над ціною, але водночас зіштовхується з ризиком втрати частки ринку через дії конкурентів.

В економічних розрахунках у процесі розробки інвестиційних та бізнес-планів важливе місце займає модель точки беззбитковості, проте в умовах реальної економіки початкові капітальні інвестиції не завжди дозволяють безмежно нарощувати обсяги виробництва [1]. Відповідно, необхідно аналізувати капіталовкладення з точки зору їх поступового збільшення відносно максимально можливого обсягу випуску продукції.

Розглянемо умовну модель здійснення капітальних інвестицій. Припустимо, що попит на ринку продукції конкретного виробника можна описати звичайною гіперболою з коефіцієнтом еластичності (-1). За ціни \$1, обсяг реалізації продукції становить 1 млн одиниць. При цьому виробнику потрібно залучити \$360 000 у вигляді постійного капіталу та \$100 000 прямих витрат на виробництво. За таких умов валовий прибуток становитиме \$540 000. Якщо ж обсяг реалізації зросте до 2 млн одиниць, то можливий обсяг продажу буде реалізований лише за ціною \$0,5 за одиницю. Для досягнення таких обсягів потрібні додаткові інвестиції у постійний капітал на суму ще \$360 000 та додаткові змінні витрати в розмірі \$100 000. Таким чином, прибуток виробника зменшиться до \$80 000. Така ситуація може також ускладнитися через появу конкурента, прибуток якого складе лише по \$40 000 на кожного учасника.

Припустимо, що витрати на рекламу та маркетинг у розмірі \$40 000 дозволять збільшити попит у 1,5 рази, проте надмірне нарощування обсягів виробництва стає недоцільним через додаткові витрати. У результаті маркетингових заходів ціна може підвищитися до \$0,75 за одиницю за того ж обсягу виробництва у 2 млн одиниць.



Загальний обсяг виручки досягне \$1 500 000, а прибуток зросте до \$460 000 – \$500 000.

На противагу зазначеному вище, важливо розглядати такий тип ринку як монополістична конкуренція, що характеризується великою кількістю виробників, які пропонують подібні, але диференційовані продукти або послуги. Кожна компанія у такій структурі має певну ринкову владу, тобто здатність встановлювати власну ціну, оскільки її продукція відрізняється від інших. Проте, внаслідок великої кількості конкуруючих підприємств, рівень контролю над ринком залишається обмеженим. Основними теоретично-управлінськими аспектами конкурентної монополії є наступні:

- наявність диференціації продукції. Наприклад, різні кав'ярні можуть пропонувати схожу продукцію, але кожна з них приваблює клієнтів унікальними характеристиками — атмосферою, смаковими відмінностями чи місцем розташування.

- велика кількість продавців, зокрема, на ринку діє багато компаній, що конкурують між собою, але через диференціацію продукції кожен виробник має деякий рівень лояльної аудиторії.

- наявність відносно низьких бар'єрів для входу, тобто нові підприємства можуть увійти на ринок, якщо вони мають унікальну пропозицію або стратегію диференціації.

- використання виробниками маркетингу, реклами, брендингу та підвищення якості обслуговування для залучення споживачів у конкурентній монополії.

- гнучкість у ціноутворенні.

Також варто розглянути економічні аспекти конкурентної монополії, що включають:

- наявність цінової еластичності, що характеризується чутливістю споживачів до змін ціни, яка

залежить від лояльності до бренду та рівня диференціації продукції.

- зниження прибутку компаній у довгостроковій перспективі в умовах конкурентної монополії через низькі бар'єри для входу. Якщо компанія отримує надприбутки, нові гравці швидко входять на ринок, що знижує прибутковість через посилення конкуренції.

- конкурентна монополія не є такою ефективною, як досконала конкуренція, оскільки кожна компанія має певний контроль над ціною і не виробляє за мінімально можливими витратами, конкурентна монополія зазвичай призводить до деяких неефективностей на ринку.

Варто розглянути практично-управлінські аспекти конкурентної монополії. Опишемо ситуацію, яка пов'язана з монополістичною конкуренцією та встановленням рівноваги за Нешем на ринку. Так, деяка компанія виробник напоїв (соків, соусів чи інших продуктів) має змінні витрати на виробництво своїх товарів у розмірі \$0,425 на одиницю продукції та додаткові витрати (амортизацію, загальновиробничі витрати тощо) у розмірі трохи більше \$60 000 000. Таким чином, компанія на виробництво 1 млрд. шт. продукції повинна використовувати капітал у розмірі \$485 000 000, а збільшення виробництва продукції вдвічі потребуватиме також відповідного збільшення необхідного для цього капіталу. При цьому, попит на даний вид продукції має такий вигляд, що за умови поставки на ринок продукції у кількості 1 млрд. одиниць на рік ціна продукції буде становити \$1,00, а якщо обсяг продукції збільшиться у 2 рази, то ціна зменшиться до \$0,50. Відповідно, для встановлення ціни на рівні \$0,75 потрібний обсяг виробництва близько 1,333 млрд. одиниць. Тобто, у випадку обмеженого виробництва товарів прибуток компанії до оподаткування становитиме близько

515 000 000, а якщо воно збільшиться до 2 млрд. шт. на рік, то очікуваний прибуток компанії зменшиться до \$30 000 000.

Припустимо, що інша компанія-конкурент, зважаючи на зазначене вище, вирішила відкрити аналогічне виробництво продукції в обсягах також на 1 млрд. шт. на рік. При цьому, керівництво цієї компанії вирішило додатково для стимулювання продажів витратити близько 10% свого прибутку – \$50 000 000 на маркетинг та рекламу. У результаті таких заходів компанія може цілком витіснити конкурента з ринку. Саме для утримання позицій на ринку перша компанія буде також вимушена витратити такий самий бюджет на маркетингові заходи. Таким чином, витрачаючи спільними зусиллями 10% прибутків на рекламу, обидві компанії виробники напоїв (соків, соусів чи інших продуктів) зможуть підняти уявну цінність своєї продукції в очах споживачів до такого рівня, що, наприклад, за ціни в \$0,75 за 1 шт. можливо буде їм обом уже реалізувати вже 1,5 млрд. шт. замість 1,333 млрд. одиниць. Тобто кожна з двох компаній учасників ринку з монополістичною конкуренцією зможе поставляти на ринок близько 750 млн. одиниць такої продукції на рік. Як наслідок таких дій, кожна з компаній матиме виручку в розмірі \$562,5 млн. на рік із загальними витратами на виробництво у сумі \$378,75 млн. та збут продукції – \$50 млн., забезпечуючи цим прибуток компанії вже на рівні близько \$133,75 млн. на кожную, або \$267,5 млн. разом. При цьому, загальні «непродуктивні» витрати на маркетинг у сумі \$100 млн. також будуть оплачуватися за рахунок кінцевих споживачів даної продукції.

Як зазначав Карл Менгер у своїй книзі «Принципи економічної науки» (1871) [2], де він розглядає ринок як місце продажу монопольних благ. Автор зазначає, що політика всіх монополістів, якщо вони є підприємцями, які

розуміють свої інтереси, природним чином не спрямована на встановлення найнижчих можливих цін або на максимізацію продажу монопольних товарів. Вона також не має на меті зробити монопольне благо доступним для якомога більшої кількості економічних суб'єктів або забезпечити їх цим благом у повному обсязі. На противагу цьому, стратегія монополіста полягає в отриманні максимальної вигоди за наявний обсяг монопольного блага. Таким чином, на ринок монополіст виводить не всю кількість свого товару, а лише ту частину, продаж якої за відповідної ціни забезпечить йому найбільший дохід.

Варто зазначити, що у книзі монополія розглядається як особливий випадок ринкових відносин, де монополіст, маючи контроль над пропозицією конкретного товару або послуги, може впливати на ціноутворення і загальну доступність товару. Менгер описує монополію з позиції інтересів монополіста, які спрямовані на максимізацію прибутку, а не на задоволення потреб споживачів або розширення обсягу продажів. Це принципово відрізняє монополіста від конкурентних підприємств, що прагнуть збільшити обсяги продажу та знизити ціни для завоювання частки ринку. Науковець стверджує, що монополіст не обов'язково прагне встановлювати найнижчі ціни або задовольнити попит усіх потенційних споживачів. Замість цього він обмежує обсяг пропозиції для досягнення оптимальної ціни, яка забезпечить максимальний дохід за даних ринкових умов. Наприклад, монополіст може пропонувати на ринку не весь доступний обсяг товару, а лише ту частину, яку він розраховує продати за вигідною для себе ціною.

Таким чином, Менгер підкреслює, що монополістичні ринки функціонують інакше, ніж конкурентні, що зумовлює специфічні економічні наслідки. Монополія обмежує ринкові сили, а економічні

рішення монополіста можуть суперечити інтересам споживачів і загального ринкового добробуту.

Таким чином, інтенсивна конкурентна боротьба між виробниками спрямована не лише на збільшення своєї частки ринку, але й на перерозподіл грошових ресурсів споживачів. Чим більше споживач витрачає на продукцію одного виробника, тим менше коштів залишається на придбання товарів конкурентів. Саме з цієї причини активно застосовуються знижки та маркетингові акції, наприклад, формату «три за ціною двох». У результаті таких конкурентних заходів програють, насамперед, споживачі, оскільки фактичні вигоди для них є обмеженими, а загальна корисність від таких методів ринкової конкуренції знижується.

Здійснення інвестицій в умовах монополістичної конкуренції потребує уважного стратегічного підходу, що враховує як ринкові особливості, так і поведінку конкурентів. У таких умовах кожна компанія повинна ретельно балансувати між збільшенням виробництва та уникненням надмірних витрат, оскільки висока конкуренція за обмеженого попиту часто призводить до зниження прибутковості. Ключову роль відіграє диференціація продукції, що дозволяє компаніям зберігати певний контроль над ціноутворенням, а також привертати увагу споживачів завдяки унікальним характеристикам товару.

На відміну від класичної монополії, монополістична конкуренція створює ринкове середовище, у якому кожен учасник володіє лише частковою ринковою владою, що обмежує можливості безперешкодного встановлення цін. У цих умовах успішна інвестиційна стратегія передбачає ефективне використання маркетингових інструментів, адаптивну цінову політику та оптимізацію витрат. Серед іншого, інвестиції в інновації та маркетинг дозволяють

утримувати конкурентні позиції, розширюючи ринок або зміцнюючи лояльність споживачів до бренду.

Таким чином, монополістична конкуренція спонукає компанії до постійного вдосконалення, підвищення ефективності та пошуку нових можливостей для забезпечення зростання в умовах ринку, де інновації та якість є основними інструментами конкурентної переваги.

#### **Список літературних джерел**

1. Мартин О.М. Мікроекономіка: теорія, тести, задачі. Частина 2: навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2023. 324 с.
2. Менгер К. Принципи економічної науки. 1871.

**Соколюк Ігор Юрійович**, аспірант<sup>1</sup>, інженер 1-ї категорії<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Уманський національний університет садівництва,  
<sup>2</sup>ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
 НАН України»

### **СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УРАЇНИ**

Соціальне підприємництво в аграрному секторі – це підприємницька діяльність, яка поєднує комерційні цілі з соціальними або екологічними завданнями. Такі підприємства орієнтовані не тільки на отримання прибутку, але й на вирішення соціальних проблем, як-от підтримка місцевих громад, створення нових робочих місць, екологічно чисте виробництво тощо. Вивчення міжнародного досвіду в цій сфері може допомогти Україні ефективніше впроваджувати подібні моделі в агросекторі.

Нижче наведені кілька ключових прикладів міжнародного досвіду соціального підприємництва в аграрному секторі [1- 3].

У таблицях 1, 2 та 3 структуровано приклади міжнародного досвіду соціального підприємництва в аграрному секторі:

*Таблиця 1*

**Міжнародні приклади соціального підприємництва в аграрному секторі**

| Країна               | Ініціатива                            | Опис                                                        | Соціальний вплив                                                |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| США                  | Community-Supported Agriculture (CSA) | Модель співпраці фермерів з місцевими громадами             | Підтримка малих фермерів, стабільні доходи, прозоре виробництво |
| ЄС (Іспанія, Італія) | Кооперативи                           | Кооперативи допомагають малим виробникам виходити на ринок  | Підтримка економічно вразливих груп, розподіл прибутку          |
| Індія                | SEWA для жінок                        | Навчання та підтримка жінок у сільській місцевості          | Економічна підтримка жінок, доступ до фінансових ресурсів       |
| Кенія, Ефіопія       | OneAcreFund                           | Фінансова та навчальна підтримка дрібним фермерам           | Підвищення продуктивності, зменшення бідності                   |
| Канада               | Екологічно відповідальне фермерство   | Фермери знижують викиди, відновлюють ґрунти                 | Стійкість до зміни клімату, захист біорізноманіття              |
| Нідерланди           | Соціальні ферми                       | Ферми для людей з інвалідністю, ветеранів та безробітних    | Реабілітація, соціальна інтеграція                              |
| Австралія            | Підтримка експорту малих виробників   | Кооперативи для підвищення якості продукції, вихід на ринок | Підвищення доходів від експорту                                 |
| Бразилія             | Агротуризм                            | Розвиток туристичних проєктів у                             | Збереження культурних традицій, додаткові                       |

|                 |                                       |                                                                       |                                                               |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                 |                                       | сільській місцевості                                                  | доходи від туризму                                            |
| Японія          | Технологічне фермерство               | Використання автоматизації, роботизації та вертикального землеробства | Рішення проблеми нестачі робочої сили, соціальна інтеграція   |
| Швеція          | Стале фермерство                      | Державна підтримка органічного виробництва, захисту ґрунтів           | Екологічна стійкість, продовольча безпека                     |
| Польща          | Програми розвитку мікропідприємництва | Гранти і навчання для малих агровиробників                            | Підтримка сільської економіки, збереження традиційних ремесел |
| Велика Британія | Міське фермерство (UrbanFarming)      | Фермерство в містах для забезпечення продовольчої безпеки             | Зменшення вуглецевого сліду, нові робочі місця                |

З проведеного аналізу слідує, що реалізація соціальних ініціатив у фермерському господарстві в більшості країн позитивно вплинуло на агровиробництво. Вивчення даного досвіду дасть можливість розробити для українського сільського господарства практичних інструментів збереження виробничого потенціалу і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку села.

Розглянуті приклади реалізації соціального підприємництва в аграрному секторі має також і екологічний ефект, що сприяє зменшенню викидів шкідливих речовин та виробництву екологічно чистих продуктів харчування.



Таблиця 2

### Соціальні та екологічні переваги міжнародних аграрних ініціатив

| Країна     | Соціальні переваги                  | Екологічні переваги                           | Приклад реалізації              |
|------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| США        | Підтримка локальної економіки       | Мінімізація харчових відходів                 | Community-Supported Agriculture |
| ЄС         | Рівномірний розподіл прибутків      | Зменшення використання хімічних добрив        | Кооперативи в агросекторі       |
| Індія      | Підтримка економічно вразливих груп | Органічні методи вирощування                  | SEWA (підтримка жінок)          |
| Кенія      | Збільшення доступу до ресурсів      | Стійкі методи землеробства                    | OneAcreFund                     |
| Канада     | Збереження місцевих громад          | Скорочення викидів в атмосферу                | Екологічне фермерство           |
| Нідерланди | Інтеграція людей з інвалідністю     | Використання природних ресурсів з обережністю | Соціальні ферми                 |
| Бразилія   | Підтримка сільських громад          | Підвищення біорізноманіття                    | Агротуризм                      |
| Японія     | Забезпечення роботою людей          | Відновлення ґрунтів, вертикальне землеробство | Роботизовані ферми              |
| Швеція     | Підтримка малих фермерів            | Виробництво екологічно чистих продуктів       | Стале землеробство              |

Моніторинг передових практик реалізації соціальних підприємств в агровиробничій сфері провідних країн світу та виокремлення й адаптація найкращих з них для України, сприятиме не лише сталому розвитку у воєнний період, але й може бути драйверами зростання у повоєнний час (табл. 3).

Таблиця 3

**Впровадження міжнародного досвіду для  
підтримки соціального підприємництва в Україні**

| Напрямок                       | Приклад країни  | Опис міжнародного досвіду                                                                                    | Застосування в Україні                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток аграрних кооперативів | Іспанія, Італія | Кооперативи об'єднують малих фермерів для спільного доступу до ринків і зниження витрат                      | Створення українських кооперативів із підтримкою від держави для підвищення конкурентоспроможності малих фермерів |
| Агротуризм                     | Бразилія        | Розвиток туристичних проєктів у сільській місцевості для додаткового доходу і збереження культурних традицій | Розвиток агротуризму в Карпатах, Поліссі, Херсонщині та інших регіонах для залучення туристів                     |
| Мікрофінансування              | Філіппіни       | Мікrokредити для малих агровиробників, що сприяють розвитку господарств                                      | Запровадження державних програм мікрофінансування для малих фермерів, які мають обмежений доступ до кредитів      |
| Соціальні ферми                | Нідерланди      | Ферми надають роботу людям з інвалідністю, ветеранам та іншим вразливим групам                               | Створення соціальних ферм для підтримки ветеранів, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп         |
| Міське фермерство              | Велика Британія | Міські сади для продовольчої безпеки та зеленого озеленення                                                  | Створення громадських садів та теплиць у великих містах України                                                   |
| Стале фермерство               | Швейцарія       | Екологічні методи землеробства, що знижують вплив на довкілля                                                | Введення грантів та пільг для фермерів, які переходять на органічне та стале землеробство                         |

|                         |        |                                                                                   |                                                                                                                |
|-------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технології у фермерстві | Японія | Використання робіт та вертикальних ферм для зменшення залежності від робочої сили | Інвестиції в автоматизацію агропроцесів, використання дронів і вертикальних ферм для підвищення продуктивності |
|-------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

З вивченого досвіду слідує, що найбільш прийнятними для українського аграрного сектору є:

- розвиток кооперативів: створення соціальних кооперативів може підтримати малі фермерські господарства, а також сприяти доступу до ринків для дрібних виробників;

- агротуризм: в Україні вже є потенціал для розвитку агротуризму в екологічно чистих регіонах. Це дасть можливість громадам отримувати додатковий дохід, популяризувати культуру та традиції;

- підтримка стійкого фермерства: залучення інвестицій та державної підтримки у сталий розвиток аграрного сектора допоможе Україні забезпечити високу якість продукції та зменшити вплив на навколишнє середовище;

- навчальні програми для фермерів: програми з навчання сучасним методам землеробства та управління соціальними підприємствами можуть сприяти швидшій адаптації до вимог ринку та покращенню якості продукції;

- підтримка міського фермерства та громадських садів: в Україні можна започаткувати проекти міського фермерства, особливо у великих містах, для вирощування овочів і зелені, що стане не лише джерелом свіжих продуктів, але й підвищить екологічну свідомість городян.

- мікрофінансування для малих аграрних підприємств: доступ до мікрокредитування може значно полегшити життя малим підприємцям у сільській

місцевості, допомагаючи їм інвестувати у свої господарства [5].

Україна має величезний потенціал для розвитку соціального підприємництва в аграрному секторі, використовуючи досвід інших країн. Адаптація моделей кооперативів, екологічного фермерства, аграрних стартапів та ініціатив для підтримки жінок у сільській місцевості може значно покращити економічну ситуацію в селах та знизити рівень безробіття. Важливо також враховувати культурні та економічні особливості, щоб ці моделі успішно працювали в українських умовах [4].

Україна має всі передумови для успішного впровадження цих міжнародних практик, що зможе покращити соціально-економічне становище в сільській місцевості та підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору на світовому ринку [6].

У таблиці 5 наведено перелік основних напрямів адаптації міжнародного досвіду в реаліях сучасної України. [7]

*Таблиця 5*

### **Напрями адаптації міжнародного досвіду в Україні**

| Крок                                     | Опис                                                                                       |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розробка законодавчої бази               | Вдосконалення законодавства для підтримки реєстрації кооперативів і соціальних підприємств |
| Грантова та фінансова підтримка          | Запровадження грантів, мікрофінансування та кредитів для підтримки малих агропідприємств   |
| Партнерство з міжнародними організаціями | Співпраця з ООН, ЄС та іншими організаціями для залучення ресурсів і знань                 |
| Навчання та поширення інформації         | Організація тренінгів з екологічного фермерства, управління фермерськими господарствами    |
| Створення інформаційних платформ         | Платформи для обміну досвідом і консультацій для фермерів                                  |

Отже, Україна має всі передумови для успішного розвитку соціального підприємництва в аграрному секторі, враховуючи багаті природні ресурси та міцні культурні традиції. Такі ініціативи можуть зміцнити економічний потенціал сільських громад, підвищити рівень життя і сприяти екологічній стійкості й подальшому економічному розвитку країни в цілому.

### Список використаних джерел

1. Європейська мережа сільського розвитку. Соціальне підприємництво у сільських громадах ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://enrd.ec.europa.eu>
2. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Соціальні ферми та екологічні ініціативи в Нідерландах і Швеції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org>
3. Іноземна сільськогосподарська служба США (USDA). Агротуризм у Латинській Америці: досвід Бразилії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fas.usda.gov>
4. Національна коаліція сталого сільського господарства (США). Підтримка соціального підприємництва у США на основі Community-Supported Agriculture (CSA). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sustainableagriculture.net>
5. Міжнародна організація праці (ILO). Розвиток соціального підприємництва в Індії: підтримка жінок у сільській місцевості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org>
6. One Acre Fund. Соціальні підприємства для підтримки малих фермерів у Кенії та Ефіопії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oneacrefund.org>
7. Canadian Organic Growers Association. Екологічне фермерство в Канаді: зменшення вуглецевого сліду та підтримка біорізноманіття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cog.ca>

**Паночишин Андрій Миколайович,**  
здобувач ступеня доктора філософії  
**Пушненко Андрій Сергійович,**  
здобувач ступеня доктора філософії  
Донецький національний університет імені Василя  
Стуса (м. Вінниця)

## **ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

В сучасних умовах господарювання, коли постійно змінюються зовнішні та внутрішні умови функціонування вітчизняних підприємств і посилюється конкуренція на всіх світових та регіональних ринках, коли питання «виживання» підприємств набувають все більшої актуальності тощо, перед багатьма підприємствами постала проблема підвищення ефективності управління системою мотивації праці працівників. Справа в тому, що сучасний нестабільний стан ринкової економіки, постійні зміни умов господарювання, негативні зовнішні фактори (військова агресія Росії, світова пандемія COVID-19 тощо) обумовили потребу в зміні багатьох складових управління підприємствами, включаючи перебудову системи управління мотивації праці працівників підприємства.

Метою дослідження є виокремлення основних особливостей мотивації працівників на підприємствах.

Мотивація – це процес свідомого вибору працівником підприємства того або іншого способу дій, спрямованих на досягнення певного результату. Працівник, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед ним керівництвом підприємства, і знаючи ту винагороду, яку він може отримати за розв'язання цього завдання, зіставляє можливу винагороду зі своїми потребами, можливостями, очікуваннями тощо і після цього береться (або не береться) за виконання пропонованої роботи.

Як відомо, мотивація праці [1] – це одна із основних функцій менеджменту, яка полягає у формуванні у працівників підприємства бажання краще працювати, працювати з повною віддачею, а також передбачає довгостроковий вплив на працівників з метою зміни (якщо це необхідно для розвитку підприємства) структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників для формування дієздатного трудового колективу підприємства та підвищення його трудового та інтелектуального потенціалу. Аналіз сутності поняття «мотивація», який було зроблено нами раніше, показав, що мотивація – це надскладний процес, який охоплює низку таких понять, як мета мотивації, функції мотивації, види мотивації, форми мотивації та інші. На основі проведеного аналізу низки наукових праць нами складено класифікацію ознак, за якими, на наш погляд, доцільно здійснювати дослідження цього складного поняття. (див. рис. 1.).

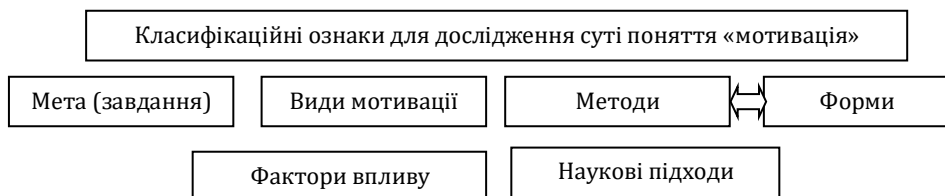


Рис. 1. Класифікаційні ознаки для дослідження суті поняття «мотивація працівників підприємства»

Так, основна мета мотивації працівників полягає у створенні на підприємстві ефективної системи мотивування праці працівників до якісного і своєчасного виконання поставлених завдань і передбачає розв'язання низки задач (завдань) [2], [3]. Серед таких завдань можуть бути:

–формування демократичних підходів до управління працівниками з використанням сучасних методів мотивації;

–розроблення на підприємстві дієвої системи мотивації працівників;

–залучення й утримання на підприємстві кращих фахівців;

–суспільне визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

–демонстрування ставлення керівництва до результатів праці працівників;

–популяризування результатів праці кращих працівників підприємства;

–покращення морально-психологічного клімату в колективі;

–підвищення трудової активності працівників підприємства та інші.

Далі проаналізуємо основні види мотивації, які можуть бути використані на сучасних підприємствах. Керуючись результатами дослідження [4] і інших дослідників, нами складено власну класифікацію ознак та видів мотивації, яку наведено на рис. 2.

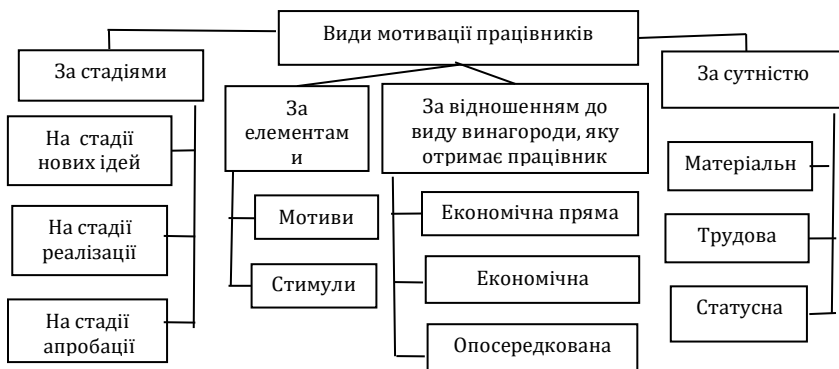


Рис. 2. Основні види мотивації праці



Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 2 видів мотивації праці. По-перше, мотивація, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівників підприємства до певної діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення поставлених цілей, складається з 2-х основних елементів: мотивів і стимулів, які певним чином взаємопов'язані між собою.

По-друге, по відношенню до виду винагороди, яку може отримати працівник, мотивація може бути економічно прямою, економічно непрямою та опосередкованою. Економічна пряма мотивація однозначно і безпосередньо пов'язана з винагородою, яку може отримати працівник, і найголовніше, ця мотивація має свій чіткий грошовий вимір. Економічна непряма мотивація – також пов'язана з грошима, але ці гроші працівник отримує не безпосередньо «в руки», а у вигляді отримання певних пільг (наприклад, оплата оздоровлення дітей тощо). Опосередкована мотивація спрямована на покращення окремих сторін життєдіяльності працівника (наприклад, просування працівника про службі тощо).

По-третє, за своєю сутністю мотивація буває матеріальною, трудовою і статусною. Матеріальна мотивація віддзеркалює об'єктивне прагнення працівників підприємства отримати більший рівень доходів, вищий рівень добробуту, покращення матеріальних стандартів життя тощо. Трудова мотивація працівників впливає із сутності самої діяльності людини, визначається її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимами праці тощо, і виявляється у спрямуванні поведінки працівника на отримання змістовної, цікавої, корисної роботи тощо, яка гарантує йому перспективи для свого зростання та повагу з боку інших працівників та підприємства загалом, а також сприяє самореалізації та самоствердженню працівника. Статусна мотивація стимулює (а часто і «примушує»)

працівника братися за виконання складнішої та відповідальнішої роботи, працювати у сфері діяльності підприємства, яка вважається престижною, суспільно значущою. Статусна мотивація відкриває перед працівником «шлях до лідерства» у колективі, формує в колективі сталу думку про високу кваліфікацію працівника, повагу до нього з боку інших працівників тощо.

По-четверте, мотивування працівників підприємства може здійснюватися за стадіями виробничого процесу [5]. Так, мотивація на стадії нових ідей полягає в тому, що керівник підприємства повинен збирати усіх працівників і інтенсивно зацікавлювати їх до роботи. Як «мрійник» [5] він повинен розповідати про свої задуми та ідеї, описувати перспективи розвитку підприємства, пропонувати винагороди, які б зацікавили працівників саме цього підрозділу (або підприємства загалом) до реалізації його задумів. Мотивація нових ідей має забезпечити формування на підприємстві команди односторонців, яка зможе втілити найбільш інноваційні ідеї.

Вивчено взаємозв'язок між мотивами та стимулами як складовими мотиву процесу мотивування працівників. Зокрема, мотив – це внутрішнє переконання працівника діяти так, а не інакше, а стимул – це зовнішній імпульс впливу на працівника. Тобто людина, отримавши певний зовнішній вплив, зіставляє його зі своїми потребами та цільовими установками, і тільки після цього приймає певне рішення.

### Список літературних джерел

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2016, № 6.

3. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
4. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. Ж-л «Економіка і суспільство», 2021, № 23.
5. Степов В.В. Одинцов В.А., Сергєєв С.С. Оптимізація методів стимулювання персоналу на основі оцінки особливостей трудової мотивації. Управління персоналом, № 4 2005.

**Пешкова Богдана Романівна**, бакалавр  
Миколаївський національний аграрний університет  
*Науковий керівник – к.н.з держ.упр., доцент*  
*Сухорукова А.Л.*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження обумовлена безпрецедентними викликами, з якими стикнулася українська економіка внаслідок повномасштабної військової агресії. Війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення виробничих та логістичних ланцюгів, значну міграцію трудових ресурсів та суттєве скорочення економічної активності в багатьох регіонах країни. За оцінками Світового банку, загальні збитки української економіки від війни вже перевищили 400 мільярдів доларів США, що визначає критичну необхідність розробки ефективних механізмів відновлення та розвитку бізнесу в післявоєнний період.

Після початку повномасштабної війни в Україні багато країн запровадили значні економічні санкції проти РФ. Ці санкції були спрямовані на обмеження доступу країни агресора до міжнародних фінансових ринків, технологій, енергоносіїв та товарів, що мають стратегічне

значення для економіки. Це призвело до зменшення обсягів торгівлі, зростання інфляції, відтоку іноземного капіталу та загальної нестабільності економічного середовища. Внаслідок цих заходів компанії з різних країн були змушені переоцінити свої ділові стосунки з РФ, що поставило їх перед вибором — продовжувати діяльність на російському ринку чи згорнути її на невизначений термін.

В Україні під час війни діяльність міжнародних компаній зазнала значних змін. Під тиском суспільства, урядів та економічних санкцій, запроваджених проти РФ, багато підприємств переглянули свою позицію. Зокрема, західні країни ввели сім пакетів санкцій, які охопили ключові галузі, включаючи фінанси, енергетику, промисловість і торгівлю. Окрім санкцій, важливим кроком стало рішення численних міжнародних компаній припинити роботу в Росії. Ті компанії, які залишаються на російському ринку, часто зазнають критики, адже сплачені податки підтримують російський бюджет, а отже, і військові дії в Україні.

За даними KSE Institute та Єльського університету, серед компаній, що продовжують роботу в РФ, частина скоротила обсяги діяльності або призупинила нові інвестиції, але інші продовжують працювати без змін. Загалом, за рік західний бізнес сплатив до російського бюджету близько 18 мільярдів доларів [1]. Прикладом є австрійський банк Raiffeisen, який у 2022 році перерахував до російського бюджету 560 млн. євро, а у 2023 – 47 млн. євро.

Натомість деякі компанії виграли від виходу з Росії, оскільки їхні акції на фондовому ринку показали зростання. Це може свідчити про бажання інвесторів уникати ризиків, пов'язаних з присутністю на російському ринку. За даними Єльського університету, на 2023 рік у Росії залишаються працювати 568 міжнародних компаній.

Більшість таких підприємств — з США, Німеччини, Франції та Китаю. Китайські компанії навпаки, прагнуть зайняти звільнені ніші, активно нарощуючи обсяги діяльності на ринку РФ [1].

Таким чином, в умовах війни міжнародний бізнес стикається з численними викликами. Вихід з ринку сприяє репутаційному поліпшенню та зниженню ризиків, тоді як залишення може забезпечити короткострокову вигоду, проте створює довгострокові ризики та критичну залежність від нестабільної економіки країни-агресора. З огляду на це, ключову роль у підтримці стабільності та розвитку України відіграє Угода про асоціацію з Європейським Союзом, яка є однією з найбільш стратегічно важливих міжнародних угод в історії країни [4]. Вона знаменує поворотний момент в економічній траєкторії України, охоплюючи не лише лібералізацію торгівлі, а й фундаментальні реформи, спрямовані на гармонізацію регуляторних рамок та створення передбачуваного бізнес-середовища в післявоєнний період.

На даний момент участь українського підприємництва в зовнішній торгівлі залишається помітно обмеженою, при цьому лише близько 5,9% суб'єктів господарювання активно займаються експортом товарів та послуг [5]. Проте ця цифра применшує реальний економічний вплив, оскільки численні бізнес-структури інтегровані в ланцюги постачання великих експортерів, тим самим опосередковано отримуючи вигоду від ініціатив щодо лібералізації торгівлі. Очікується, що гармонізація регуляторної та законодавчої бази України з європейськими стандартами у сфері конкурентної політики та інституційної структури каталізує значні зміни в бізнес-ландшафті, насамперед через зменшення монополізації економіки та подальше стимулювання розвитку підприємницького сектору.

Важливим аспектом цієї трансформації є посилення захисту прав інтелектуальної власності, що має сприяти інноваціям та прискорити економічний розвиток. Зростаюча прозорість і передбачуваність у торговельній політиці особливо вигідна для бізнес-сектору, який історично був найбільш вразливим до інформаційної асиметрії та регуляторної невизначеності. Головною метою запропонованої інноваційної стратегії розвитку бізнесу є формування середовища, сприятливого для підприємництва, тим самим розкриваючи прихований потенціал країни для сталого економічного та соціального розвитку при розширенні можливостей міжнародного співробітництва як під час поточного конфлікту, так і в період подальшої реконструкції [6].

Впровадження стратегії керується кількома фундаментальними принципами, що заслуговують на ретельне врахування [6]. Принцип еволюційного розвитку бізнесу формує певні засади підходу, підкреслюючи важливість організації підприємницької діяльності таким чином, щоб максимально використовувати наявний потенціал, ключові компетенції та професійний досвід у реалізації спільних проєктів під час війни та післявоєнної відбудови. Цей еволюційний підхід доповнюється принципом варіантності розвитку підприємництва, який вирішує проблему прийняття інвестиційних рішень в умовах високої невизначеності [7].

У ситуаціях, що характеризуються технологічними та продуктовими інноваціями або зміною поведінки споживачів, суб'єкти господарювання зазвичай стикаються з трьома різними альтернативами: здійснення негайних повних інвестицій з оптимістичними очікуваннями, очікування ринкової ясності з ризиком втрати конкурентної переваги або дотримання виваженого підходу через початкові невеликі інвестиції, які

забезпечують ринкову позицію, зберігаючи можливість майбутнього розширення. Ця третя альтернатива часто виявляється найбільш цінною в невизначених умовах, дозволяючи бізнесу встановлювати стратегічні плацдарми при мінімізації початкового ризику.

Стратегія також включає принцип SMART-спеціалізації, який передбачає визначення конкретних стратегічних цілей для видів економічної діяльності з інноваційним потенціалом, враховуючи регіональні конкурентні переваги. Цей підхід сприяє трансформації економічних секторів у більш ефективні суб'єкти через цільові ініціативи розвитку. Принцип синергізму відіграє вирішальну роль у цьому контексті, підкреслюючи важливість цілісності системи у генеруванні якісно нових функціональних властивостей через комбіновану роботу різних взаємопов'язаних елементів [4].

Інтеграція представляє ще один життєво важливий принцип, забезпечуючи достатній вплив системоутворюючих факторів, що визначають потенціал доцентрових сил у рамках ринково-орієнтованих транскордонних партнерств. Принципи прибутковості та самофінансування природно доповнюють ці стратегічні елементи, відображаючи фундаментальні економічні імперативи підприємницької діяльності [6]. Успішна реалізація цих принципів значною мірою залежить від розробки ефективних, взаємопов'язаних механізмів, які можуть сприяти підприємницькій трансформації під час війни та періодів післявоєнного відновлення.

Стратегія визначає кілька критичних факторів, що функціонують як детермінанти конкурентної переваги, дозволяючи відбір структурних елементів у рамках підприємницької інфраструктури на мікрорівні. Ці елементи, включаючи індивідуальних підприємців, малі фірми, спеціалістів та організаційні підрозділи, повинні

ефективно взаємодіяти та конкурувати в рамках транскордонних партнерств. Реалізація стратегії зосереджена на створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу через прозору правову базу та преференційну політику, систематичний перегляд регулювань та незалежну експертизу правових актів, пов'язаних з підприємництвом.

Інституційна підтримка відіграє вирішальну роль в успіху стратегії, особливо через посилення послуг "Єдиного вікна" та цифрових програм, надання об'єктивної інформації та статистичних даних, а також встановлення ефективного державно-приватного діалогу. Стратегія також підкреслює важливість покращення фінансування бізнесу через різні механізми, включаючи інструменти кредитних гарантій, лізингові послуги та факторингові угоди. Особлива увага приділяється підтримці стартапів та експортно-орієнтованого бізнесу, а також розвитку соціальних підприємницьких ініціатив для внутрішньо переміщених осіб та колишніх військовослужбовців [6].

Розвиток підприємницької культури та корпоративної соціальної відповідальності формує ще один ключовий компонент стратегії, підкреслюючи важливість вбудовування підприємницьких компетенцій у освітні програми всіх рівнів. Стратегія сприяє інтернаціоналізації підприємництва, визнаючи пряму кореляцію між міжнародною діловою активністю та результативністю компаній. Програми фінансової грамотності та навчальні ініціативи виділяються як важливі елементи у розбудові підприємницького потенціалу та покращенні бізнес-результатів [5].

Стратегія також фокусується на підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу бізнесу через різні механізми, включаючи послуги з розвитку бізнесу, консультаційну підтримку та участь у



міжнародних організаціях підтримки бізнесу. Пріоритетним є розвиток регіонального та місцевого підприємництва, враховуючи значні диспропорції у розвитку бізнесу в різних регіонах України. Стратегія підкреслює важливість академічного підприємництва як засобу передачі знань і технологій, виступаючи за тіснішу співпрацю між існуючими науковими парками та іншими дослідницькими ініціативами [7].

Розвиток кластерів та ланцюгів вартості представляє ще один важливий аспект стратегії, з акцентом на впровадження комплексних програм підтримки перспективних кластерів, заснованих на транскордонних партнерствах. Стратегія сприяє ініціативам передачі технологій через участь у Європейській мережі підприємств та інших технологічних платформах, зокрема через програму ЄС COSME. Ця програма, з її значним бюджетом у 2,3 мільярда євро, спрямована на зміцнення конкурентоспроможності та стійкості українського підприємництва при одночасному сприянні підприємницькій культурі [6].

Широта оперування бізнесу у всьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу «управління зарубіжними операціями», або «управління ЗЕД». Потрібна заміна формулою «міжнародний менеджмент». На основі наданих документів можна додати важливий аналіз щодо трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів. Особливо актуальним є розгляд того, як міжнародний бізнес адаптується до нових реалій післявоєнного відновлення [2].

Варто підкреслити, що міжнародний бізнес в сучасних умовах характеризується не лише традиційними формами взаємодії через експорт та імпорт, але й розвитком складних інтеграційних механізмів, включаючи

стратегічні альянси та транснаціональні партнерства. В умовах відновлення економіки України це набуває особливого значення, оскільки дозволяє залучати іноземні інвестиції та технології для модернізації виробництва. Важливо відзначити роль цифровізації та віртуалізації бізнесу, які стали не просто трендом, а необхідністю для виживання в сучасних умовах [3]. Ці процеси особливо актуальні для України, де цифрова трансформація може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення економіки.

Суттєвим аспектом є також те, що в умовах глобалізації значно зростає роль корпоративної соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Це яскраво демонструється на прикладі реакції міжнародних компаній на військову агресію проти України, коли багато підприємств зробили вибір на користь етичних принципів, навіть якщо це означало втрату прибутку на певних ринках [2].

Підсумовуючи, можемо сказати, що впровадження комплексної інноваційної стратегії розвитку бізнесу в Україні відкриває перспективи для прискореного відновлення та трансформації економіки в післявоєнний період. Ключовими елементами цієї стратегії мають стати інституційна підтримка, доступ до фінансування, розвиток підприємницьких навичок, міжнародна кооперація та цифровізація. Реалізація такої всеосяжної стратегії сприятиме створенню сприятливого бізнес-середовища, активізації підприємницької діяльності та забезпеченню стійкого економічного зростання України. Успішне впровадження цих інноваційних підходів матиме вирішальне значення для ефективного післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності української економіки.

### Список літературних джерел

- 1.Вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ.KSE Institute: офіційний сайт. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Leave-Russia\\_regular-digest\\_06\\_05\\_24\\_UKR.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Leave-Russia_regular-digest_06_05_24_UKR.pdf)(дата звернення: 05.11.2024).
- 2.Ковтуненко К., Шаркова Г., Гуральська В. Сучасні аспекти розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(1). С. 14-16. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(1).3) (дата звернення: 04.11.2024).
- 3.Палінчак М., Ігнат Р.Аналіз сучасного стану діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах російсько-української війни. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 49.С. 153-157.DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-29> (дата звернення: 04.11.2024).
- 4.Зарічна О. Економічна безпека в контексті розвитку транскордонного співробітництва: проблеми та перспективи. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 5. С. 98–103.DOI: 10.5281/zenodo.1304217(дата звернення: 05.11.2024).
- 5.Зарічна О. Імітаційне моделювання розвитку підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.Серія: Економічні науки*. 2018. № 2 (121). С. 26-33. DOI: 10.30857/2413-0117.2018.2.2.(дата звернення: 04.11.2024).
- 6.Novikova I.,Zabarna E.,Volkova O.,Fedotova I.,Korolkov V. Economic prospects of post-war recovery: challenges and opportunities for sustainable development in ukraine. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2023. № 3. I 50.P. 298. DOI: 10.55643/fcaptr.3.50.2023.4091(дата звернення: 05.11.2024).
- 7.Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of house holds. *Eastern-European of Enterprise Technologies*. 2022. 1 (13-115). P. 103-112. (дата звернення: 05.11.2024).

**Полухіна Ольга Сергіївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Яковенко І.В.*

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Освітнє середовище – це комплекс матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних, ергономічних, естетичних, психолого-педагогічних умов, що забезпечують організацію життя дітей і дорослих. У цьому контексті визначення поняття середовища використовується таке поняття як «умови», тобто певні впливи (певного спрямування та вагомості) «активного» середовища на «пасивну» людину [25, с. 295]. Із суто педагогічної проєкції аналізу дефініції, освітнє середовище – це навчально-виховне середовище конкретного освітнього закладу, що моделюється педагогічною діяльністю педагогів - предметників та управлінського персоналу закладу.

Існують різні теоретичні моделі освітнього середовища: комунікативно-орієнтована, антрополого-психологічна, психодидактична, екопсихологічна.

Основними характеристиками освітнього середовища як педагогічного феномена виступають: цілеспрямованість, спеціальна організація специфічної педагогічної діяльності, взаємодія всіх суб'єктів освітнього процесу, інтегративність і варіативність.

Основними видами освітнього середовища ЗДО є: навчальне, предметно-ігрове, предметно-розвивальне, інформаційно-освітнє середовище [34, с. 98].

*Навчальне середовище ЗДО* взаємопов'язане із предметно-розвивальним, адже педагог у своїй діяльності застосовує усі компоненти предметного середовища, тому

навчальне середовище ЗДО слід розуміти як систему матеріальних об'єктів та засобів діяльності дошкільнят, яка функціонально моделює зміст їх інтелектуального та фізичного стану у відповідності із вимогами основної навчальної програми дошкільної освіти [38, с. 116].

*Предметно-ігрове середовище* ЗДО буде розвивальним при виконанні наступних умов:

розширює та поглиблює уявлення дітей дошкільного віку про особливості житла, найважливіші для життя людини споруди, транспорт;

вдосконалює уміння дитини за призначенням використовувати предмети і знаряддя;

формує уміння самостійно визначати ігрові сюжети, робити їх змістовними, дотримуватися правил рольової поведінки, розподіляти ігрові ролі, налагоджувати взаємодію під час гри, використовувати та розподіляти іграшки та ігрові атрибути;

вчить перетворювати ігровий простір, реалізовувати ігровий задум;

формує орієнтацію в творах мистецтва (музичного, літературного, образотворчого, театального), допомагає опанувати мову мистецтва, передавати різними мистецькими засобами художній образ, стимулює до активізації творчої діяльності.

*Інформаційно-освітнє середовище* ЗДО. Сучасне суспільство швидко переходить в епоху інформаційно-телекомунікаційних технологій. Під впливом процесу цифровізації створюється та розвивається нова структура – інформаційне суспільство. Швидке запровадження в практику діяльності цифрових технологій відбувається і в системі освіти. Забезпечення освіти на усіх рівнях теорією та практикою розробки та використання цифрових технологій є одним з найважливіших засобів реалізації нової освітньої парадигми, направленої на формування

максимально сприятливих умов для саморозвитку особистості дитини.

Таким чином, під освітнім середовищем слід розуміти сукупність умов, які створюють можливість для розкриття інтересів і здібностей дітей і забезпечують їх активну позицію в освітньому процесі, стимулюють їхній особистісний розвиток і саморозвиток.

Управління освітнім середовищем ЗДО повинне здійснюватись у напрямках його диверсифікації, насичення, створення необхідних умов для можливості побудови індивідуальної траєкторії формування особистості педагога, його самореалізації, самовизначення, задоволення його особистісних та освітніх потреб [9, с. 175]. В ЗДО освітній процес організовується в освітньому середовищі, яке формується сукупністю предметних, природних, соціальних умов й простором власного «Я» дитини дошкільного віку. Практичні зусилля вихователів по формуванню та реалізації такого освітнього середовища підпорядковуються інтересам дітей і лініям розвитку у різних сферах їх життєдіяльності.

Ефективне планування і організація освітнього середовища в ЗДО неможливі без його педагогічного проектування. Проектування освітнього середовища ЗДО є складним багаторівневим процесом, яким заклад у тісному взаємозв'язку реалізує проектно-нормативну, прогностичну, діагностичну, коректувальну, організаційно-координаційну, аналітико-інформаційну педагогічну діяльність. Об'єктами проектування освітнього середовища є: вихованість та навченість дошкільнят, професійна компетентність та майстерність педагогічного персоналу, діяльність (трудова, творча, професійна), процеси педагогічної діяльності.

Важливою функцією управління освітнім середовищем в ЗДО є контроль, який дає можливість

прогнозувати шляхи розвитку закладу. В основі контролю управління освітнім середовищем в ЗДО покладені два види управлінської діяльності:

- перцептивний – базується на порівнянні дійсного стану справ у закладі з певним еталоном - закладом, керівник ЗДО збирає інформацію про розвиток освітнього процесу;

- комунікативний – передбачає формування комунікативної мережі в ЗДО, через яку відбувається інформування керівництва про результативність управління освітніми процесами.

Невід’ємним складовим елементом системи управлінської діяльності керівника ЗДО є внутрішній контроль, який складається із контролю змісту різних аспектів діяльності дитячого садка (освітньої, фінансово-господарської, соціально-психологічної, організаційно-педагогічної, медико-соціальної та інших видів діяльності) та безпосередньо контролю за освітнім процесом. Метою здійснення управлінського контролю у ЗДО є оптимізація та координація діяльності всіх служб закладу для забезпечення високої якості освітнього процесу.

Методичні засади управління освітнім процесом в закладах дошкільної освіти базуються на сучасних наукових дослідженнях у галузі педагогіки, психології, менеджменту, а також на практичних аспектах управління освітніми установами.

Науково-методичні основи управління освітнім середовищем в ЗДО утворюються у відповідності із змінами існуючих шаблонів й стереотипів відносно змісту освітньої діяльності ЗДО, їх переходу від домінування управління і контролю до формату делікатного модеративного супроводу педагогів під час їх підвищення кваліфікації й професійної майстерності та саморозвитку.

## Список літературних джерел

1. Анішук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.
2. Базовий компонент дошкільної освіти. Затверджений наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція)» №615 від 22.05.2012 р.
- Братко М. В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: функціональний аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2015. Вип. 1-2. С. 11-18.
3. Братко М.В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2016. № 7 (3). С.9-16.
4. Біда О. А. Стратегія вдосконалення освітньої діяльності в процесі підвищення кваліфікації працівників дошкільних навчальних закладів в Україні. О. А. Біда, Л. І. Прокопенко, А. П. Чичук. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 89-92.
5. Борейко В. І. Розвиток дошкільних закладів в Україні. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2018. Вип. 2. С. 5-10
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
7. Вихрущ В. О. Освітнє середовище у координатах розвитку обдарованого школяра: психолого-педагогічний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 14(2). С. 18-24.
8. Вінарчук Н. Освітнє середовище закладу дошкільної освіти як чинник фізичного розвитку дошкільника, збереження та зміцнення здоров'я. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 45(1). С. 173-177.
9. Гуркова Т. Дефініції понять “освітній простір”, “середовище”, освітнє середовище. *Молодь і ринок*. 2019. №4 (171). С. 114 –118
10. Дробін А. Освітнє середовище "Природничих наук": теоретичний аспект. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 50-59
11. Жога Р. А. Персоналізоване освітнє середовище як інноваційний напрям розвитку сучасної освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 36. С. 165-171.
12. Карпова Л. Г. Інформаційно-освітнє середовище як засіб розвитку обдарованої дитини. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2018. Вип. 51. С. 88-102



- 13.Козуля В. Інклюзивне освітнє середовище: сутність та особливості. *Молодь і ринок*. 2020. № 5. С. 131-136.
- 14.Коляда І. Г. Інформаційно-освітній простір та інформаційно-освітнє середовище: спроба філософської рефлексії. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип. 18. С. 70-73
- 15.Кочубей Т. Д. Формування соціокультурного освітнього середовища закладу дошкільної освіти в процесі здійснення превентивної педагогічної роботи. Т. Д. Кочубей, О. М. Мельникова. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 212-219.
- 16.Кошіль О. Освітнє середовище дошкільного навчального закладу: генеза та сутнісний зміст поняття. *Освітологічний дискурс*. 2017, № 3-4 (18-19) URL:<https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22857/1/472-1239-1-PB.pdf>
- 17.Кривоногова О. В. Маршрут переходу з послуги раннього втручання до інклюзивного освітнього середовища закладу дошкільної освіти. О. В. Кривоногова, Н. В. Трапізанова, І. М. Орленко. *Габітус*. 2022. Вип. 39. С. 113-117.
- 18.Крутий К. Освітній простір дошкільного навчального закладу: монографія: у 2 ч. К. Крутий. К.: Освіта, 2009. Ч. 1 . 302 с.
- 19.Малишевська І. Інклюзивне освітнє середовище: генеза поняття. *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2016. № 3. С. 19-26.
- 20.Муляр Н. М. Безпечне та здорове освітнє середовище Нової української школи. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 77. С. 151-154
- 21.Освітнє середовище закладу дошкільної освіти: технології проєктування : навч.-метод. Посібник. О. Д. Рейпольська, І. М. Гудим, Л. І. Зайцева, І. В. Луценко, В. О. Луценко, Г. Г. Цветкова ; за ред. О. Д. Рейпольської. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 222 с.
- 22.Паненкова Ю. В. Освітнє середовище як чинник розвитку й адаптації обдарованих дітей. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Психологія*. 2022. Вип. 14. С. 37-41.
- 23.Пахомова О. В. Поняття "віртуальне інформаційно-освітнє середовище" у сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі. О. В. Пахомова, О. В. Бондаренко. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 16(2). С. 167-171.
- 24.Позняк О. Генезис поняття "інклюзивне освітнє середовище". *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 9. С. 293-308.

25.Програма розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» [нова редакція]. У 2 ч. Ч.ІІ. Від трьох до шести (семи) років. К.: ТОВ «МЦФЕР-Україна», 2014. 452 с.

26.Програма розвитку дитини дошкільного віку «Дитина». URL:<https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/programi-rozvitku-ditej>

27.Про дошкільну освіту: Закон України № 2628-III від 11 липня 2001 року. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>

**Таранич Оксана Вікторівна**, к.е.н., доцент  
**Лігус Галина Михайлівна**, магістр  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА**

На сучасному етапі розвитку підприємств публічного права важливе значення має всебічна оцінка ефективності системи менеджменту та організація управлінської діяльності, що дозволяє підвищити їх стійкість до коливань зовнішнього середовища. В умовах ринкових змін та нестабільності підприємства повинні самостійно розробляти і реалізовувати стратегію свого розвитку, забезпечуючи відповідні ресурси та управлінські механізми. Це вимагає посиленої відповідальності керівництва за досягнуті результати, своєчасність і якість прийнятих рішень. Без адекватної системи оцінки ефективності та чітко організованого управління важко досягти оптимальних результатів, що обумовлює необхідність удосконалення інструментів оцінки ефективності управлінської діяльності на підприємствах публічного права.

Аналіз останніх досліджень й публікацій щодо оцінки ефективності підприємств публічного права свідчить про зростаючу увагу науковців і практиків до розвитку інструментів управління, що враховують

специфіку таких підприємств. Вчені наголошують на необхідності адаптації традиційних методів оцінки ефективності до умов, характерних для державних та комунальних підприємств, які часто діють у монопольних умовах або при наявності соціальних зобов'язань перед суспільством.

Зокрема, у публікаціях широко розглядаються підходи до вимірювання ефективності з урахуванням багатокритеріальних показників, таких як соціальна значущість, економічна стабільність, відповідність стратегічним цілям держави, та інших нематеріальних показників, що є ключовими для підприємств публічного права.

Значний внесок у дослідження теоретичних основ і розв'язання прикладних проблем щодо організації і оцінювання управлінської діяльності здійснили М.М. Шкільняк, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Т.М. Попович, О.В. Сардак, А.В. Шегда, М.Д.Виноградський, А.А. Воронов, .В. Балабанова, Т.В. Білоус, .М. Виноградська, Л.М. Єфімова, Й.С. Завадський, О.М. Шканова, В.О. Новак, О.А. Осовський, Л.І. Скібіцька, Г.В. Осовська, Ф.І. Хміль, Л.В.Шовкун, О.Я. Кібанов,О.М. Гірняк тощо. Загальними питаннями оцінки ефективності підприємств займались: А. МаслоуК. Адамс, П. Друкер, Д. Нортон, Р.Каплан, К. Кросс, К. Макнейр, Д. Майлс тощо. Проте окремі питання оцінки ефективності підприємств публічного права не мають остаточного вирішення з урахуванням специфіки їх розвитку в Україні.

Мета роботи – визначення особливостей оцінки ефективності підприємств публічного права.

Успішна діяльність сучасних підприємств визначається раціональнимизадами управлінського процесу.Належнапідготовкакерівників, які здатнідо

ефективної організації роботи своїх підлеглих та реагуванню на події зовнішнього середовища, дозволить ефективно розв'язувати завдання розвитку сучасних підприємств [1, 2].

Питання оцінки ефективності підприємств базується на вивченні і дослідженні соціальних й економічних явищ, щоб ефективно використовувати їх матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Визначальним критерієм в оцінюванні управлінської діяльності, є її ефективність та економічність. Менеджер на сучасному підприємстві повинен знати основні методи оцінки їх ефективності та здійснювати їх управління відповідно до вимог чинного законодавства.

Основна мета оцінки ефективності управлінської діяльності підприємств полягає в пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства на рівні його окремих підрозділів [4].

Загальна оцінка якості організації управління відбувається при застосованні критеріїв оперативності, оптимальності й ефективності. На їх основі формуються критерії та методи оцінки ефективності підприємств.

Наприклад, ми можемо визначити для менеджерів підприємства оцінку якості їх управлінської діяльності на підставі критеріїв: 1) оперативності; 2) своєчасності в підготовці і прийнятті рішень, налагодженості механізму зворотного зв'язку; 3) надійності системи управління – достовірності, цінності і своєчасності інформації, прийоми і методи обробки якої відповідають сучасному рівню науково-технічного прогресу; 4) оптимальності системи управління – вибору оптимальних методів при прийнятті управлінських рішень, оптимальному співвідношенню централізованого і децентралізованого управління [2, 3, 13].

Найбільш поширеним в теорії і практиці управління

виділяють чотири основні підходи до визначення ефективності управління: ресурсний, системний, комплексний і цільовий (рис. 1).

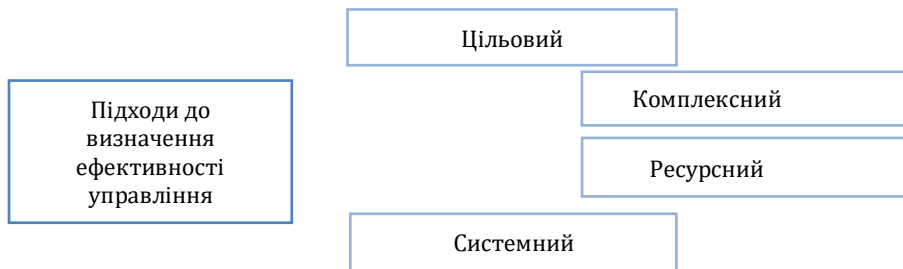


Рис. 1. Підходи до визначення ефективності управління

1. Ресурсний підхід зосереджений на оцінці ефективності управління через співвідношення витрат і результатів. Цей підхід широко використовується для визначення економічної ефективності, оскільки дозволяє чітко та кількісно оцінити результативність управління на основі ресурсних витрат. Проте, як зазначають дослідники, такий підхід не завжди повністю відображає всю складність управлінських процесів, оскільки не враховує нематеріальні фактори, такі як час, якість управлінських рішень і стратегічне планування.

2. Системний підхід розглядає ефективність управління як здатність керуючої системи забезпечувати досягнення цілей підприємства за допомогою оптимальної взаємодії всіх елементів управлінської системи. Важливою перевагою цього підходу є його можливість враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на управління. Втім, недоліком є складність кількісного оцінювання, оскільки важко виміряти взаємозв'язки між усіма елементами системи.

3. Комплексний підхід надає можливість аналізувати ефективність управління через комплексний огляд всіх

аспектів діяльності підприємства. Це включає оцінку використання трудових, матеріальних, фінансових й інформаційних ресурсів. Даний підхід дозволяє врахувати багатогранність управлінських процесів і залежність результатів від різних факторів, проте може бути складним у застосуванні через відсутність єдиної методики оцінки.

4.Цільовий підхід ґрунтується на оцінці досягнення конкретних цілей управління. Це дозволяє орієнтуватися на результати управлінської діяльності, зокрема, на ступінь досягнення встановлених цілей та ефективність використання ресурсів для цього. Однак, даний підхід може бути обмеженим у тому випадку, коли цілі не є чітко визначеними або змінюються протягом часу.

Оцінка ефективності системи управління для підприємств публічного права має свою специфіку, порівняно з приватними підприємствами. Ця специфіка зумовлена тим, що такі підприємства діють не лише в умовах ринкової конкуренції, але й під впливом соціальних та державних зобов'язань. Підприємства публічного права, такі як державні корпорації, комунальні підприємства чи установи, мають на меті не тільки отримання прибутку, але й забезпечення суспільного блага. У зв'язку з цим підходи до оцінки їхньої ефективності повинні враховувати не тільки економічні, але й соціально-екологічні чинники [11, 14].

Особливості оцінки ефективності підприємств публічного права.

1.Соціальна ефективність. Для підприємств публічного права важливим показником є здатність вирішувати суспільно важливі завдання: забезпечення послугами населення, підтримка соціальної інфраструктури та розвиток суспільного добробуту. Оцінка соціальної ефективності може включати такі показники, як доступність і якість наданих послуг, задоволення потреб

населення та соціальна відповідальність підприємства.

2.Економічна ефективність. Хоча підприємства публічного права не завжди мають за мету максимізувати свій прибуток, оцінка економічної ефективності залишається важливою. Це включає аналіз використання ресурсів, управління витратами, досягнення фінансової стійкості та забезпечення ефективного використання державних коштів. Оцінка економічної ефективності повинна також враховувати прозорість у фінансових процесах та доцільність витрат, особливо у випадках використання державних субсидій.

3.Екологічна стійкість. Підприємства публічного права, особливо інфраструктурні, у сфері, енергетики чи транспорту, повинні дотримуватися високих стандартів екологічної відповідальності. Оцінка екологічної ефективності може охоплювати показники енергоефективності, зменшення викидів вуглецю, використання відновлюваних джерел енергії та заходи щодо захисту довкілля.

4.Правова відповідність. Підприємства публічного права повинні діяти відповідно до нормативних актів, які регулюють їх діяльність. Важливим аспектом оцінки ефективності є ступінь дотримання правових вимог, нормативних стандартів та державних регуляцій. Невиконання цих зобов'язань може мати серйозні наслідки, зокрема штрафи, адміністративні санкції або репутаційні ризики.

5.Прозорість і підзвітність. Оскільки підприємства публічного права фінансуються або підтримуються за рахунок державного бюджету чи інших публічних джерел, важливою складовою їх ефективності є прозорість управлінських процесів і підзвітність перед громадськістю та державними органами. Це вимагає від підприємств впровадження механізмів контролю та звітності щодо

використання фінансових ресурсів та досягнення поставлених цілей [6-9].

Оцінка ефективності управління підприємствами публічного права потребує використання багатовимірних підходів, які враховують специфіку їхньої діяльності.

1.Бенчмаркінг. Один із наукових підходів до оцінки ефективності управління полягає у порівнянні показників діяльності з аналогічними підприємствами або нормативними стандартами. Це дозволяє визначити, наскільки підприємство відповідає найкращим практикам в галузі. Бенчмаркінг можна застосовувати для оцінки таких аспектів, як ефективність витрат, продуктивність праці, якість послуг та рівень інновацій [9].

2.Баланс інтересів зацікавлених сторін. Оцінка ефективності підприємств публічного права має враховувати інтереси різних зацікавлених сторін: урядових установ, громадськості, споживачів, працівників. Для цього використовують підхід, орієнтований на стейкхолдерів, що дозволяє оцінити, як діяльність підприємства впливає на кожну з цих груп. Наприклад, ефективність може оцінюватися через рівень задоволення громадян послугами або вплив на екологічну безпеку [10].

3.Управління на основі вартості. Хоча підприємства публічного права зазвичай не переслідують комерційну мету створення прибутку, концепція управління на основі вартості (Value-BasedManagement, VBM) може бути адаптована для оцінки довгострокового впливу їх діяльності на суспільний добробут. Оцінка за допомогою VBM передбачає вимірювання доданої вартості, яку підприємство створює для громадськості через ефективне використання ресурсів та досягнення суспільно корисних цілей [12].

4.Система збалансованих показників (BalancedScorecard, BSC). Цей підхід дозволяє оцінювати



ефективність управління через поєднання фінансових і нефінансових показників, що є особливо актуальним для підприємств публічного права. Наприклад, BSC може враховувати фінансову стійкість, рівень задоволення громадськості, ефективність внутрішніх процесів та розвиток персоналу. Це дає змогу отримати комплексну картину управлінської ефективності [5, 11].

Побудуємо систему оцінки економічної та соціальної ефективності для Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів[15]. Ця система спрямована на оцінку результативності діяльності відомства щодо забезпечення громадського добробуту, безпечності продукції та захисту прав споживачів.

Загальна мета такої системи полягає у визначенні системи показників, щодо забезпечення моніторингу й оцінці виконання соціально значущих функцій Держпродспожислужби, зокрема захисту громадян від небезпечних товарів, підвищення якості харчових продуктів і дотримання прав споживачів. Система ключових показників може включати кілька основних напрямів, з відповідними метриками.

По-перше, захист здоров'я громадян через забезпечення безпечності продуктів харчування:

- 1) кількість перевірених підприємств на предмет дотримання стандартів безпечності харчових продуктів;
- 2) частка порушень, виявлених під час перевірок: відсоток виявлених порушень серед усіх перевірених об'єктів;
- 3) час на обробку скарг та звернень громадян щодо безпеки харчових продуктів;
- 4) рівень задоволеності споживачів умовами безпечності харчових продуктів (розраховується на основі опитувань).

По-друге, захист прав споживачів:

- 1) кількість звернень громадян щодо порушення прав споживачів,

опрацьованих службою; 2) кількість справ, що закінчилися на користь споживачів: відсоток задоволених звернень серед загальної кількості звернень; середній час розгляду скарг та звернень; 3) сума відшкодованих збитків споживачам за рішенням служби.

По-третє, інформаційна підтримка та просвітницька діяльність: 1) кількість інформаційних кампаній, проведених для громадян щодо безпечного споживання продуктів; 2) частота оновлення інформації на офіційному веб-сайті з питань безпечності продуктів та захисту прав споживачів; 3) рівень обізнаності громадян щодо своїх прав як споживачів, визначений через опитування.

По-четверте, екологічна відповідальність: 1) кількість підприємств, що отримали сертифікати з екологічної безпеки в межах наглядової діяльності служби; 2) кількість ініційованих заходів із зменшення відходів та мінімізації забруднення у співпраці з іншими органами; 3) показник зниження шкідливих відходів підприємств завдяки вжитим заходам.

По-п'яте, прозорість і підзвітність: 1) частота публікації звітів про діяльність служби з детальним аналізом проведених перевірок та скарг; періодичність, з якою підприємство надає звіти для громадськості; 2) кількість громадських консультацій: заходи, на яких представники підприємства звітують перед громадою про використання ресурсів та плани; 3) механізми громадського контролю: наявність наглядових рад, можливість звернень від громадськості та зворотного зв'язку, включаючи контактні центри та онлайн-платформи для подачі скарг.

Збір необхідних даних має охоплювати офіційні звіти та статистику служби щодо перевірок, скарг, судових справ тощо; опитування споживачів та представників громадськості для визначення рівня задоволеності умовами

безпе́чності продукції та захисту їх прав; фінансові звіти та документацію для оцінки ефективності використання державних коштів та прозорості діяльності.

Система повинна визначати ступінь досягнення економічних і соціальних цілей, для подальшого вдосконалення діяльності підприємства. Наприклад, збільшення частоти перевірок у сфері харчової безпеки; розширення інформаційних кампаній для громадськості; підвищення ефективності розгляду скарг.

Перевагою такої системи є комплексний підхід до оцінки соціального впливу підприємства, щоб швидко реагувати на потреби громади і сприяти прозорості його діяльності. Це буде сприяти підвищенню соціальної відповідальності та громадської довіри до нього, бути більш підзвітним перед громадськістю та підвищувати свою соціальну ефективність у довгостроковій перспективі.

Ефективність підприємств публічного права охоплює широкий спектр аспектів, враховуючи соціальну, економічну, екологічну стійкість, правову відповідність, прозорість і підзвітність. Для таких підприємств важливо не лише забезпечувати комерційну доцільність, але й задовольняти соціально-економічні потреби суспільства, діяти відповідно до екологічних і правових стандартів, а також бути підзвітними перед громадськістю та державними органами. В оцінці їхньої ефективності потрібно враховувати інтереси зацікавлених сторін, адже діяльність таких підприємств безпосередньо впливає на громадськість, екологію, працівників, а також економічний і соціальний розвиток країни.

Наведена система оцінки соціальної ефективності дозволить Держпродспоживслужбі ефективніше виконувати свою місію, забезпечуючи захист споживачів і підтримувати високі стандарти якості продукції на

споживчому ринку.

### Список літературних джерел

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf).
2. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
3. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк. П. ПАктуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 163-174
4. Адонін С. В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_9\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_36).
5. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5-17.
6. Боковець В. В. Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *InnovationandSustainability*. 2023. № 2. С. 97–109.
7. Кобрин Л. Й. Формування ефективного механізму розвитку в контексті стратегічного управління підприємством. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2020. № 1. С. 123–129.
8. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.
9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.
10. Титикало В. С. Теоретичні засади та еволюція основ управління підприємством. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1. С. 187-194.
11. Череп А. В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
12. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.

13. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>
14. Таранич О.В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 113–121. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.1.11
15. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів URL: <https://dpss.gov.ua/>

**Холодницька Алла Вячеславівна**, к.е.н., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
**Пшенна Ірина Вікторівна**, аспірантка  
Національний університет «Чернігівська політехніка»

## **ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ LOCAL/CRAFT В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Післявоєнне відновлення сфери гостинності в Україні потребуватиме чітко напрацьованих алгоритмів дій та поступових фундаментальних змін у підходах та методах управління, залученні інвестицій, розширенню спектру та якості надання послуг. У зв'язку з війною сфера гостинності в Україні тривалий час була дестабілізована, а наразі перебуває у стадії поступового відновлення. Це зумовлено веденням бойових дій, а також їх негативними наслідками (руйнування інфраструктури міст, забрудненість територій вибухонебезпечними предметами та ін.). Сфера гостинності у північно-східній, східній та південній частині України фактично стоїть на паузі.

Наразі цілковито безпечних регіонів в Україні нема, що негативно впливає на туристичну привабливість, оскільки вітчизняні та іноземні туристи не прагнуть

відвідувати Україну через регулярні артилерійські обстріли та ракетні удари, руйнування інфраструктури, тимчасове припинення авіасполучення, відсутність гарантій особистої безпеки. Внутрішній туризм також перебуває у кризовому стані через міграцію населення з небезпечних регіонів у відносно безпечніші [4].

Зважаючи на це, обрання ефективних інструментів антикризового управління має стати одним з найважливіших напрямків діяльності підприємств гостинності. Вчасне реагування на ситуацію дозволить вживати заходів, які частково нівелюватимуть кризові явища [6]. Це може бути перегляд спектру послуг та цінової політики, створення безпечних укриттів, продумане розселення відвідувачів, надання інклюзивних послуг, впровадження нових трендів гостинності, поширення використання діджитал-технологій.

Сфера гостинності є одним з ключових факторів відродження та поступового зростання вітчизняної туристичної галузі, оскільки ті країни, які розвивають індустрію гостинності, мають суттєві надходження до бюджету. Сфера гостинності органічно поєднує діяльність, яка спрямована на забезпечення житлом, харчуванням, організацією дозвілля, екскурсійних та транспортних послуг для туристів. Це особлива сфера сервісу, яка є проявом персональної уваги до відвідувача, а тому працівникам, які в ній задіяні, варто навчитися здатність відчувати потреби та побажання клієнтів, що сприятиме формуванню позитивних емоцій та яскравих вражень.

Зважаючи на це, сфера гостинності стає важливою конкурентною перевагою в туристичному бізнес-середовищі та невід'ємною частиною туризму. Україна вже третій рік перебуває в умовах воєнного стану, а тому важливо віднайти такі унікальні інструменти, які дозволять поступово уникнути регіонального дисбалансу розвитку

цієї сфери, відродити втрачений бізнес, зробити його привабливим для відвідувачів[3].

Сфера гостинності має величезний потенціал. Залучення інвестицій та кваліфікований антикризовий менеджмент сприятимуть поступовому зростанню не лише цієї сфери, а й повоєнному відновленню економіки. [2].

На жаль, в умовах військових дій, а також діючих обмежень виїзду за кордон для окремих категорій громадян України, попит на послуги, які відповідають сучасним світовим стандартам якості, зростає. Тому сфера гостинності має враховувати світові тренди розвитку та по можливості імплементувати їх у власні бізнес-моделі.

Перевагами вітчизняного бізнесу у сфері гостинності є унікальність регіональних природних комплексів, історико-культурна спадщина, цінова конкурентоспроможність, можливості для розвитку оздоровчого туризму, екотуризму, етнотуризму, гастротуризму тощо. За останні роки суттєво розширилися пропозиції щодо організації харчування, дозвілля, різноманітних додаткових послуг (майстер-класи, дегустації, тренінги, тимбілдинги). Це дозволить отримувати значно вищий дохід та залучати нових клієнтів. Такий підхід також супроводжуватиметься розвитком супутніх сфер послуг, що сприятиме поступовому відновленню економіки регіонів [1].

Повоєнна трансформація бізнес-процесів сфери гостинності повинна враховувати ті зміни, що відбуваються, як на окремих територіях, що постраждали внаслідок бойових дій, так і в свідомості громадян [5].

Сучасний турист прагне отримати більші та автентичні враження, а тому пропонуємо звернути увагу на такий світовий тренд у сфері гостинності, як Local/Craft, що передбачає свідомий вибір товарів та послуг, які створені місцевими виробниками та передбачають

використання традиційних методів та високоякісних екологічних матеріалів. Такий тренд спрямований на підтримку місцевих виробників, що сприятиме наповненню місцевих бюджетів, збереженню автентичності та культурних традицій, використання екологічно чистих продуктів, натуральних матеріалів, що є запорукою сталого розвитку.

Основними конкурентними перевагами використання Local/Craft у сфері гостинності є його унікальність, оскільки місцеві продукти мають унікальний дизайн, смак або історію, що суттєво вирізняє їх від мас-маркету; якість, яка обумовлена використанням натуральних матеріалів, індивідуальному підходу до виробництва; підтримка місцевого виробника; екологічність; підтримка екологічних ініціатив.

Українські компанії вже поступово впроваджують такий тренд у свою діяльність та відчують позитивні результати. Серед основних вітчизняних туристичних родзинок, на яких можна акцентувати увагу є :

- продукція місцевих виробників: сезонні овочі та фрукти, сири, мед, чай, риба, варення та джеми, наливки, настоянки, квас, пиво, вино.

- одяг та взуття ручної роботи: одяг з натуральних тканин, в'язаний одяг, взуття з натуральної шкіри, хутра чи тканин у стилі національних традицій.

- предмети декору, сувеніри та подарунки: гончарні вироби, вироби з дерева, текстильні вироби, мило та косметичні засоби з екологічних матеріалів, вишивані картини, сувенірні вироби, аксесуари ручної роботи, вироби з дерева та лози іграшки з натуральних матеріалів, тощо.

- унікальні послуги: місцеві ремесла, майстер-класи, народні гуляння, екскурсії до місцевих виробників.



В сучасних умовах Local/Craft може стати не просто трендом, а способом життя, який не лише приносить естетичне задоволення та приємні неповторні емоції, а і дозволяє підтримувати місцевих виробників, зберігати етно-культуру, формувати екологічну свідомість, а отже і робити свій внесок у сталий розвиток.

Концепція Local/Craft чудово вписується у сферу гостинності, оскільки дозволяє підприємствам сфери тимчасового розміщення та організації харчування не лише створити власну неповторну атмосферу для відвідувачів, а отримати суттєві конкурентні переваги.

Це можуть бути:

– Унікальне меню закладів харчування, до якого включені свіжі місцеві продукти, хліб, випічка, сири, мед, варення, фрукти та овочі місцевих аграріїв, традиційні місцеві страви за унікальними рецептами, місцеві крафтові напої.

– Особливий декор та інтер'єр: автентичні меблі та текстиль місцевих виробників, твори місцевих художників та майстрів, що дозволить створити неповторну атмосферу.

– Представлення на продаж сувенірів, виготовлених місцевими майстрами.

– Організація екскурсій до місцевих виробників, а також музеїв, історико-архітектурних пам'яток, парків, рекреаційних зон.

– Організація для відвідувачів майстер-класів з місцевих ремесел.

– Підтримка місцевих проєктів, пов'язаних з екологією, збереженням культурної та історичної спадщини.

Це сприятиме розвитку підприємств сфери гостинності, залученню відвідувачів не лише з України, в й з інших країн, створенню позитивного іміджу,

формуванню власного унікального бренду, зростанню доходів, а отже і прибутковості бізнесу.

В Україні все частіше використовують концепцію Local/Craft. Яскравим прикладом є карпатські готелі та ресторани, які пропонують гостям місцеві сири, мед, трав'яні чаї, організовують майстер-класи з виготовлення гуцульських сувенірів. На відміну від них, одеські готелі Використовують в інтер'єрі надають перевагу морській тематиці, пропонують страви з морепродуктів, організовують екскурсії до винних погребів. Львівська сфера гостинності намагається максимально пережити атмосферу автентичного львівського будинку, пропонують традиційні страви галицької кухні. Чернігівські підприємства сфери гостинності пропонують гостям відвідати Чернігівський національний історико-культурний заповідник, спробувати традиційні місцеві страви, взяти участь у майстер-класах з гончарства. Сумщина організує екскурсії до старовинних церков та монастирів, пропонує місцеві страви з дикорослих трав, майстер-класи з вишивки. Івано-Франківщина вирізняється своїми унікальними стравами, народними ремеслами, а також природними ландшафтами, екскурсійними турами в гори, що може бути використано як особливості регіону при формуванні концепції бізнесу у сфері гостинності. Запоріжжя може поділитися цікавими історичними легендами, історіями та артефактами епохи козацтва.

Особливо варто звернути увагу на впровадження цієї концепції столичними представниками сфери гостинності, оскільки Київ – не лише столиця, а й місто з багатою історичною та культурною спадщиною, яке має багатоваріантні можливості втілення концепції Local/Craft. Підприємці можуть скористатися різними концептуальними підходами у залежності від місця розташування готелю чи закладу харчування, оскільки для

кожного мікрорайону міста характерна своя історія, події, відомі особистості, особливості архітектури, своя атмосфера.

Для ефективного післявоєнного відновлення та забезпечення стійкого розвитку вітчизняна сфера гостинності потребує державної підтримки, ефективних урядових рішень, забезпечення злагодженої співпраці та координації місцевих органів влади та самоврядування, бізнесу, потенційних інвесторів, меценатів щодо відновлення туристичної привабливості регіонів, відродження та економічного зростання підприємств.

Серед перспектив розвитку сфери гостинності в Україні після війни може бути зростання туристичних запитів на досвід країни, що пережила війну. У цьому сенсі можлива організація туристичних маршрутів повосенними символічними місцями, вшанування місць, які стали унікальними символами слави, а також створення спеціальних фондів, кошти яких будуть використані на відновлення втраченої історичної спадщини України [4].

Сфера гостинності може стати однією із галузей, яка допоможе економіці відновитися після кризи, оскільки інтерес іноземців до України після припинення війни може суттєво зрости. Україна зможе відродиться та стати інвестиційно привабливою, цікавою на подорожі, здатною поділитися власним досвідом. Завдяки туризму відкриється можливість залучення іноземних коштів в розвиток економіки України. Також необхідно буде звернути увагу на оновлення туристичного брендингу, в основі якого полягатиме частині безпечних укриттів, прокладання безпечних маршрутів та поступового формування іміджу безпечної країни.

Крім того, важливо розробити інструменти дієвої державної підтримки підприємств сфери гостинності, в частині спрямування коштів на відбудову та відновлення

підприємств. Також важливо скористатися можливостями фінансової підтримки від Міжнародних організацій та фондів. Також варто розглянути можливість залучення грантів чи кредитів на вигідних умовах.

Перевагами впровадження концепції Local/Craft у діяльність підприємств сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення очевидні, оскільки очікується поживавлення ринку туристичних послуг, а тому необхідно максимально вивчити запити потенційних відвідувачів в частині зацікавленості місцевою автентичністю, що дозволить познайомити своїх громадян та іноземців з унікальною культурою та традиціями, підтримувати місцевих виробників, зберігати культурну спадщину, турбуватися про довкілля, виділення поміж конкурентів, формувати власний імідж та сформувати стійкий пізнаваний бренд. Це в свою чергу сприятиме не лише відновленню бізнесу, а й наповненню бюджету, що є запорукою економічного зростання.

### Список літературних джерел

1. Коробейникова Я.С., Котенко Р.М., Шука Г.П. Адаптація готельного бізнесу в період війни в контексті сучасних трендів (Кейси Івано-Франківської області). *Економіка та суспільство*. Випуск №65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4488>
2. Кохан М. О., Бірюкова Ю. А., Шпарик Я. Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. С. 31–38.
3. Лелюк О. В. Сучасні підходи до розвитку сфери гостинності. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 19 травня 2020 року. К.: ТЕК КНТЕУ, 2020. С. 18-21.
4. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
5. Плотноківа М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України . *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. 2022. С. 102–112.

6. Холодницька, А. В. Розробка антикризової стратегії діяльності компаній готельного бізнесу в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. № 1(37). 2024. С.109-121.

**Чаплінський Юрій Богданович**, к.е.н., доцент  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
**Чаплінська Катерина Юріївна**, здобувачка  
Чернівецький національний університет  
ім. Юрія Федьковича

## **ЦІЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Маркетинговий менеджмент — це стратегічний процес, що об'єднує управління ресурсами, планування та реалізацію маркетингових заходів для досягнення конкурентної переваги, утримання клієнтів і підвищення прибутковості компанії. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої вимогливості клієнтів маркетинговий менеджмент стає ключовою складовою успіху будь-якого підприємства. Інструментарій маркетингового менеджменту охоплює розробку, реалізацію та контроль маркетингових стратегій, орієнтованих на задоволення потреб споживачів, створення цінності та досягнення сталих конкурентних переваг.

Маркетинговий менеджмент — це комплекс стратегічних та тактичних дій, які спрямовані на задоволення потреб і бажань споживачів через ефективне управління товарами, цінами, розподілом та просуванням товарів чи послуг на ринку. Маркетинговий менеджмент є важливим інструментом для будь-якого підприємства, яке хоче досягти успіху в конкурентному середовищі. Він допомагає підприємствам зрозуміти потреби своїх клієнтів

і розробити продукти та послуги, які відповідають цим потребам [1, с.49].

Суть маркетингового менеджменту розкривається в його цілях. Цілі маркетингового менеджменту мають відповідати цілям діяльності підприємства, тому це визначальний чинник формування цілей маркетингового менеджменту. Відповідно до діяльності підприємства цілі можна поділити на кількісні та якісні. Кількісні – це цілі щодо досягнення фінансових результатів підприємства, показників ефективності діяльності (прибуток, рентабельність, частка ринку, обсяги продажів та ін.); якісні цілі формуються відповідно до діяльності підприємства з приводу задоволення споживача [2, с.313]. Розуміння працівниками поставленої цілі діяльності підприємства допомагає швидше досягнути кінцевого результату та максимізувати прибуток за допомогою розробки та удосконалення оптимальних маркетингових програм. Маркетологи підприємства розробляють програму, яка повинна слугувати основою для всіх планів підприємства, що дасть можливість уникнути робочих прорахунків і безпомилково оцінити свої можливості [3].

Маркетинговий менеджмент охоплює низку важливих завдань, які допомагають підприємству реалізовувати його бізнес-цілі. Основні завдання включають:

1. Дослідження ринку та аналіз поведінки споживачів. Маркетинговий менеджмент починається з аналізу ринку: визначення потреб споживачів, аналізу демографічних показників, ринкових тенденцій та оцінки конкурентного середовища. Це дозволяє зрозуміти поточний стан ринку, виявити можливості для зростання та уникати ризиків. Збір і аналіз даних проводяться з використанням різних методів, таких як опитування,

анкетування, фокус-групи, аналіз великих даних та статистичні дослідження.

2. Сегментація ринку та вибір цільових аудиторій. Сегментація ринку дозволяє розподілити потенційних споживачів на групи за схожими характеристиками (демографічними, географічними, поведінковими тощо), що полегшує розробку персоналізованих маркетингових стратегій. Після сегментації підприємство обирає один або кілька цільових сегментів, на яких буде зосереджена основна маркетингова діяльність.

3. Позиціонування товару та створення унікальної ціннісної пропозиції (УЦП). Позиціонування включає формування враження у свідомості споживачів про товар, яке відрізняє його від конкурентів. УЦП — це те, що робить продукт унікальним і привабливим для цільової аудиторії. Успішне позиціонування дозволяє зайняти вигідну нішу на ринку і створити емоційний зв'язок із споживачами.

4. Розробка маркетингового комплексу 4Р:

- Product (Продукт): розробка продукту, який задовольняє потреби цільового ринку.

- Price (Ціна): визначення ціни, яка відповідає очікуванням ринку і забезпечує прибутковість компанії.

- Place (Розподіл): вибір каналів збуту, щоб продукт був доступний клієнтам у потрібний час і в потрібному місці.

- Promotion (Просування): організація комунікаційних заходів, що підвищують обізнаність про продукт і стимулюють до його покупки.

5. Просування бренду та формування лояльності клієнтів. Формування бренду включає в себе створення іміджу, який запам'ятовується і привертає увагу споживачів. Завдання маркетингового менеджменту полягає не тільки в залученні нових клієнтів, але й у

створенні лояльності до бренду. Це може бути досягнуто через програми лояльності, постійну комунікацію, якісний сервіс та персоналізований підхід до клієнтів.

6. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. Важливим аспектом маркетингового менеджменту є постійний контроль і аналіз результатів реалізації маркетингових заходів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє відслідковувати, як маркетингові стратегії впливають на досягнення цілей компанії.

Для досягнення своїх цілей маркетингові менеджери використовують різні інструменти та методи, що дозволяє розробляти та реалізовувати маркетингові стратегії.

1. SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям оцінити чотири основні аспекти: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). SWOT-аналіз надає чітке уявлення про внутрішні та зовнішні чинники, що можуть впливати на успіх компанії. Наприклад, сильні сторони можуть бути використані для зростання на ринку, а слабкі — усунені чи мінімізовані для підвищення конкурентоспроможності.

2. Аналіз PESTEL — розгляд політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей інструмент дозволяє підприємству передбачати зміни в зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на її діяльність, та адаптувати свої стратегії для уникнення ризиків або використання нових можливостей.

3. Маркетингові дослідження — це використання кількісних і якісних методів дослідження для збору даних про ринок і споживачів.

4. BigData та AI. Аналіз великих даних і штучний інтелект дозволяють маркетологам отримувати детальні



відомості про поведінку клієнтів, автоматизувати процеси та розробляти персоналізовані стратегії.

5. Системи CRM (CustomerRelationshipManagement) — це платформи, які дозволяють зберігати та управляти інформацією про клієнтів, їхні взаємодії з підприємством, історію покупок та уподобання. CRM допомагає налагоджувати більш ефективну роботу з клієнтами, сприяє підвищенню лояльності та покращенню якості обслуговування, що в кінцевому підсумку підвищує задоволеність клієнтів.

6. Цифровий маркетинг. Це поєднання інструментів (SEO, SMM, контент-маркетинг, e-mail маркетинг тощо), які дозволяють залучити цільову аудиторію через онлайн-канали.

Процес маркетингового менеджменту складається з кількох етапів:

1. Планування. На цьому етапі визначаються цілі та стратегічні пріоритети, а також створюється план дій для досягнення запланованих результатів.

2. Організація та розподіл ресурсів. Формується структура команди, виділяються фінансові та людські ресурси для реалізації маркетингових програм.

3. Виконання. Це практична реалізація маркетингових стратегій, яка може включати рекламні кампанії, просування в соціальних мережах, проведення заходів та інші активності.

4. Контроль і оцінка результатів. Відстеження виконання планів за допомогою KPI, які можуть включати обсяги продажів, показники відвідуваності сайту, коефіцієнти конверсії тощо.

5. Адаптація і корекція. На основі отриманих результатів аналізуються сильні та слабкі сторони, що дозволяє вдосконалювати маркетингові заходи.

Маркетинговий менеджмент зазнає впливу різних зовнішніх та внутрішніх чинників. Сучасні виклики включають:

1. Діджиталізація та розвиток нових технологій. З появою нових цифрових платформ і технологій (штучний інтелект, аналітика великих даних, VR/AR) маркетинговий менеджмент стає все більш технологічно орієнтованим. Це дає нові можливості, але також потребує постійного навчання і швидкої адаптації.

2. Зміни в поведінці споживачів. Споживачі стали більш вимогливими до персоналізації, екологічності та етичності брендів. Підприємства повинні реагувати на ці вимоги, щоб залишатися конкурентоспроможними.

3. Конкуренція та насиченість ринку. Багато ринків стають перенасиченими, що ускладнює завоювання нових клієнтів і вимагає створення унікальних переваг.

4. Приватність даних та етичність. Використання особистих даних викликає значний інтерес і занепокоєння. Нові правила, такі як GDPR, зобов'язують компанії обережно підходити до збору та використання даних.

5. Швидкі зміни в середовищі. Глобальні зміни, наприклад, пандемія COVID-19, економічні кризи чи політичні коливання, змушують підприємства швидко адаптувати свої маркетингові стратегії. Це потребує від маркетингових менеджерів здатності швидко приймати рішення та оперативно коригувати свої плани, щоб зберегти конкурентоспроможність.

6. Зростаюча роль соціальних та екологічних питань. Споживачі сьогодні віддають перевагу брендам, які підтримують соціальні та екологічні ініціативи. Маркетинговий менеджмент має враховувати ці чинники та вбудовувати соціальну відповідальність у стратегії підприємства, що допомагає побудувати довіру і лояльність серед клієнтів.

Маркетинговий менеджмент є важливим елементом сучасного бізнесу, що дозволяє бізнесам не тільки зростати, але й адаптуватися до постійних змін на ринку. Завдяки глибокому аналізу ринку, розумінню потреб споживачів і застосуванню новітніх технологій маркетинговий менеджмент сприяє досягненню високих результатів та підтримці стабільної конкурентної позиції. В умовах сучасного ринку, де технології змінюють правила гри, маркетинговий менеджмент має поєднувати стратегічне бачення, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни.

Таким чином, у сучасному конкурентному середовищі підприємства потребують чітких і ефективних стратегій для виділення свого товару серед аналогічних пропозицій. Маркетинговий менеджмент дозволяє формувати унікальні торгові пропозиції та просувати їх через канали, які найкраще підходять для досягнення цільової аудиторії. Правильний маркетинговий менеджмент дозволяє підприємствам ефективно розподіляти свої фінансові, людські та технологічні ресурси. Замість витрат на випадкові чи малоефективні кампанії, маркетинговий менеджмент допомагає спрямовувати ресурси на стратегічні та результативні дії, підвищуючи рентабельність інвестицій.

Маркетинговий менеджмент охоплює роботу зі створення позитивного досвіду для клієнтів, підтримки їхньої лояльності та підвищення задоволеності. Постійні клієнти забезпечують підприємству стабільні прибутки та часто виступають послами бренду, рекомендуючи його іншим. Грамотно розроблена маркетингова стратегія допомагає підприємству залучити нових клієнтів, стимулювати повторні покупки та збільшити обсяги продажів. Це сприяє підвищенню ринкової частки компанії, зміцнює її позиції на ринку та забезпечує

зростання доходів. Маркетинговий менеджмент включає регулярний аналіз ринку, що дозволяє відстежувати зміни в споживчих потребах, появу нових конкурентів, новітні тренди та технології. Це допомагає підприємству швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії, щоб залишатися актуальним на ринку. Завдяки маркетинговому менеджменту підприємство може формувати унікальний образ бренду, який буде асоціюватися з якістю, надійністю та інноваціями. Це створює додаткову цінність для споживачів і підвищує їхню готовність обирати цей бренд серед конкурентів. Маркетинговий менеджмент дозволяє підприємству систематично оцінювати результати своїх маркетингових зусиль, що важливо для виявлення слабких і сильних сторін. Це дає можливість коригувати стратегії в реальному часі та спрямовувати маркетинг у більш вигідні напрямки. Маркетинговий менеджмент сприяє створенню продуктів, які не лише задовольняють поточні потреби споживачів, але й передбачають майбутні. Завдяки маркетинговим дослідженням та аналізу поведінки споживачів підприємство може розробляти інноваційні товари, що відповідають вимогам ринку та створюють додаткову цінність.

Систематичний підхід до маркетингового менеджменту забезпечує підприємству постійний потік прибутку, дозволяючи мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями на ринку. Це створює умови для стабільного фінансового розвитку та довгострокового успіху бізнесу.

#### Список літературних джерел

1. Остапчук, Т. П., Бужимська, К. О. (2024). Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №2(108), 42–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-42-50](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-42-50)
2. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 8. С. 309-315. URL: <https://www.business->

[inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-8\\_0-pages-309\\_315.pdf](http://inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-309_315.pdf).

3. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279>

**Череватий Артур Олександрович**, магістрант  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса (м. Вінниця)  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Козловський С.В.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування основних фондів відбувається на різних етапах життєвого циклу підприємства: на етапі створення та подальшої діяльності. За часів адміністративно-командної економіки процес формування фондів виробництва відбувався централізовано і підприємства майже не мали можливості приймати самостійні рішення щодо обсягу і складу основних фондів. В умовах ринкової економіки підприємства самостійно визначають необхідний розмір і структуру основних фондів, що дозволяє забезпечити виконання стратегічних і тактичних завдань суб'єкта господарювання.

Формування основних фондів здійснюється за рахунок фінансових ресурсів, які формуються за рахунок власних, позикових та залучених джерел. До власних джерел фінансування належать: прибуток, амортизаційні відрахування, додаткові внески засновників; до залучених: нормальна заборгованість з заробітної плати, за податками та зборами, виникнення якої зумовлено розбіжністю у термінах нарахування та виплати зазначених платежів, цільове фінансування на безповоротній основі, емісія акцій; до позикових: кошти фінансово-кредитних установ,

бюджету (бюджетні кошти надаються підприємствам лише в тому випадку, коли вони включені до програми, затвердженої Кабінетом Міністрів України), населення, іноземних інвесторів.

При формуванні основних засобів на етапі створення підприємства визначається потреба, яка здатна забезпечити досягнення запланованих обсягів виробництва, і здійснюється вибір джерел фінансування. На цьому етапі життєвого циклу кредиторська заборгованість ще не сформована і підприємство не має у своєму розпорядженні таких власних джерел фінансових ресурсів як прибуток і сума накопичених амортизаційних відрахувань. Таким чином, на даному етапі основним джерелом фінансових ресурсів, спрямованих на формування основних фондів підприємства, на думку деяких авторів, є власні кошти, а саме статутний капітал. Але в сучасних умовах господарювання для формування основних фондів підприємств можуть бути використані фінансові ресурси, створені за рахунок позикових джерел (банківського кредиту або лізингу).

Одержання кредитів новоствореними підприємствами є ускладненим, оскільки банки не можуть оцінити реальні масштаби діяльності таких підприємств. Крім цього, виникають проблеми із заставою – як правило, новостворені підприємства не мають достатньої кількості власних товарно-матеріальних цінностей. Але, не зважаючи на це, на нашу думку, на етапі створення підприємства основні фонди можуть бути сформовані не лише за рахунок власних джерел фінансових ресурсів (статутного капіталу), а і за рахунок позикових. Формування основних фондів підприємств повністю за рахунок позикових фінансових ресурсів зустрічається рідко, тому можна виділити два варіанти фінансування первісного формування основних фондів новостворених

підприємств: за рахунок власних джерел фінансових ресурсів; за рахунок власних і залучених джерел фінансових ресурсів (комбіноване фінансування).

Джерела формування власного капіталу підприємства залежать від його форми власності. З розвитком в державі ринкових відносин їх коло значно розширилось. Згідно Закону України “Про власність” і Господарського кодексу в Україні можуть діяти підприємства таких видів: приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб’єкта господарювання (юридичної особи); комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади; підприємство, що діє на основі колективної власності; державне підприємство, що діє на основі державної власності; іноземні підприємства та підприємства з іноземними інвестиціями.

На етапі подальшого функціонування підприємства також відбувається формування основних фондів. Воно пов’язане з розширенням діяльності підприємства (розширення асортименту та збільшення випуску продукції) та заміною зношених об’єктів для забезпечення збереження досягнутого рівня виробництва. Формування і оновлення основних фондів на цих стадіях розвитку підприємства здійснюється за рахунок власних, позикових і залучених джерел фінансових ресурсів.

Підприємства створюються з метою отримання прибутку і тому повинні здійснювати випуск саме тієї продукції, яку вони зможуть реалізувати, а не тієї, що можуть виготовити. При формуванні та визначенні напрямів оновлення основних фондів підприємства донедавна виходили з потреб виробництва, але розвиток ринкових відносин вимагає зміни такого підходу. За умов ринкової економіки в своїй діяльності підприємства повинні орієнтуватися також і на потреби ринку і враховувати їх при формуванні основних засобів.

Для характеристики управління формуванням основних фондів в ринкових умовах в економічній літературі вводиться поняття “менеджмент оновлення основних фондів”.

Під оцінкою альтернативних варіантів в даному випадку розуміється вибір джерела фінансування (лізинг або кредит). Потреба в оновленні основних засобів визначається виходячи з виробничих потреб, а не на основі запитів ринку. У схемі не передбачено оцінку альтернативних варіантів оновлення на основі порівняння ефективності впровадження фондів праці різних моделей і виробників. Також не передбачено вивчення постачальників, яке складається з дослідження цін, умов поставки, післяпродажного сервісу. Всі перелічені етапи є складовою частиною маркетингової діяльності, тому введено термін “маркетинг оновлення основних засобів”.

На першому етапі під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища визначається потреба в оновленні основних засобів. Така необхідність виникає внаслідок того, що наявні фонди праці не в змозі у повній мірі задовольнити запити споживачів за якісними або кількісними параметрами. Виникають ситуації, коли підприємство не спроможне задовольнити зростання попиту споживачів за кількісними показниками через брак потужностей; забезпечити випуск продукції належної якості через незадовільний стан устаткування; оперативно розпочати виробництво товарів на основі принципово нових технологій. Після прийняття рішення про необхідність придбання нового четвертому етапі, на основі зібраної інформації та проведених розрахунків, приймається рішення про закупку, проводяться переговори, оформлюється замовлення, і, якщо необхідно, вносяться зміни у специфікацію.



Таким чином, маркетинг оновлення можна визначити як діяльність підприємства спрямовану на визначення варіантів оновлення основних засобів з метою найбільш повного задоволення запитів споживачів на основі вивчення потреб цільового ринку. Це повністю відповідає маркетинговій філософії і дозволяє підприємствам здійснювати обґрунтований вибір варіантів формування і оновлення основних засобів.

На сучасному етапі розвитку економіки України основним джерелом фінансування процесу формування і оновлення основних засобів підприємств є власні джерела фінансування, що пов'язано з ситуацією на ринку позичкового капіталу (високі процентні ставки за користування кредитами, значний розмір застави, обмежений обсяг довгострокового кредитування). На сьогоднішній день в Україні фінансово-кредитні установи віддають перевагу наданню короткострокових кредитів. Довгострокові кредити (терміном понад 3 роки) для формування основних засобів, майже не видаються. Вони становлять лише 15-25% від загального розміру наданих кредитів. Така ситуація пов'язана із значним ризиком неповернення вкладених коштів та невизначеністю перспективної економічної ситуації. Якщо підприємство не займається випуском продукції за держзамовленнями, то одержати асигнування з бюджету також не є можливим.

### Список літературних джерел

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I. Вінниця : ВНТУ, 2020. 119 с.
3. Мельник В.Ш. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс. Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2003. 128 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999.

**Чернецький Ярослав Сергійович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., проф. Кожем'якіна С.М.*

## **ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Підвищення рівня мотивації працівників підприємства в сучасних умовах, особливо в умовах тривалого збройного конфлікту, є ключовим завданням для підтримання продуктивності та стабільності підприємств в Україні. Війна вже третій рік спричиняє нестабільність на ринку праці, зростання економічного тиску та кадровий дефіцит, зокрема серед чоловіків на критично важливих позиціях. За таких умов необхідно не лише адаптувати наявні мотиваційні системи, а й інтегрувати нові підходи, що враховують специфіку ситуації, зокрема загрози фізичної безпеки, постійні повітряні тривоги та вимоги щодо мобілізаційного бронювання працівників.

Мотивація працівників є не просто засобом підвищення продуктивності, а необхідною умовою для забезпечення стійкості та адаптації підприємства в кризових ситуаціях. Ієрархія потреб Маслоу залишається актуальною, проте в умовах воєнного часу потреби безпеки виходять на перший план для багатьох працівників. Для адаптації теорії Маслоу можна виділити пріоритети безпеки та стабільності, які є не менш важливими за базові фізіологічні потреби [1]. Підприємства, що забезпечують безпечні умови роботи, зокрема приміщення з укриттями або компенсації за роботу у високих ризикових умовах, мають перевагу в мотивації працівників.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга також набуває додаткової цінності в цих умовах. Гігієнічні фактори, такі як стабільність заробітної плати, можливість бронювання від мобілізації та забезпечення умов фізичної безпеки, стають мінімально необхідними. Водночас мотивуючі фактори — можливість професійного зростання, визнання досягнень, відчуття соціальної значущості роботи — також потребують адаптації [2]. Наприклад, підприємства можуть створювати умови для розвитку, які дають працівникам змогу залишатися в Україні, працюючи дистанційно, що є мотивуючим чинником і водночас вирішенням кадрових питань.

Ситуація на ринку праці України вимагає гнучких підходів до мотивації. Теорія очікувань В. Врума стає особливо актуальною в умовах, коли працівники прагнуть не тільки матеріальних винагород, а й підтримки для стабільної роботи, що враховує особисті та сімейні обставини [1]. Для багатьох працівників критично важливими є прозорі програми компенсацій у разі пошкодження майна, захист соціальних гарантій та можливість офіційного оформлення бронювання від мобілізації. Це впливає на прийняття рішення працівників щодо залученості до роботи. Підприємства, які підтримують персонал в умовах економічної та фізичної небезпеки, отримують більше лояльності від своїх працівників.

В умовах кадрового дефіциту й економічних викликів важливим інструментом залишається комплексний підхід до мотивації, що включає монетарні та немонетарні фактори. Грошові винагороди, такі як підвищення зарплат для критично важливих фахівців, премії за роботу в зонах ризику, доплати за небезпечні умови праці, залишаються важливими стимулами. Але для багатьох підприємств у складних економічних умовах стає важливим і

немонетарний підхід. Можливість працювати в гнучкому графіку, особливо під час повітряних тривог, участь у програмах підвищення кваліфікації та підтримки ініціатив, пов'язаних із соціальними або громадськими проектами, посилюють відчуття значущості роботи та залученості до спільної справи.

Адаптацію теорій мотивації до умов воєнного часу показано в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Адаптація теорій мотивації до умов воєнного часу**

| Теорія мотивації               | Пріоритети в умовах воєнного часу                    | Приклад адаптації                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Ієрархія потреб А. Маслоу      | Потреба в безпеці, стабільності                      | Забезпечення укриттів, компенсація за роботу в зоні ризику                           |
| Двофакторна теорія Ф.Герцберга | Гігієнічні фактори: стабільність зарплати, безпека   | Бронювання від мобілізації, гарантії фізичної безпеки                                |
| Теорія очікувань В.Врума       | Прозорі програми компенсацій, підтримка стабільності | Оформлення компенсацій у разі пошкодження майна, офіційне бронювання від мобілізації |

Одним із значущих елементів підвищення рівня сучасної мотивації є гнучкі моделі організації праці, що дозволяють працівникам поєднувати професійні обов'язки із потребами сім'ї. Наприклад, віддалена робота в ІТ-секторі, сфері фінансів або науці стала популярною та забезпечує додатковий рівень безпеки для працівників. Підприємства, які пропонують можливість працювати з дому або з інших безпечних локацій, отримують перевагу в залученні персоналу. Крім того, компанії, які мають можливість забезпечити бронювання ключових співробітників від мобілізації, можуть мінімізувати плинність кадрів і стабілізувати робочий процес[3].

Загалом, удосконалення системи мотивації у сучасних умовах вимагає балансу між короткостроковими і довгостроковими потребами працівників та підприємств. Короткострокові стратегії включають грошові винагороди та посилені заходи безпеки, тоді як довгострокові орієнтовані на створення лояльного персоналу, який залишається в організації

та сприяє її розвитку. Складні умови в Україні вимагають впровадження нових підходів, що враховують специфіку воєнного часу та виклики, пов'язані з економічною кризою. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на розробку інноваційних мотиваційних моделей, які включатимуть інтеграцію безпекових і соціальних потреб, а також адаптовані системи стимулювання для підтримки персоналу в умовах тривалої нестабільності.

### **Список літературних джерел**

1. Enhancing Employees' Motivation Amid the Crisis (2022).  
URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/486239/486239.pdf>  
(дата звернення 01.11.2024).
2. Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic (2021).  
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/osins\\_ka.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/osins_ka.pdf) (дата звернення 01.11.2024).
3. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. (2023)  
URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення 01.11.2024).

**Шевченко Тетяна Сергіївна**

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Співакова О.В.*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Науково-методична робота є важливою складовою освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. Її метою є забезпечення професійного розвитку педагогів, підвищення якості освіти та формування інноваційного середовища, що сприяє всебічному розвитку учнів. Управління науково-методичною роботою має свою

специфіку, оскільки передбачає постійне вдосконалення та оновлення підходів до освітнього процесу. У цій статті розглянемо основні аспекти та особливості управління науково-методичною роботою у середній освіті.

Модернізація навчальних закладів, поява нових їх типів і різних форм власності потребують створення адекватних моделей управління, які базуються на засадах сучасного наукового менеджменту. Актуальною з цих позицій постає і проблема якості та ефективності науково-методичної роботи. Науковці виокремлюють низку принципів забезпечення навчання: варіативність та альтернативність освітніх програм, технологій навчання і методичного забезпечення освітнього процесу; гнучкість змісту і форм; діагностично-прогностичну спрямованість процесу виявлення здібностей учнів з метою їх оптимальної орієнтації на профіль навчання; наступність і неперервність між допрофільною підготовкою, профільним навчанням, професійною підготовкою; розподіл учнів за рівнем освітньої підготовки, за інтересами, потребами, здібностями, нахилами [1].

Питання змісту та організації методичної і науково-методичної роботи знайшли відображення у працях Т. Гриценко, Р. Гуревич, Г. Данилової, Н. Дудніченко, А. Єрмоли, Н. Житнік, А. Зубка, Н. Комаренко, А. Литвина, С. Мартиненко, Н. Михайловської, О. Остапчук, В. Семенюка, О. Сидоренко, В. Стельмашенка, Л. Сушенцевої, де приділено увагу обґрунтуванню організаційних і педагогічних умов, створення яких сприяє підвищенню результативності освітнього процесу у школі[3].

Основні завдання науково-методичної роботи у закладах середньої освіти можемо окреслити як: створення умов для розвитку професійних навичок педагогів, ознайомлення з новітніми методиками

викладання, сучасними освітніми технологіями та трендами; мотивування педагогів до участі у проєктах, експериментах, науково-дослідницькій діяльності, що сприяє зростанню інтересу до професійного самовдосконалення; залучення вчителів до впровадження інноваційних технологій і методик, таких як STEAM-підходи, диференційоване та індивідуальне навчання, інтегровані уроки тощо [4].

З погляду О. Половенко, А. Постельняк рівень науково-методичної роботи визначається насамперед рівнем освітнього процесу та залежність від чіткого побудованого управління методичною роботою. Слід зазначити, що ефективна методична робота неможлива без наявності вільного часу в педагогів. Забезпечення вчителя вільним часом є важливою умовою розвитку його творчості. Для цього керівникам навчальних закладів необхідно проаналізувати оптимальність навантаження кожного педагога та виділити їм час на самовдосконалення. Управління науково-методичною роботою у закладі загальної середньої освіти відбувається на основі врахування сучасних тенденцій системи освіти, післядипломної педагогічної освіти, інноваційних пошуків і досвіду, урахування ресурсів можливостей закладу [5].

Управління науково-методичною роботою здійснюється через чітко структуровану систему, яка включає: вищий орган, що координує та контролює науково-методичну роботу, розробляє річний план, затверджує основні напрями розвитку та пріоритети методичної роботи; групи педагогів за предметними напрямками, що працюють над специфічними освітніми завданнями, обмінюються досвідом та розробляють навчально-методичні матеріали, спеціалізовані команди педагогів, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних методик, створенням навчальних програм і

проектів; зазвичай відповідають за збереження методичних ресурсів, забезпечують доступ педагогів до матеріалів, надають інформаційну підтримку.

Ефективна науково-методична робота будується на основі різноманітних форм і методів, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до вдосконалення професійної майстерності педагогів. Проводяться для обговорення новітніх педагогічних підходів, аналізу сучасних освітніх тенденцій, підвищення кваліфікації вчителів. Педагоги можуть демонструвати свої професійні навички, ділитися практичним досвідом та отримувати зворотній зв'язок від колег. Для нових педагогів організовуються консультації з досвідченими колегами, що допомагає їм адаптуватися та розвиватися у професії. Участь у проектах та дослідженнях, пов'язаних з освітніми інноваціями, дозволяє вчителям випробовувати нові методики та аналізувати їхню ефективність. Обговорення питань методики викладання, виховання, психології освіти сприяє формуванню колективного бачення і вирішенню важливих освітніх проблем[2].

Інноваційні підходи – один з ключових компонентів науково-методичної роботи. У сучасних школах активно запроваджуються такі нові методи:

-*STEAM-освіта*- підхід, який поєднує науку, технології, інженерію, мистецтво та математику, сприяючи розвитку міждисциплінарного мислення у школярів.

-*Гейміфікація та інтерактивне навчання* - використання ігрових елементів для заохочення учнів до навчання, активізація їхньої залученості в процес через інтерактивні платформи.

-*Інклюзивна освіта* - включення всіх учнів в освітній процес із застосуванням спеціальних методик, що



забезпечують рівні можливості навчання для дітей з особливими потребами [6].

Науково-методична робота у сучасних школах не обходиться без інформаційних технологій, які забезпечують вчителям доступ до найновіших ресурсів та методичних матеріалів. Застосування ІКТ дозволяє:забезпечити гнучкий освітній процес, особливо в умовах пандемії чи інших надзвичайних ситуацій через організацію дистанційного навчання; підтримувати онлайн-платформи для обміну досвідом, використовувати електронні журнали та щоденники для більш ефективного контролювання навчальних досягнення учнів і зворотнього зв'язку з батьками.

Основні завдання науково-методичної роботи у закладах середньої освіти можна окреслити як:

- Створення умов для розвитку професійних навичок педагогів, ознайомлення з новітніми методиками викладання, сучасними освітніми технологіями та трендами.

- Мотивування педагогів до участі у проєктах, експериментах, науково-дослідницькій діяльності, що сприяє зростанню інтересу до професійного самовдосконалення.

- Залучення вчителів до впровадження інноваційних технологій і методик, таких як STEAM-підходи, диференційоване та індивідуальне навчання, інтегровані уроки тощо.

Управління науково-методичною роботою здійснюється через чітко структуровану систему, яка включає:

- Методичну раду закладу:* Вищий орган, що координує та контролює науково-методичну роботу, розробляє річний план, затверджує основні напрями розвитку та пріоритети методичної роботи.

*-Циклові методичні об'єднання (МО):* Групи педагогів за предметними напрямками, що працюють над специфічними освітніми завданнями, обмінюються досвідом та розробляють навчально-методичні матеріали.

*-Творчі групи та лабораторії:* Спеціалізовані команди педагогів, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних методик, створенням навчальних програм і проєктів.

*-Координаційні центри або кабінети методичної роботи:* Зазвичай відповідають за збереження методичних ресурсів, забезпечують доступ педагогів до матеріалів, надають інформаційну підтримку.

Управління науково-методичною роботою вимагає від керівників шкіл володіння стратегічними навичками та здатності адаптувати освітній процес до швидко змінюваних умов. Серед основних викликів можна виділити:

*-Сприйняття інновацій педагогами.* Деякі вчителі можуть виявляти опір новим методам, через що важливо враховувати їхні потреби та мотивувати до вдосконалення.

*-Обмежене фінансування:* Часто впровадження нових технологій та методик вимагає фінансових вкладень, що не завжди можливо.

*-Підтримка мотивації педагогів:* Сучасний освітній процес вимагає від педагогів значних зусиль, тому важливо забезпечувати умови для їхньої мотивації та розвитку[1, 2,4].

Науково-методична робота у закладах середньої освіти є важливим інструментом розвитку професійної майстерності педагогів, покращення якості освіти та впровадження інновацій. Управління нею потребує цілісного та стратегічного підходу, що враховує сучасні освітні виклики та тенденції. Систематична підтримка, інноваційні підходи та використання сучасних технологій

дозволяють створити середовище, яке сприятиме як професійному розвитку педагогів, так і всебічному розвитку учнів.

Один із провідних механізмів управлінського впливу в демократичному освітньому закладі - створення колективу однодумців, де виникає взаємодія, взаємовплив, взаємовідповідальність, де колектив стає суб'єктом педагогічного процесу.

Саме в процесі вдосконалення моделі методичної роботи, коли формується і створюють умови для підвищення фахового рівня педагогічних працівників, педагогічної майстерності, формується такий колектив, що орієнтує свої професійні потреби на результативну діяльність.

Загалом для підвищення ефективності методичної роботи в закладах освіти варто зосередитись на таких ключових напрямках:

- Створення персональних траєкторій розвитку, враховуючи професійні інтереси та рівень компетенцій кожного вчителя. Це сприятиме підвищенню їхньої мотивації та зацікавленості в постійному самовдосконаленні.

- Використання цифрових платформ, ресурсів для дистанційного навчання та автоматизації методичної роботи дозволить полегшити доступ до навчальних матеріалів та сприятиме оперативному обміну інформацією серед педагогів.

- Заохочення практик взаємовідвідування уроків, роботи в методичних об'єднаннях та участі у професійних конкурсах і конференціях сприятиме обміну інноваційними підходами та сприятиме створенню професійної спільноти.

- Регулярне оцінювання результатів методичної роботи на основі якісних і кількісних показників дозволить

об'єктивно оцінити ефективність впроваджених змін та допоможе вчасно коригувати план роботи.

- Розробка стратегічного плану розвитку методичної роботи із фокусом на інтеграцію сучасних педагогічних методик, інноваційних технологій та інклюзивного підходу допоможе створити стабільну систему вдосконалення освітнього процесу.

Запропоновані загальні рекомендації для закладів освіти можуть посилити методичну роботу, створивши сприятливе середовище для професійного зростання педагогів і підвищення якості освітніх послуг.

Систематична підтримка, інноваційні підходи та використання сучасних технологій дозволяють створити середовище, яке сприятиме як професійному розвитку педагогів, так і всебічному розвитку учнів.

#### Список літературних джерел

1. Васьківська Г. О., Косянчук С. В. Організаційно-педагогічні умови профільного навчання. *Молодь і ринок*. 2013. №5(100). С. 19–24. 184
2. Формування змісту профільного навчання: теоретико-методологічний аспект : кол. монограф. / [авт. кол.: Г. О. Васьківська, В. І. Кизенко, С. В. Косянчук, О. В. Барановська та ін.]. Київ, 2018. 260 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/713853/>
3. Гуменюк В. В. Науково-методична робота з педагогічними кадрами. *Кам'янець-Подільський : ПП Мошак М. І., 2011.*
4. Дивак В. В. Організаційно-педагогічні основи методичної роботи. Київ : УШКККО, 1995. 180 с.
5. Половенко О. Постельняк А. Аналітична діяльність методиста. *Методист*. 2012. № 1. С. 17–20.
6. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шкільний світ, 2016. 120 с.

**Яворівська Софія Михайлівна**, бакалавр  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Кушнір Т.М.*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ КАВИ В УКРАЇНІ**

Кавовий ринок України активно розвивається, і для підтримки конкурентоспроможності постає гостра необхідність у прийнятті ефективних управлінських рішень, ґрунтованих на сучасних маркетингових інструментах. Актуальним на сьогодні є визначення найбільш ефективних каналів просування, здійснення оцінки кампаній, адаптації продуктів компаній до сегментів споживачів та використання цифрових технологій.

Ключовими аспектами розкриття змісту проблематики кавового ринку є:

- визначення найбільш ефективних маркетингових каналів для просування кави в Україні;
- оцінка ефективності маркетингових кампаній;
- адаптація маркетингових повідомлень до різних сегментів споживачів;
- особливості використання цифрових технологій для підвищення ефективності маркетингу кави.

Одним із основних інструментів для просування кави в Україні є цифрові платформи. Сучасні бренди повинні використовувати таргетовану рекламу в соціальних мережах і контекстну рекламу в пошукових системах. Підприємці знають, що для максимальної ефективності варто інвестувати в автоматизацію маркетингу та використання маркетингових платформ (наприклад, HubSpot або Salesforce), що дозволить оптимізувати витрати на рекламу та підвищити залученість клієнтів [2].

Це також дозволить бренду швидше адаптувати свої пропозиції під запити споживачів, завдяки аналізу поведінки користувачів на сайті та в соцмережах. Крім того, компаніям варто активно інвестувати в офлайн-активності, такі як фестивалі, благодійні заходи та спеціалізовані події для просування нових продуктів і підвищення лояльності до бренду. Рекомендованим методом залучення нової аудиторії є створення власних кафе-партнерів або участь у регіональних фестивалях (наприклад, «На каву до Львова») може сприяти побудові довіри до бренду на локальному ринку та підвищенню впізнаваності продукту [1].

Додатковим каналом є просування через інновації в продуктах. Особливою тенденцією нашого часу є зростання ринку кавових вершків та впровадження нових смаків і рослинних альтернатив, що є трендом на світовому ринку, який також варто враховувати в Україні [3]. Найбільш популярними інноваціями стали:

- капсули для лунго-кави (різновид еспресо);
- мелена та цільнозернова кава з одним походженням зерен (singleorigin);

- цілісні зерна з додаванням насичених смаків.

Основними рушійми інновацій та зростання вартості в регіоні є:

- веганські та рослинні альтернативи кави;
- кавові суміші з горіховими ароматами;
- запуски продуктів, що позиціонуються як джерела енергії та бадьорості;

- лінійки продуктів без певних компонентів ("freefrom");

- збереження попиту на каву з «чистими» етикетками (без зайвих добавок) [4].

У цьому випадку бренди повинні адаптувати свої асортименти, зокрема шляхом впровадження нових

варіантів продукції, таких як рослинні вершки для споживачів з особливими потребами або авторські кавові напої у залежності від пори року чи тематичних періодів (новорічні свята, професійні івенти), для задоволення сучасних потреб споживачів.

Ще одним не менш важливим аспектом є застосування партнерського маркетингу. Доволі поширеним та робочим методом є кооперація: власники популярних брендів можуть співпрацювати з іншими брендами, кав'ярнями або навіть технологічними компаніями для створення спільних рекламних кампаній чи продуктів. Класичним рішенням є партнерство з виробниками розумних кавоварок, що дозволить компаніям отримати доступ до нових ринків і аудиторій, одночасно підвищуючи впізнаваність свого бренду [5]. Прикладом ефективної співпраці двох відомих брендів є взаємодія популярної мережі кав'ярень «ShoCo» та українського виробника соків «Галіція». Оскільки «фішкою» бренду «ShoCo» є не лише якісна кава, а й смачний десерт, власники створили нову лімітовану лінійку тістечок у вигляді сезонних фруктів з додаванням натуральних пюре від «Галіція». Додатковою мотивацією для клієнта є внесок для Збройних Сил України, тому що кошти з придбаних десертів передають на потреби окремих механізованих бригад.

Ефективність маркетингових кампаній слід оцінювати через зростання продажів і впізнаваність бренду. Успішні компанії повинні регулярно проводити аналіз ключових показників ефективності (KPI) — таких як зростання продажів, кількість нових клієнтів та взаємодій у соціальних мережах, а також співвідношення позитивних відгуків [6]. Для цього можна використовувати інструменти аналітики (GoogleAnalytics, FacebookInsights), які дозволять моніторити, як маркетингові кампанії та

управління впливають на продажі та популярність бренду. Інвестування в дослідження ринку, розробка чіткої та диференційованої стратегії, інтеграція маркетингових інструментів, моніторинг ефективності, співпраця з інфлюенсерами, використання штучного інтелекту та персоналізація - ось ключові рекомендації для виробників кави, які прагнуть досягти стійкого успіху в Україні. Тільки глибоке розуміння та задоволення потреб споживачів, поєднане з інноваційними підходами та ефективними маркетинговими інструментами, дозволять українським виробникам кави здобути й утримати лідерські позиції на цьому динамічному та конкурентному ринку.

Ще одне важливе рішення полягає у впровадженні систем лояльності та зворотного зв'язку. Керівним тактичним методом є запуск програм лояльності (картки постійного клієнта з бонусами за кожну куплену чашку кави). Це допоможе істотно збільшити кількість повторних покупок та сприятиме позитивним відгукам від клієнтів [1]. Окрім цього, розміщення QR-кодів на упаковках або чеках для збору зворотного зв'язку або участі в опитуваннях може допомогти краще зрозуміти потреби клієнтів та адаптувати маркетингові стратегії під їхні очікування.

Щоб забезпечити довготривале лідерство на ринку, варто запроваджувати регулярні дослідження ринку для аналізу поведінки споживачів та їхніх змін у вподобаннях. Цільовим соціологічним способом є те, що бренди можуть інвестувати кошти в аналітичні центри, які допоможуть прогнозувати тенденції та оптимізувати витрати на рекламні кампанії, відповідно до ринкової динаміки [3].

Адаптація маркетингових повідомлень для різних сегментів є ключовим аспектом успішної стратегії. Грамотним підприємцям необхідно розробляти



сегментовані маркетингові кампанії, які б відповідали потребам різних категорій клієнтів. Для молодшої аудиторії, наприклад студентів, варто акцентувати увагу на доступності кави та можливості споживати її «на ходу» [1]. У цьому випадку ефективними будуть кампанії, спрямовані на соцмережі, де можна запропонувати студентам спеціальні знижки або акції для кав'ярень поблизу університетів. А для екологічно свідомих споживачів необхідно наголошувати на відповідальності за екологію. Компаніям слід активно використовувати в маркетингових кампаніях інформацію про екологічність продукції (наприклад, використання рослинного молока або перероблюваної упаковки) та впроваджувати ініціативи, які підтверджують їхню прихильність до сталого розвитку [6]. Скажімо, відома українська мережа «LvivCroissants» за допомогою колаборацій розробляють екологічні шопери задля зменшення використання пластику і пропонують ці торбинки купувати у своїх кафе. Розміщення екомаркерів на упаковці, а також активне просування цих ідей через цифрові канали допоможе залучити більше клієнтів із цієї категорії.

Окрім цього, варто враховувати сегмент споживачів, які надають перевагу високоякісним продуктам. Учасники дорожчого сегменту можуть розробляти спеціалізовані лінійки кави, з акцентом на ексклюзивність або унікальність, наприклад, пропонуючи зернову каву з регіонів з особливими кліматичними умовами або обмеженими партіями виробництва чи не менш важливим показником – дизайном. Дизайн упаковки відіграє не менш важливу роль у психологічному виборі клієнта. Ось найбільш затребувані:

- використання простих патернів. На упаковці кави все частіше використовуються прості геометричні

візерунки, повторювані елементи та мінімалістичні орнаменти.

- білий колір. Він стає все більш популярним в дизайні упаковки кави, адже він підкреслює чистоту, свіжість та натуральність продукту.

- імітація ручної роботи. Дизайнери прагнуть створити враження, що кава була упакована вручну, використовуючи такі елементи, як нерівні краї, шрифти, що імітують рукописне написання, та вінтажні ілюстрації.

- есенціалізм. Дедалі більше дизайнерів роблять акцент на суті продукту, використовуючи лаконічний дизайн та мінімум інформації на упаковці.

- ретро-мотиви. Ностальгічні мотиви, вінтажні шрифти та зображення, що відсилають до минулого, стають все більш популярними в дизайні упаковки кави.

- геометричні візерунки. Геометричні візерунки та чіткі лінії додають упаковці кави сучасного та динамічного вигляду.

- дрібні візерунки, схожі на штампи. Штампування, тиснення та інші техніки створення дрібних візерунків на упаковці кави роблять її більш текстурованою та цікавою на дотик [4].

Такі продукти можуть позиціонуватися як преміум-клас, що дозволить охопити сегмент споживачів із вищим рівнем доходу.

Ефективне управлінське рішення також полягає у створенні персоналізованих пропозицій, оснований на аналізі даних про вподобання клієнтів. Наприклад, бренди можуть використовувати дані з мобільних додатків або онлайн-магазинів, щоб розробляти спеціальні акції для постійних клієнтів, підвищуючи їхню лояльність [7]. Користувачі по всьому світу часто помічають рекламу на окремих сайтах у Googlена основі пошуків, які здійснювали раніше. Можна шукати улюблену каву в

інтернет-магазині, а з часом бачити рекламу кави у соцмережах.

Цифрові технології також мають великий потенціал для підвищення ефективності маркетингових кампаній. У даному випадку, брендам варто залучати левову частку коштів в розробку та підтримку онлайн-магазинів та мобільних додатків, через які можна буде не лише продавати каву, а й надавати споживачам персоналізовані пропозиції на основі їхніх вподобань [7]. Як приклад можемо навести вище згаданий бренд «LvivCroissants». Вони створили зручний сервіс, який призначений не для трекінгу кількості бонусів на карті лояльності. Ця програма сповіщає своїх клієнтів про появу новинки та авторських рецептів кави. Такі рішення дозволяють збільшити кількість повторних покупок і підвищити лояльність клієнтів за рахунок персоналізованих рекомендацій та акцій.

Крім того, важливим є використання інтернету речей у сфері кавового бізнесу. Це може стосуватися впровадження розумних кавоварок, які підключаються до інтернету і можуть керуватися через смартфони, дозволить компаніям не лише збільшити обсяги продажів техніки, а й використовувати ці пристрої для збору даних про вподобання споживачів [3]. Такі розумні гаджети пропонує компанія «Nescafe», а комплектом дають на пробу упаковку кави. Це дозволить створювати ще більш таргетовані рекламні кампанії, які будуть базуватися на реальних даних про споживачів.

Виробники кави, що прагнуть задовольнити ці потреби, повинні використовувати широкий спектр маркетингових інструментів. Рекламу, створення унікальних продуктів, участь у заходах, співпраця з закладами громадського харчування, програми лояльності, контент-маркетинг, SMM та зручні онлайн-магазини - все

це може допомогти залучити нових клієнтів, зміцнити позиції на ринку та підвищити впізнаваність бренду.

Отже, ефективна маркетингова політика ґрунтується на поєднанні різних інструментів, постійному аналізі результатів кампаній, гнучкості та адаптації до мінливих умов ринку та споживчих уподобань. Тільки глибоке розуміння та задоволення потреб споживачів, поєднане з інноваційними підходами та ефективними маркетинговими інструментами, дозволять українським виробникам кави здобути й утримати лідерські позиції на цьому динамічному та конкурентному ринку.

### **Список літературних джерел**

1. The Battle For Coffee Supremacy: Lavazza Competitive Analysis. URL: <https://blog.osum.com/lavazza-competitive-analysis/>.
2. What is an Espresso Con Panna (Caffe Con Panna)? URL: <https://jayarrcoffee.com/blogs/news/espresso-con-panna-caffe/>.
3. Coffee Creamer Market Trends: On Track to Achieve a Stellar Valuation of US\$ 11,828.93 Million by 2034. URL: <https://www.fmiblog.com/2024/04/17/coffee-creamers-market-trends-on-track-to-achieve-a-stellar-valuation-of-us-11828-93-million-by-2034/>.
4. Coffee Trends: Global Market Overview. URL: <https://www.innovamarketinsights.com/trends/coffee-trends/>.
5. Coffee Maker Market Segmentation Analysis, Share, Trends, Size, Key Players, and Forecast to 2024 to 2032. URL: <https://www.taiwannews.com.tw/news/5668048>.
6. Kraft Heinz builds a coffee brand around its teddy bears. URL: <https://strategyonline.ca/2022/11/16/kraft-heinz-builds-a-new-coffee-brand-around-its-teddy-bears/>.
7. JAB Holding CEO hails ten years of coffee and hospitality investments. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2022/March/JAB-Holding-CEO-hails-ten-years-of-coffee-and-hosp>.

**Яковенко Карина Євгеніївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. управл. Марухленко О.В.*

## **МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі актуальність питання стимулювання продуктивності праці стає надзвичайно важливою для кожної організації. Зростаюча конкуренція, зміни в технологіях і клієнтських вимогах ставлять перед керівництвом підприємств необхідність постійно підвищувати ефективність та продуктивність свого персоналу.

Однією з ключових стратегій у досягненні цієї мети є система стимулювання працівників. Стимулювання продуктивності включає в себе не лише матеріальні мотиватори, але й нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень, професійний розвиток та комфортні умови праці. Врахування цих аспектів дозволяє створювати мотивуюче середовище, сприяюче залученню і утриманню кваліфікованого персоналу.

Крім того, урахування індивідуальних потреб та мотивацій кожного працівника сприяє підвищенню загальної моральної та ефективності колективу. Впровадження гнучких форм роботи та підтримка балансу між професійним і особистим життям також є важливими аспектами, які впливають на продуктивність праці.

Отже, дослідження стимулювання продуктивності праці працівників у сучасних умовах є необхідним і важливим завданням для кожної організації, яка прагне досягти успіху і зберегти конкурентну перевагу на ринку. Це дозволить не лише підвищити результативність

працівників, а й забезпечити стабільний і сталий розвиток організації у майбутньому.

Відомо, що серед ключових проблем української економіки – низька продуктивність праці, неефективне використання ресурсів, значно низький техніко-технологічний рівень виробництва, не конкурентоспроможність основних видів продукції, малий обсяг високотехнологічних товарів, а також низькі зарплати більшості працівників і незадовільна якість життя. Історично активізація людської праці є основною умовою для досягнення позитивних змін у добробуті населення та розвитку господарства. Без підвищення продуктивності праці неможливо забезпечити конкурентні переваги країни та її сталий економічний розвиток в умовах глобалізації. При цьому акцент слід робити на працю сучасного працівника, яка базується на новітніх знаннях, наукових досягненнях, а також на використанні механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Аналіз різних підходів у літературі показує, що серед науковців триває дискусія щодо визначення терміну «продуктивність праці». Це призводить до різних методологічних підходів у вимірюванні продуктивності праці на різних економічних рівнях.

Багато авторів, зокрема Дворник І., Рубцов А., Погребняк А., Потоцька О., Побережна Н. та інші, вважають, що продуктивність праці є важливим джерелом і загальним показником ефективності виробництва. Вони трактують продуктивність праці як індикатор, який відображає рівень ефективності використання трудового ресурсу. Це визначення також підтверджується рекомендаціями Міжнародної організації праці [1].

Продуктивність праці характеризується «двома основними показниками: виробіток, який вказує на обсяг продукції, виробленої одним працівником за певний період

часу. Найчастіше розраховується для однієї години, дня або тижня; трудомісткістю, яка, навпаки, вказує на кількість часу, витрачений працівником на виробництво однієї одиниці товару» [2, с.31].

На практиці використовуються три методи оцінки продуктивності праці: вартісний, натуральний і трудовий. За вартісним методом оцінка продуктивності праці здійснюється через обчислення вартості виробленої продукції за певний проміжок часу. Цей метод дозволяє зрозуміти, скільки доходу приносить кожен працівник, що є важливим показником для бізнесу [3, с.63].

За натуральним методом продуктивність праці вимірюється в одиницях натурального показника, наприклад, у кількості виготовлених одиниць продукції. Цей метод особливо корисний у промисловості, де важливо знати обсяги виробництва.

Трудовий метод - оцінка базується на кількості витраченого часу на виконання виробничих процесів [5, с.847]. Це дозволяє визначити ефективність використання робочого часу та виявити можливості для його оптимізації. Вибір методу залежить від специфіки виробництва, цілей оцінки та наявних даних. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому часто використовуються в комплексі для отримання більш повної картини продуктивності праці.

Стимулювання продуктивності праці має позитивний вплив не лише на індивідуальні результати працівників, але й на загальну ефективність організації. Висока продуктивність праці призводить до:

1) зростання прибутковості. Зменшення витрат на виробництво дозволяє зберегти більше прибутків для інвестицій у розвиток.

2) покращення морального клімату. Задоволені працівники, які відчувають підтримку з боку компанії,

стають більш відданими і продуктивними.

3)підвищення конкурентоспроможності. Організації, що ефективно стимулюють продуктивність праці, здатні швидше реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до нових умов [5, с.24].

Сьогодні вітчизняні суб'єкти господарювання стикаються з численними зовнішніми чинниками, особливо політичного характеру. У воєнних умовах підвищення продуктивності праці стає складним завданням через ряд проблем, зокрема:

- недостатнє забезпечення ресурсами;
- емоційний стан працівників: напружена атмосфера впливає на виснаження робітників, що знижує їхню концентрацію та ефективність;
- економічна нестабільність;
- низький рівень оснащення підприємств;
- пошкоджена інфраструктура, що ускладнює виробництво та перевезення товарів і послуг [6, с.24].

Умови воєнної економіки супроводжуються високою нестабільністю, що робить особливо важливим врахування зовнішніх чинників при розробці програм підвищення продуктивності праці персоналу. Ці чинники можуть суттєво впливати на ефективність роботи підприємства і його здатність адаптуватися до змінюваних умов. По-перше, політична обстановка та військові дії можуть обмежувати доступ до ресурсів, затрудняти постачання матеріалів і знижувати рівень довіри з боку інвесторів. Це може призводити до скорочення виробництва і, відповідно, до зниження продуктивності праці. По-друге, емоційний стан працівників у воєнний час може бути нестабільним. Постійні стресові ситуації, пов'язані з небезпекою, можуть знижувати концентрацію та мотивацію, що також негативно впливає на продуктивність. У таких умовах важливо забезпечити психологічну підтримку персоналу та



створити атмосферу, яка сприяє зосередженню на виконанні виробничих завдань. По-третє, економічна нестабільність призводить до змін у споживчому попиті та ціновій політиці. Це вимагає від підприємств оперативної адаптації до нових умов ринку, що може включати зміну асортименту продукції або вдосконалення технологічних процесів.

Врахування цих зовнішніх чинників є необхідною умовою для успішної розробки і впровадження програм підвищення продуктивності праці. Лише інтегруючи зовнішні умови у стратегію управління, підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність і стабільність у складних обставинах.

На сьогоднішній день можна виділити такі основні напрями зростання продуктивності праці персоналу на вітчизняних підприємствах:

1. Автоматизація виробництва. Впровадження автоматизованих систем і технологій дозволяє зменшити ручну працю, скоротити час виконання завдань і знизити ймовірність помилок. Автоматизація також сприяє більш ефективному використанню ресурсів і підвищує точність виробничих процесів [4].

2. Підвищення кваліфікації працівників. Регулярні тренінги та навчання дозволяють працівникам оволодівати новими навичками та знаннями, що в свою чергу підвищує їх продуктивність та ефективність роботи.

3. Впровадження нових технологій. Інноваційні технології, такі як 3D-друк, робототехніка або сучасні системи управління, можуть значно поліпшити продуктивність праці, скоротивши витрати часу та ресурсів на виробництво.

4. Оптимізація організаційних процесів. Перегляд і вдосконалення організаційних структур і процесів, а також усунення «узких місць» у виробництві дозволяє

забезпечити більш раціональне використання часу та ресурсів [4].

5.Мотивація працівників. Запровадження ефективних систем мотивації, таких як бонуси, премії або кар'єрний ріст, може підвищити зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності.

6.Покращення умов праці. Створення комфортних та безпечних умов праці, а також забезпечення належного обладнання і інфраструктури позитивно впливають на продуктивність працівників.

7.Впровадження формату дистанційної роботи. Дистанційна робота дозволяє працівникам зберігати баланс між професійним і особистим життям, що може позитивно впливати на їх мотивацію та продуктивність. Гнучкий графік роботи дає можливість зосередитися на завданнях без відволікань, а також знижує витрати на транспортування [4].

8.Опанування працівниками нових навичок. У сучасному швидко змінюваному світі важливість безперервного навчання та розвитку навичок працівників стає дедалі очевиднішою. Інвестиції в професійне навчання та підвищення кваліфікації допомагають співробітникам адаптуватися до нових технологій та методів роботи, що, в свою чергу, підвищує їхню продуктивність.

9.Контроль якості виробництва. Забезпечення високої якості продукції є одним із ключових факторів, що впливають на продуктивність праці. Впровадження ефективних систем контролю якості дозволяє зменшити кількість дефектів і витрат на виправлення помилок, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність виробництва.

10.Оптимізація робочого часу. Ефективне управління робочим часом є ключовим чинником, що впливає на продуктивність праці. Оптимізація робочого

часу передбачає аналіз і перегляд графіків роботи, організацію робочих процесів, а також використання методів тайм-менеджменту.

Таким чином, продуктивність праці є ключовим чинником, що забезпечує безперервне зростання ефективності виробництва. Вона визначає, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси, а також впливає на загальний рівень економічного розвитку. Підвищення продуктивності сприяє зменшенню витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і покращенню якості продукції, що, в свою чергу, позитивно позначається на економічному зростанні країни в цілому.

#### Список використаних джерел

1. International Labour Organization, ILOSTAT Міжнародна організація праці. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>
2. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, № 12 (124), 2023, С.163-167. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
3. Назарова Г. В. Економіка праці. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с
4. Рубцов А., Погребняк А. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41663>
5. Секрет О.В. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність та підходи до вимірювання. The 4th International scientific and practical conference «Fundamental and applied research in them odern world», november 18–20, 2020. Boston, USA : BoScience Publisher. 2020. P. 845–850
6. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1(6). С. 23-26

**Lilia Khomenko**, PhD, Assistant Professor,  
 Sumy State University  
**Darya Belinska**, student  
 Sumy State University

## **TRENDS IN HEALTHY FOOD: EU EXPERIENCE FOR MARKETERS<sup>1</sup>**

According to WHO, 58% of the population in Eastern Europe is overweight. 50% of Eastern Europeans agree with this, which indicates a high level of consumer awareness. In comparison, in Asian countries, only 29% of the population is overweight, 46% agree with this, and 54% are trying to lose weight. 58% of Ukrainians face the problem of being overweight. Since 1990, this “unhealthy” indicator has increased by 6% [1].

The Ukrainian market during the war is balancing between global and domestic trends. The megatrend that is gaining in the food market is healthy eating. People are increasingly concerned about their health, and therefore, the usefulness or at least harmlessness of food is important to them.

Healthy eating has become a part of the life of a modern consumer, who is ready to change their diet and eating habits due to the understanding of how excess weight affects health.

At the same time, advertising of healthy food products in Ukraine is less than 1% of the total advertising expenditure, while advertising of fast food accounts for up to 40%, and

---

<sup>1</sup>Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Вплив COVID-19 на трансформацію системи медико-соціального забезпечення населення: економічні, фінансово-бюджетні, інституційно-політичні детермінанти» (№ ДР 0122U000781)».

products with a high content of salt, sugar, and fat, including sweet carbonated drinks, is 51% [2].

The following modern trends in healthy eating can be distinguished [1, 3–11]:

- *plant-based diet*. A plant-based diet is based on plant-based foods. It can include fruits, vegetables, nuts, seeds, grains, and legumes. This trend encompasses increased consumption of plant-based foods by all population groups, not necessarily excluding animal products, but emphasizing a plant-based diet. This trend is growing due to the environmental, health, and ethical benefits associated with reducing animal-based consumption;

- *functional food*. The essence of the trend is that consumers are increasingly looking for foods that are not only filling but also provide additional health benefits. These foods are enriched with specific ingredients that can improve certain aspects of health, such as supporting immunity, cognitive function, or supporting digestion. Functional food is gaining popularity due to its potential health benefits, such as improving immunity, digestive health, and reducing stress. The war also has a significant impact on the consumption of functional foods, as many people are stressed and have pre-depressive states. Functional products have a calming and anticonvulsant effect, but there is low awareness of them in the market and a lack of legislative regulation;

- *sustainable packaging and local production*. Sustainable packaging helps reduce carbon emissions and the amount of waste that ends up in landfills and oceans. The use of recycled materials and biodegradable options can significantly reduce the environmental impact of product packaging. Consumers are increasingly demanding environmentally friendly solutions and supporting local producers, which reduces their carbon footprint and promotes sustainable development;

- *innovative technologies in the food industry*. Advanced technologies are being introduced in the food industry (lab-grown meat, 3D food printing, artificial intelligence and smart packaging). This applies to both goods production and their processing, packaging and distribution. Innovations are aimed at increasing efficiency, reducing costs and minimizing environmental impact.

They allow for a more sustainable, healthy, and personalized approach to nutrition;

- *personalized nutrition*. Personalized nutrition is an approach that takes into account individual characteristics, such as genetics, metabolism, allergies, and consumer preferences, to create an optimized nutritional plan. It is implemented through collaboration with nutritionists, the use of specialized applications or services that conduct genetic tests and analyze your eating habits. This approach aims to optimize health and well-being based on personal data;

- *convenient and healthy food on supermarket shelves* (various sandwiches, burgers, pita breads, to which herbs, seeds, spices are added, that increase nutritional value; rolls, snacks, spreads (hummus, cheese, pâtés, etc.) and salads, dressings and disposable utensils are packed in separate sachets, containers; soft drinks - fermented, vegetable and fruit smoothies and fresh juices, functional drinks, which are additionally enriched with ingredients and superfoods). The segment of products for healthy eating represents a small share, but it is constantly growing. The buyer wants an increasingly wide range and clear identification of such products;

- *eco-orientation and social responsibility of business*. The trend for ecological consumption and healthy eating from year to year forces manufacturers to communicate with consumers about the manufacturer's measures to preserve the environment, social responsibility. This is implemented through a message on the packaging about zero CO<sub>2</sub> emissions or measures that contribute to its reduction; illustrations of the production chain on packages; indications of the absence of child labor or support for local farmers, “clean” labels – products without E. 60% of European consumers find a product with a “low carbon footprint” attractive;

- *time for ready-to-cook and ready-to-eat*. The consequence of power outages is that many respondents now prefer long-term storage products (59%) and cold food (50%). Also, during frequent air alarms, people tend to eat snacks and drink hot beverages more. Power outages have also highlighted the need for portioned food. At

the same time, the greatest demand for ready-made meals is in large cities, where there are more electrified high-rise buildings;

- *arranging family dinners.* Family dinners have become popular during the coronavirus pandemic, and this trend is continuing in Ukraine today. The Russian invasion of Ukraine has made food more expensive, so instead of eating out and eating out, people are switching to cooking at home. Local produce and recipes made with local, rather than imported, fruits and vegetables have also become a big trend. In addition, studies show that returning to home cooking with loved ones helps develop a healthy relationship with food and spend quality time together;

- *more legumes.* Beans, peas, lentils, chickpeas, and other legumes improve health in a variety of ways. Just half a cup of legumes a day improves gut health, stabilizes blood sugar levels, and lowers blood pressure. Legumes can be eaten plain with a meatball, or added to soups and casseroles for a rich, creamy texture;

- *including intuitive eating.* According to scientists, during the peak of the pandemic from 2019 to 2022, there was a real surge in cases of eating disorders. Therefore, intuitive eating and a complete rejection of diets became a trend among those who want to be healthy and feel that the diet culture is destroying their lives. In 2024, more and more people are abandoning diets. Intuitive eating, seeking help and a positive attitude towards food are the answers to diets;

- *creating cultural diversity in nutrition.* Sometimes food just becomes the same. Therefore, it is very important to try products and different spices from other cultures from time to time. You can also learn new recipes. Spicy dishes are becoming popular. Chili and its varieties, spicy smoking, hot sauces, varieties of vinegar, sausages, soups, cocoa with chili - this is a new whirlwind of spiciness in the kitchen. Coffee with mushrooms is also becoming popular. This trend has been going on for over 3 years and does not lose its relevance;

- *zero-waste cooking.* A lot of food is thrown away, not eaten. People store food for a long time, do not optimize it. But in current trends - reducing food waste, and also - recycling seeds, peels, bones, plastic for a new biological cycle. Processed foods, for

example, fruit peels, vegetable pulp - in general, everything that is usually thrown away when cooking - they can also offer you a lot of nutrients, so you should not throw them away, it is better to find recipes for cleaning, and throw away less garbage;

- *label reading*. In 2024, consumers continue to be interested in what is written on product labels. Healthy products - low in fat, without added sugar and salt, etc. - are useful products that allow you to focus on proper nutrition;

- *ownhousehold*. Growing your own food and keeping pets is a trend that began to develop during the pandemic, and continued during the full-scale invasion. Home gardening and homesteading is another trend that will remain in 2024;

- *water*. The focus shifts to adequate aquaculture, certification, non-governmental organizations that regulate, support, and monitor water farms, filtration, and coastal ecosystems in general;

- *good fats*. Avocados and almond milk are giving way to seeds: hemp seeds, pumpkin seeds, flax, sunflower, and tahini are entering the food arena. This gives new flavors, a good nutritional composition, more plant protein, and phytonutrients. And ensuring healthy fats in the diet - as before, and long-lasting saturation, and slow release of sugars into the blood, and the correct functioning of fat-soluble vitamins;

- *adaptogens and foods that affect hormones and neurotransmitters*. Adaptogens are medicines and biologically active supplements that facilitate the body's adaptation to various adverse effects: cold, heat, lack of oxygen, ionizing radiation, industrial pollution and increase physical and mental performance, stress resistance. We are talking about higher mushrooms and not only in dietary supplements, for example, coffee with adaptogens, high-quality green teas with good doses of GABA and theanine. Also, much attention is paid to food that supports female hormones;

- *reducing alcohol consumption*. This is a global trend of recent times. Consumers are not giving up alcohol completely, but the pandemic, a full-scale invasion with a partial ban on the purchase of alcohol, and conscious nutrition contribute to its spread. According to the London-based research organization IWSR, in



addition to the renewed desire for “healthier” habits, the demand for low-alcohol drinks (31%) is growing, including low-alcohol dry ciders and wines with 10-11% alcohol (instead of 13-14%);

- removal of processed and refined foods from restaurant menus;
- focus on local food and seasonal products;
- products from small farms;
- review of portions: from quantity to nutritional value;
- noticeable highlighting of vegetarian and vegan items, etc.

Through packaging, sellers tell buyers about the benefits and origin of the product: where it was grown, how and by whom it was produced. Such communication becomes an integral part of the culture of buying and selling.

At the same time, manufacturers of “harmful” products are also forced to respond to these trends. Four main paths can be distinguished that such manufacturers have taken, satisfying the needs of the buyer [5]:

- change the volume of packaging and composition. By reducing the portion, they seem to indicate that this product should be consumed carefully and from time to time, as a one-time treat;
- change the recipes and content of the product - reduce the amount of sugar, salt and fats;
- expand the assortment - reduce products with a sugar content and introduce healthy products into their portfolio;
- change the company’s strategies with a focus on food products as a preventive measure against disease.

Thus, these trends directly affect sales of product categories, both in the Ukrainian market and in the markets of Eastern Europe. This results in the share of sales of healthy categories (water, fruits, tea, vegetables, yogurts and dairy products) in Eastern Europe growing faster than the share of sales of unhealthy categories (sweet carbonated drinks, chips, chocolate, cookies): with an increase of 15% for healthy and 11% for unhealthy [5].

Although healthy food goods currently occupies a small share of the Ukrainian FMCG market, this segment shows high growth rates and allows us to expect further growth in the next years. Based on date, in terms of organic exports of fruits, fresh or dried, except citrus and tropical fruits, by exporting countries, in 2022 Ukraine ranked 2nd after Turkey [9]. At the same time, the German market, whose citizens are supporters of healthy eating, is the main and promising market for Ukrainian producers. So, it opens up new opportunities for product marketers of all sizes enterprises: from small startups to large businesses.

### References

1. Наumenko Ю. Тренди здорового харчування 2024. Naumenko.net.ua. 10.05.2024. URL: <https://naumenko.net.ua/trendi-zdorovogo-harchuvannya-2024-roku/>
2. Громадський простір. В Україні стартував проєкт з регулювання маркетингу харчових продуктів для дітей та підлітків. Prostir.ua. 22.03.2024. URL: <https://www.prostir.ua/?news=v-ukrajini-startuvav-projekt-z-rehulyuvannya-marketynhu-harchovyh-produktiv-dlya-ditej-ta-pidlitkiv>
3. Harch.tech. Європейський food-ринок: ключові тренди та особливості. harch.tech. 12.02.2024. URL: <https://harch.tech/2024/02/12/evropejskij-food-rynok-kluchovitrendy-ta-osoblyvosti/>
4. Newfood.ua Тренди ринку здорового харчування: тренди, новинки, тенденції правильного харчування. newfood.ua. 27.01.2022. URL: <https://newfood.ua/2022/01/27/trendy-rynku-zdorovoho-kharchuvannia-trendy-novynky-tendentsii-pravylnoho-kharchuvannia-u-2022-rotsi/>
5. Foodex. Революція здоров'я – дослідження ринку здорового харчування. foodexhub.com.ua. 02.03.2018. URL: <https://foodexhub.com.ua/blog/healthy-food-market>
6. Khomenko L., Kryvyh Ya., Makarov V., Illiashenko A., Belinska D. Mobileappsforhealthyfood: europeanexperience. *Ефективна економіка*. 2024. 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.8.82.
7. Копитко В. Нутриціолог назвала 5 головних трендів у сфері харчування на 2024 рік. RBC.ua. 13.12.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylernutritsiolog-nazvala-5-golovnih-trendiv-sferi-1702466196.html>

- 8.Liza.ua. 10 трендів здорового харчування, які варто спробувати у 2024 році. Liza.ua. 11.01.2024. URL: <https://liza.ua/beauty/health-life/9-trendov-zdorovogo-pitaniya-kotorye-stoit-poprobovat-v-2023-godu/>
- 9.Agravery.NewFoodSummit 2024: ключові тенденції та виклики агріфуд-галузі. Agravery.com. 25.10.2024. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/new-food-summit-2024-klucovi-tendencii-ta-vikliki-agrifud-galuzi>
- 10.Голобородько А. Головні тренди у ЗОЖ на 2022 рік. spoon.com.ua. 04.01.2022. URL: <https://spoon.com.ua/articles/golovni-trendi-u-zozh-na-2022>
- 11.Павленко М.С., Хоменко Л.М. Інструменти партнерського маркетингу для малого та середнього бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2022. 4. С. 25–33. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-03

## СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Белокурова Ольга Станіславівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – старший викладач Юрійчук І.Я.*

### ОРГАНІЗАЦІЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

В умовах безперервних змін у суспільстві, стрімкого розвитку технологій, наукового прогресу постає необхідність у пошуку рішень для реалізації особистісно орієнтованої моделі освіти через оновлення змісту освіти, форм здобуття освіти, способів організації освітнього процесу. Особистісно-орієнтована модель освіти побудована з урахуванням прав дитини, її здібностей, потреб та інтересів, вікових особливостей фізичного, психічного, розумового розвитку. Така модель реалізується за допомогою індивідуальної освітньої траєкторії – власного унікального шляху, який дає змогу перебудувати освітній процес, враховуючи потреби та можливості кожного учня.

Мережева форма здобуття освіти – є однією із доступних форм освіти, що розширює можливості доступу до якісної освіти для учнів, враховуючи їхні індивідуальні потреби та надає можливість закладам освіти реалізувати індивідуальну освітню траєкторію. Налаштування індивідуальної освітньої траєкторії учня є особливо актуальним у наш час, коли внаслідок повномасштабної війни частина учнів перебуває за кордоном, або є внутрішньо переміщеними особами, або через небезпечну ситуацію не можуть відвідувати заняття в закладі освіти.

Ю. Бондаренко та О. Воротинцева у своїй роботі описали взаємодію учасників мережевої форми здобуття освіти в межах реалізації індивідуальної освітньої траєкторії дитини з порушеннями інтелектуального розвитку. У роботі визначено кроки щодо залучення фахівців ІРЦ у мережевій співпраці, зокрема терапевтів, психологів, митців, для підвищення ефективності розвитку дітей з інтелектуальними порушеннями, що сприятиме їх соціалізації та самореалізації. «Має бути налагоджена комунікація між усіма рівнями інклюзивного навчання»[1], – зазначають Ю.Бондаренко та О. Воротинцева.

У статті Т. Гальцевої, О. Хватової здійснено аналіз механізму впровадження мережевої форми здобуття освіти та пропонуються моделі мережевої освіти для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти:

- Заклад освіти – Заклад освіти. Обидва мають ліцензії на освітні послуги.

- Заклад освіти - Заклад, що здійснює навчання (суб'єкт освітньої діяльності). Для другої організації навчання не є основним видом діяльності, але вона може мати ліцензію на реалізацію тільки додаткових освітніх програм.

- Заклад освіти – Ресурсні центри (суб'єкт освітньої діяльності), які не мають ліцензії на реалізацію освітніх програм[2]

Автори зазначають, що управлінський аспект мережевої взаємодії має включати механізми планування ресурсів, організації співпраці між різними освітніми установами та оцінки якості освіти на основі колегіального прийняття рішень та горизонтальної комунікації. Саме такий підхід дозволить створити гнучку та адаптивну систему освіти, яка відповідатиме індивідуальним цілям здобувачів освіти.

О. Петровська, Р. Старенький обґрунтовують важливість створення навчальних комплексів шляхом упровадження мережевої форми здобуття освіти в умовах окремих територіальних громад для побудови індивідуальних освітніх траєкторій учнів. Ефективність мережевої взаємодії автори розкривають на прикладі здійснення позаурочної проектної діяльності ЗЗСО із соціальним центром у справах дітей, сім'ї та молоді, Корпусом Миру, громадськими організаціями та благодійним фондом. Автори вважають, що «поєднавши адміністративну свободу окремих територіальних громад із затвердженою мережевою формою співпраці освітніх закладів, ми можемо сприяти імплементації навчальних і соціальноорієнтованих установ в освітній процес, що дасть можливість зробити великий крок уперед у напрямку реорганізації освітнього процесу та виховання сучасного конкурентоспроможного покоління» [3].

О. Віролайнен розглядає мережеву форму здобуття освіти як одну із складових селектової форми навчання школярів. На думку авторки, «селектове навчання, як інтеграція індивідуальної та інституційної форм здобуття освіти, дає можливість організувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї індивідуальною освітньою траєкторією» [4].

Вивчення та аналіз літературних джерел дає змогу впевнитися, що впровадження мережевої форми здобуття освіти надає закладам освіти можливість створювати нові моделі освітнього процесу, адаптуватися до змін сьогодення та створювати умови для забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії учнів.

Вивчення досвіду роботи ліцею № 85 міста Києва за мережевою формою здобуття освіти дає уявлення про переваги та складнощі на шляху до впровадження

мережевої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Результатом пошуку нових підходів до організації освітнього процесу в ліцеї став Меморандум співпраці з ТОВ «Центр освіти «Оптіма». Співпраця на засадах державно-приватного партнерства дала можливість використати ресурси «Центр освіти «Оптіма» для навчання тих учнів закладу освіти, що поєднують освіту в ліцеї та закладах освіти країни перебування. Більше ніж 250 учнів безкоштовно доєднані до освітнього простору дистанційної платформи «Центру освіти «Оптіма» та отримали доступ до курсів навчального пакету «Ми з України». Даний курс включає предмети: українська мова, українська література, історія України, захист України, правознавство (відповідно до навчальних планів класів). Мережева взаємодія закладу освіти та «Центру освіти «Оптіма» дає змогу учням долучатися до навчання з якісним контентом у зручний час в особистому темпі засвоєння матеріалу за індивідуальним графіком з будь-якої країни.

Для екстернів реалізація індивідуальної освітньої траєкторії забезпечується шляхом розробки індивідуального навчального плану для кожного учня. Враховуючи велику кількість екстернів, виникла необхідність знайти оптимальний спосіб для створення та погодження з батьками індивідуальних навчальних планів. Адміністрацією школи було розроблено «Дорожню карту екстерна», що стала однією із складових навчального плану екстернів. «Дорожня карта екстерна» – це документ, що дає можливість отримати зворотний зв'язок від батьків екстерна щодо опанування програмового матеріалу та шляхів здійснення річного оцінювання дитини. «Дорожні карти» екстернів розроблені для кожної з паралелей із переліком предметів навчального плану, стислої інформації щодо організації екстернату, корисних

посилань для швидкої комунікації між учнями та педагогами школи. «Дорожні карти» екстернів розміщені в месенджерах класів, команді для співпраці екстернів застосунку MS TEAMS. Екстерни можуть використати різні можливості для складання річного оцінювання:

- 1.«Центросвіти «Оптіма» – довідка (завантажується в особистому кабінеті учня на сайті «Центру освіти «Оптіма»);

- 2.результати, отримані у закордонній школі – довідка надається з навчального закладу країни перебування;

- 3.результати, отримані у ліцеї № 85 міста Києва – протоколрезультатіврічногооцінювання.

Заповнюючи «Дорожню карту» екстерна, батьки планують, у який спосіб дитина буде опановувати навчальний матеріал, складати річне оцінювання, і вибудовують для дитини індивідуальну траєкторію освіти на навчальний рік.

Нова модель організації освітнього процесу, розроблена адміністрацією ліцею № 85 міста Києва, поєднала очну, індивідуальну та мережеву форми здобуття освіти.

Реалізація інноваційного проєкту вимагає від педагогічного колективу узгоджених кроків. Викликом для членів адміністрації стало налагодження та відпрацювання різноманітних процесів та алгоритмів:

- 1.встановлення комунікації із закладом-партнером, педагогами, здобувачами освіти, батьками;

- 2.здійснення допомоги в авторизації учнів на електронній платформі «Центру освіти «Оптіма»;

- 3.врахування послідовності вивчення тем курсів «Центру освіти «Оптіма» у календарному плануванні навчальних занять вчителів-предметників;

- 4.обговорення та затвердження чітких критеріїв оцінювання;



5.моніторинг долучення учнів до роботи в «Центрі освіти «Оптіма»;

6.внесення змін до розкладу навчальних занять учнів;

7.контроль за успішністю учнів.

Беручи до уваги позитивний досвід співпраці з «Центром освіти «Оптіма», педагогічний колектив закладу освіти прийняв рішення долучитися до інноваційного освітнього проєкту «Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту за темою «Організаційно-педагогічні умови впровадження змішаного формату навчання здобувачів закладів загальної середньої освіти» у листопаді 2022 - травні 2028».

Керівник закладу освіти Т. Федунова у своїй роботі зазначила, що «перевагами співпраці в рамках експерименту для нашого закладу освіти стали: організація незалежного моніторингу якості освітніх послуг; вирішення питань суб'єктивності оцінювання навчальних досягнень та підвищення професійного рівня та конкурентноспроможності наших вчителів» [5].

На основі досвіду мережевої взаємодії було розроблено рекомендації впровадження мережевої форми здобуття освіти в ЗЗСО.

Складовими алгоритму роботи закладів освіти над впровадженням мережевої форми здобуття освіти стали такі кроки:

- усвідомлення потреби та визначення можливостей впровадження мережевої форми здобуття освіти;

- вивчення досвіду впровадження мережевої форми здобуття освіти закладами освіти в Україні та за кордоном;

- ознайомлення з науковою літературою та іншими джерелами щодо впровадження мережевої форми здобуття освіти;

- практичне освоєння, відпрацювання технології впровадження мережевої форми здобуття освіти;

- здійснення внутрішнього моніторингу впровадження мережевої форми здобуття освіти, SWOT – аналіз;

- ефективне введення мережевої форми здобуття освіти в практику.

Впровадження мережевої форми здобуття освіти надає широкі можливості для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти, створює освітній простір рівноправного партнерства між зацікавленими сторонами, посилює їхній вплив на процеси підготовки, ухвалення та виконання рішень, що стосуються різних сфер життєдіяльності закладу освіти.

### Список літературних джерел

- 1.Бондаренко Ю. Мережева форма здобуття освіти як модель реалізації індивідуальної освітньої траєкторії дитини з порушеннями інтелектуального розвитку [Текст] / Ю. Бондаренко, О. Воротинцева // Педагогічні науки:Суми : СумДПУім. А. С. Макаренка, 2020. – № 7 (101). – С. 286–297.
- 2.Гальцева Т., Хватова О. Мережева форма здобуття освіти – модель реалізації індивідуально-освітньої траєкторії здобувачів освіти. Управлінський аспект. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування», № 2 (3), 2022 рік.
- 3.Петровська О.В., Старенький Р.М. Інтеграція можливостей ОТГ і мережевої форми навчання для реалізації проектних освітніх траєкторій. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 74, 2020. С.105-108. URL:[https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32639/Petrovska\\_Starenkyi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32639/Petrovska_Starenkyi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 4.Віролайнен, О. (2019). Організація моделі школи вільного вибору індивідуальної освітньої траєкторії в умовах упровадження технологій дистанційного навчання. Молодий вчений, 11 (75), 206-210. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-44>
- 5.Федунова Т. Реалізація інноваційних практик як складова механізму трансформації освітніх технологій авторської школи “Школа імперативного менеджменту”. Механізми трансформації освітніх технологій в умовах інтеграції України до європейського простору. Монографія. Wydawnictwo POLIHYMNIA Sp. z o.o.- С. 96.

**Бойко Олена Миколаївна, к.е.н., с.н.с.**  
ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКО- ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ**

З моменту прийняття Закону України “Про індустріальні парки” (2012 р.) станом на 06.05.2024 р. до Реєстру індустріальних (промислових) парків включено 76 індустріальних парків (14.09.2023 р. - 65 індустріальні парки (у 48 із них визначено керуючі компанії, у 19 – є резиденти). Значна частина індустріальних парків, включених до Реєстру, не розвивається та не отримує належної уваги з боку відповідних територіальних громад і регіонів. Також в Україні функціонують індустріальні парки, які не включені до Реєстру індустріальних парків.

Згідно з поданою звітністю у 2022 р. індустріальними парками було випущено продукції вартістю 271,169 млн грн., експортовано продукції вартістю 234,367 млн грн. (випуск та експорт продукції здійснювався лише одним учасником одного індустріального парку).

За наданою керуючими компаніями та/або ініціаторами створення індустріальних парків звітністю Міністерству економіки України щодо функціонування індустріальних парків у 2022 р. на облаштування території індустріальних парків залучено 262,8 млн грн. (у тому числі кошти місцевих бюджетів – 9 млн грн., кошти з інших джерел – 253,8 млн грн.).

Видатки з державного бюджету на облаштування індустріальних парків у 2022 р. не здійснювалися.

За наявною в Мінекономіки України інформацією у 2022 р. учасниками та іншими суб’єктами індустріальних парків залучено інвестицій на суму майже 7,5 млн грн.

Загалом з початку набуття суб'єктами господарювання відповідних статусів залучено інвестицій на суму понад 460,5 млн грн.

Варто зазначити, що загальний стан підготовки індустріальних парків, включених до Реєстру індустріальних парків України вирізняється тим, що у переважній їх більшості відсутня належна зовнішня інфраструктура та облаштування території. Це потребує залучення значного обсягу інвестицій.

Що ж стосується індустріальних парків, розташованих в межах м. Києва, то на його території розташований Індустріальний парк “ПАТОН”. Він створений ТОВ “ДЗЗУ ІЕЗ ім. Є.О. Патона” у 2020 р. строком на 30 років. Загальна площа індустріального парку становить 15,3991 га. Основною метою створення Індустріального парку “ПАТОН” є розвиток виробництва зварювальної техніки та матеріалів, залучення інвестицій, необхідних для розвитку регіону, створення нових робочих місць, впровадження новітніх технологій у промисловому виробництві та посилення економічного розвитку території м. Києва.

Функціональне призначення Індустріального парку “ПАТОН”: створення промислового виробництва сучасної високоякісної електрозварювальної техніки різного призначення, електрозварювальних матеріалів; упаковка різного призначення; логістика та інші. Виробництво такої продукції набуває особливо важливого значення в результаті повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Облаштування Індустріального парку “ПАТОН” потребує залучення 69,5 млн грн. На початкових етапах облаштування Індустріального парку “ПАТОН” фінансування проводиться за власні кошти ініціатора створення індустріального парку, які будуть отримані від господарської діяльності.

На території м. Києва у Святошинському районі функціонував Індустріальний парк "BIONIC HILL", який було включено до Реєстру індустріальних (промислових) парків 01.09.2014 р. зі строком функціонування в 39 років. Індустріальний парк розташовано на території міста, площа якої становила 56,74 га. Ініціатором створення Індустріального парку "BIONIC HILL" вважається Товариство з обмеженою відповідальністю "Біонік Девелопмент".

Метою створення індустріального парку "BIONIC Hill" є створення інноваційної та високотехнологічної індустріальної інфраструктури міжнародного рівня для розвитку високотехнологічного та інтелектуальномісткого бізнесу.

Звіти про функціонування Індустріального парку "BIONIC HILL" у 2018-2024 роках не надходили, тому його було виключено з Реєстру індустріальних (промислових) парків України (Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про виключення деяких індустріальних парків з Реєстру індустріальних (промислових) парків" № 234-р від 15 березня 2024 р.).

Позитивні приклади створення та розвитку індустріальних парків спонукають до зростання чисельності індустріальних парків в регіоні. Так, зокрема "Стратегією розвитку м. Києва до 2025 року" передбачається утворення та надання підтримки з розвитку зон стрімкого економічного зростання з пріоритетним розташуванням за межами історичного центру (в тому числі шляхом створення індустріальних парків).

Планом заходів із реалізації у 2021-2023 роках Стратегії передбачено розроблення концепції створення та функціонування промислового вузла "Київська бізнес-гавань" у Деснянському районі м. Києва, площею 106,68 га. Комунальним підприємством "Київське інвестиційне

агентство" проводяться роботи щодо вирішення земельних та майново-правових питань.

Крім того, останнім часом в Київській області з метою проведення енергоефективної модернізації реалізовувалась Програма енергозбереження (підвищення енергоефективності) Київської області на 2017-2021 роки, затверджена рішенням Київської обласної ради від 19.05.2017 № 313-14- VII, а також програма Президента України «Велике будівництво». З метою забезпечення умов для сталого розвитку малого і середнього підприємництва в області реалізовувалась Програма розвитку малого і середнього підприємництва у Київській області на 2019-2021 роки, затверджена рішенням Київської обласної ради від 30.05.2019 № 560-28-VII.

Зазначимо, що Київська область є інвестиційно привабливим регіоном України, тому з метою поліпшення інвестиційної привабливості реалізується Програма залучення інвестицій та поліпшення інвестиційного клімату в Київській області на 2019-2021 роки, затверджена рішенням Київської обласної ради від 30.05.2019 № 561-28-VII. У рамках виконання заходів Програми забезпечена інституційна підтримка діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області, а також проводиться робота щодо наповнення інвестиційного порталу Київської області.

Для представників бізнесу актуальною в воєнний та повоєнний час є долучення до Програми для менеджерів “Fit for Partnership with Germany, оскільки це надає можливість керівникам середньої та вищої ланки ознайомитись з ринком Німеччини, встановити ділові контакти та налагодити довгострокове партнерство з німецькими компаніями.

В Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки визначено перелік секторальних пріоритетів смарт-

спеціалізації, серед яких варто відмітити: виробництво інноваційних харчових продуктів з вдосконаленими споживчими якостями (функціональна їжа) (КВЕД 01, 10.1, 10.5, 10.7, 10.9, 28.3 частково, 72.11 та 72.19); розроблення енергоефективних рішень на основі альтернативних джерел енергії (25.3, 35, 28.2, 28.3, 72.1); інноваційна продукція для будівництва, дизайну та побуту (17.2, 23.1, 23.6, 25.1, 22.2, 20.4, 20.5, 25.7, 31); біоактивні речовини та фармацевтика для здоров'я людини (10, 21.2).

Слід визнати, що вони можуть стати “крапками зростання” інноваційного розвитку області, однак вважаємо за доцільно продовження процесу підприємницького відкриття з метою конкретизації ринкових ніш.

Київська область виконала актуальне завдання Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки щодо приєднання регіонів України до Європейської платформи смарт-спеціалізації (S3 Platform). У 2021 р. Київська область була зареєстрована на вказаній платформі.

Важливим завданням Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки є створення та розвиток регіонального інноваційного кластеру геномних технологій у біомедицині та сільському господарстві. Метою функціонування кластеру є активізація інноваційних процесів в регіоні, комерціалізація наукових розробок у сферах смарт-спеціалізації, біомедицині та сільському господарству, підтримка малого та середнього підприємництва та забезпечення неперервності процесу створення конкурентоспроможної наукомісткої продукції, розвиток малого наукомісткого підприємництва.

Що ж стосується законодавчої бази, орієнтованої на підтримку створення і функціонування індустріальних та

еко-індустріальних парків в Україні, то її основу становлять Земельний кодекс України (статті 66-1, 93, 99, 134), Митний кодекс України (частина шоста статті 287), Податковий кодекс України (пункт 142.4. статті 142; 197.28-<sup>1</sup> статті 197; абзац п'ятий підпункту 266.4.2 пункту 266.4 статті 266; пункт 284.6 статті 284), Закон України "Про індустріальні парки" (2012 р.), Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку мережі індустріальних парків в Україні" від 24.11.2015 р. № 818-VIII, Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про індустріальні парки" та деяких інших законодавчих актів України щодо залучення інвестицій у промисловий сектор економіки шляхом стимулювання створення індустріальних парків" від 07.09.2021 р. № 1710-IX, Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво" від 21.06.2022 р. № 2330-IX (законопроект №5688), Закон України "Про внесення змін до Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво" 21.06.2022 р. № 2331-IX (законопроект №5689), Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" від 22.03.2012 № 4618-VI, Закон України «Про надання допомоги застрахованим особам на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 30.03.2021 р. № 1358-IX, Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-IV, Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»



15.07.2021 р. № 1667-IX, Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 р. № 25 "Про затвердження Порядку розгляду документів про включення індустріального (промислового) парку до Реєстру індустріальних (промислових) парків", Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 р. № 27 "Про затвердження Порядку ведення Реєстру індустріальних (промислових) парків", Постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 р. № 997 "Про затвердження Порядку ввезення на митну територію України та цільового використання нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться учасником індустріального (промислового) парку, включеного до Реєстру індустріальних (промислових) парків", Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2022 р. № 1095 "Про затвердження Порядку використання учасником індустріального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустріального (промислового) парку", Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2022 р. № 1207 "Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків", Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2022 р. № 1208 "Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних (промислових) парків", Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2023 р. № 10 "Про затвердження Порядку надання компенсації витрат ініціаторам створення індустріальних (промислових)

парків — суб'єктам господарювання, керуючим компаніям та учасникам індустріальних (промислових) парків на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж", Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 р. № 176-р "Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023—2030 роки", Кодекс систем розподілу, затверджений постановою НКРЕКП від 14.03.2018 р. № 310, Кодекс системи передачі, затверджений постановою НКРЕКП від 14.03.2018 р. № 309, ДБН Б.2.2-12:2019 "Планування та забудова територій" (розділ 7 "Виробничі території"), затверджені наказом Мінрегіону України № 104 від 26.04.2019 р., Наказ Мінекономіки України від 20.07.2022 р. № 2202 "Про затвердження форми Типового договору про створення та функціонування індустріального парку" (zareєстрований у Міністерстві юстиції України 23.08.2022 р. за № 954/38290), Наказ Мінекономіки України від 26.07.2022 р. № 2285 "Про затвердження форми та Порядку подання звіту про функціонування індустріального (промислового) парку та його оприлюднення" (zareєстрований у Міністерстві юстиції України 08.09.2022 р. за № 1026/38362) [1], інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Відповідно до Концепції створення індустріальних (промислових) парків, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2006 р. № 447-р., було започатковано розвиток цього виду діяльності в нашій країні, визначено механізм та послідовність дій з реалізації державної політики у сфері створення та розвитку індустріальних (промислових) парків, гарантувалися широкі можливості для стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні.

Відповідно до Закону України "Про індустріальні парки" (2012 р.), індустріальний парк є "... індустріальний (промисловий) парк (далі - індустріальний парк) - визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій на умовах, визначених цим Законом та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку." [2].

З метою подальшого розвитку індустріальних парків в Україні було прийнято у першому читанні за основу законодавчий пакет (№№2554 а-д та 2555 а-д), який запроваджує податкові та митні інвестиційні стимули для нових вітчизняних промислових підприємств. Разом з цим, проєкт законодавчого пакету (№№2554 а-д та 2555 а-д) містить чіткі норми прямої дії, які вимагають: здійснення профільної виробничої та науково-дослідницької діяльності; на території індустріального парку повинен діяти механізм офіційного працевлаштування з чисельністю щонайменше 30 співробітників; середньомісячна заробітна плата повинна складати не менше 3-х мінімальних, тобто понад 11,1 тис. грн.

Наступним кроком стали позитивні аспекти розвитку індустріальних парків в Україні завдяки ухвали Верховної Ради України у другому читанні законопроектів №5688 та №5689, які передбачають низку нових податкових та митних пільг. Зокрема у частині звільнення

від сплати ПДВ імпорту нового обладнання для власного використання індустриальним парком для здійснення діяльності у переробній промисловості чи науково-дослідній діяльності; звільнення резидентів індустриального парку від прибутку протягом десяти років; надання права органам місцевого самоврядування встановлювати пільгові ставки податку на нерухомість та плати за землю тощо.

На початку вересня 2021 р., Верховна Рада України прийняла у другому читанні законопроект №4416-1 «Про внесення змін до Закону України «Про індустриальні парки», що передбачає низку інвестиційних стимулів для учасників індустриальних парків». Зокрема, для учасників індустриальних парків передбачено компенсацію вартості підключення до електричних мереж та інших комунікацій у розмірі 50,0% та компенсацію з державного бюджету частки капітальних інвестицій у розмірі від 15,0 -70,0% у перші три роки залежно від обсягів експорту.

Зазначимо, що набуття таких законодавчих ініціатив, запровадження відповідного пакету стимулів стане першочерговим кроком на шляху до розбудови мережі діючих вітчизняних індустриальних парків. Як свідчить позитивний досвід КНР та інших країн світу, Україні необхідно докласти багато зусиль для створення рівних умов для інвесторів у зіставленні з країнами-конкурентами, де існує можливість залучати кредити під 2,0% річних, де вже існує мережа індустриальних парків та інших форм організації інноваційної діяльності з позитивними стимулами, преференціями, де новим інвесторам, роботодавцям надають бюджетні компенсації за створення робочих місць до 50,0% їх капітальних витрат, а також де промисловцям з 30,0%-ю знижкою від ринкової вартості продають електрику та газ, де земля під

промислове виробництво надається майже на безоплатній основі.

За ініціативи Президента України з 2020 р. запроваджено Державну програму “Доступні кредити 5-7-9%”, метою якої є спрощення доступу мікро- та малого бізнесу до банківського кредитування. Так наприклад, представниками бізнесу Київської області в рамках реалізації Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» підписано кредитних договорів на загальну суму 4,5 млн грн. (2021 р.). Зазначити необхідно, що Київська область залишається в трійці лідерів з реалізації програми «Доступні кредити 5-7-9%».

У 2024 р. представлено проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про індустріальні парки» щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків і запровадження моделі еко-індустріального парку». Його розроблено на виконання пункту 1 Стратегічної цілі 1 Операційного плану реалізації у 2023-2025 роках Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 р. № 176).

Метою проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про індустріальні парки» щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків і запровадження моделі еко-індустріального парку» слід вважати забезпечення розвитку індустріальних парків в Україні на основі моделі еко-індустріального парку, сприяння формуванню привабливого інвестиційного середовища, відбудови промисловості внаслідок повномасштабної війни, сталому розвитку національної економіки та її декарбонізації, що впливатиме на розв'язання проблем зайнятості населення, та забезпечить активізацію економічної ініціативи та розвитку малого, середнього підприємництва. У проєкті Закону України

«Про внесення змін до Закону України «Про індустріальні парки» пропонується наступне визначення «еко-індустріальний парк – індустріальний парк, на території якого керуюча компанія, учасники та інші суб'єкти індустріального парку здійснюють діяльність у сфері промислового симбіозу».

Отже, держава зацікавлена у створенні індустріальних та еко-індустріальних парків, оскільки реалізація інноваційної політики має суттєві переваги, до яких слід віднести:

- здійснення структурної перебудови реального сектору економіки за рахунок розвитку наукоємних і високотехнологічних виробництв потребує посилення ролі держави, зокрема в частині ефективності реалізації всіх стадій інноваційного процесу (від ННТР до комерціалізації і виводу на ринок нової продукції);

- посилення інноваційної активності промислових підприємств за рахунок кооперації між науково-дослідним та виробничим сектором, розвитку державно-приватного партнерства в інноваційній сфері, залученню висококваліфікованих кадрів, розвитку аутсорсінгу тощо;

- розвиток міжрегіональних зв'язків за рахунок державної підтримки створення та функціонування індустріальних, еко-індустріальних парків та усунення диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів.

#### Список літературних джерел

1. Законодавство щодо індустріальних парків URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0819c05f-7250-450b-b58c-f8216eb3e534&title=ZakonodavstvoSchodoIndustrialnikhParkiv> (дата звернення 12.09.2024)
2. Закон України “Про індустріальні парки в Україні” URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17> (дата звернення 10.07.2024)

**Доценко Оксана Юрївна**, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

*Науковий керівник – к.н.д.у., доцент Панченко А.Г.*

## **СПІВПРАЦЯ В СИСТЕМІ «ЗЗСО – ЗВО» ЯК УМОВА ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ**

У сучасній освіті є важливим запровадження новітніх педагогічних технологій та науково-педагогічних досягнень з активним використанням науково-викладацького потенціалу ЗВО. При цьому доцільно більше уваги приділяти визначенню мети заради якої вивчається той чи інший матеріал, а також обрати такі форми, методи, прийоми навчання, аби забезпечити певну допрофесійну підготовку учнів для успішного опанування обраних ними професій, зокрема, на вищому рівні освіти. Водночас не варто випадково збільшувати обсяги знань здобувачів освіти. Зміст, форми і методи навчання у школі повинні створювати сприятливі умови для успішного навчання молоді у ЗВО. Це сприятиме практичному забезпеченню послідовності і наступності освіти у середніх загальноосвітніх та ЗВО є актуальним завданням.

Проблеми безперервного, цілісного професійно-особистісного розвитку на етапі довузівської підготовки висвітлювали А. Алексюк, І. Зязюн, Н. Ничкало, О. Пехота, П. Підкасистий, І. Підласий, В. Паламарчук, О. Савченко, Є. Фатєєва, С. Чистякова та ін. За останні роки окремі аспекти довузівської підготовки були об'єктом дисертаційних досліджень П. Гончарук, І. Бичкової, Л. Григорчук, С. Селівестрова, А. Нестеренко [2], Н. Муранової [3, 4, 5, 6]. Найчастіше дані праці стосуються

підготовки педагогічних кадрів та організаційних аспектів проблеми, а також шляхів вдосконалення механізму професійного відбору майбутніх абітурієнтів. Види довузівської підготовки можуть бути різними: навчання на факультеті довузівської підготовки або на підготовчих курсах; у системі «Школа – ВНЗ»; заняття з репетитором тощо [6, 7]. На часі звернути увагу, саме на співпрацю закладу освіти і ЗВО, коли викладачі університетів, кандидати і доктори наук працюють безпосередньо зі школярами майбутніми спеціалістами у різних галузях економіки.

Пріоритетом співпраці викладачів ЗВО та ЗЗСО є найповнішперозкриття можливостей і здібностей здобувачів освіти при підготовці до вступу у ВНЗ та успішна їх адаптація у вищій школі.

Аналіз анкетування, проведеного у ЗВО, допоміг виокремити низку найбільш важливих питань, які необхідно вирішувати студентам під час навчання у вищій школі. До основних із них можна віднести: самостійний пошук потрібної наукової інформації; формування знань у цілісну логічну систему; оперативне і творче застосування знань, умінь і навичок для оволодіння новими знаннями та розв'язання завдань прикладного характеру; застосування знань з різних предметів у навчальній і творчій професійній діяльності; поєднання навчальної діяльності з науковим пошуком і практичним втіленням у розвиток відповідної виробничої сфери; спостереження, узагальнення фактів і явищ та прогнозування нових напрямків і тенденцій; розвиток індивідуальних творчих здібностей.

На основі даних діагностичних досліджень було виявлено, що до ЗВО вступають учні, які мають середній бал ЗНО/НМТ з математики, а саме: 180–190 балів. Разом з тим, аналіз якості знань студентів стосовно навчального



матеріалу I-го семестру показує, що приблизно 50 % студентів мають досить посередні оцінки успішності при складанні екзаменів, заліків, проведенні модульних контрольних робіт та колоквиумів. Підвищення успішності студентів у середньому на 10 % спостерігається на 2–3-х курсах навчання. А на 4–6-х курсах посередні оцінки при складанні екзаменів, захисті курсових та дипломних робіт мають у середньому лише 15–20 % студентів. Тобто, на останніх курсах студенти адаптуються до навчання у ЗВО. Проте, багато часу було згаяно, щоб навчитися виділяти головне, самостійно опрацьовувати науково-методичну літературу, засвоювати матеріал на необхідному рівні, застосовувати знання на практиці.

Ці проблеми допомагає вирішувати співпраця закладів освіти та ЗВО, де широко впроваджується диференційоване навчання з усіх навчальних предметів, як за змістом, формами, методами, способами подачі навчальної інформації школярам, такі особливостями формування у них умінь і навичок застосування знань у практичній діяльності. Важливим при цьому є те, що кожного здобувача освіти бажано навчити тому, що йому знадобиться у житті, з урахуванням його індивідуальних здібностей.

Викладачі ЗВО проводять заняття у вигляді лекційних, практичних та семінарських занять. Ці заняття є школою наукового мислення, оскільки тут здійснюється не тільки виклад певної інформації, а й реалізується особистий творчий потенціал викладача та школяра, пояснення фундаментальних основ наук, власних ідей, ставлення до певних явищ, законів, гіпотез, теорій тощо. При цьому процес подачі навчальної інформації проходить емоційно, яскраво, у чіткій логічній послідовності, із застосуванням аргументації кожного

положення та факту. Такі заняття мають позитивні наслідки, бо в процесі їх проведення викладач впливає не тільки на розумові здібності учнів, але і на їх емоції та почуття.

Запровадження таких форм подачі та пояснення навчального матеріалу є закономірним і необхідним процесом. Він здійснюється поступово, з широким застосуванням різноманітних засобів навчання, що підвищують інтерес до вивчення того чи іншого матеріалу, систематично уточнюють окремі теоретичні положення, створюють сприятливі умови оперативного проведення актуалізації необхідних знань для розуміння фактів, законів, положень, що пояснюються на лекції. Цим досягається практична реалізація поетапного методу подачі та пояснення навчального матеріалу, за необхідності – проведення оперативного контролю знань.

Реалізація цілей неперервної освіти пов'язана із завданнями індивідуально-значущої професіоналізації навчання на етапі завершення середньої школи. Метою профільного навчання є не підготовка до конкретної професії чи спеціальності, а створення умов для повноцінної загальної освіти відповідно до індивідуальних потреб і можливостей школярів, професійного самовизначення і забезпечення готовності переходу до професійного навчання в системі неперервної освіти.

За своїми цілями і структурою профільна освіта займає проміжне місце між загальною професійною. Намагання одночасно реалізувати цілі і завдання загальної і професійної освіти призводять до пригнічення і відторгнення однієї з них. Під час переходу від загальної до професійної освіти відбувається зміна пріоритетів, висувуються на передові позиції цілі і завдання спеціальної освіти і поступово скорочуються елементи загальної. Співвідношення і спеціальних компонентів професійної

підготовки школярів визначається цілями та завданнями етапу навчання. Збільшення з віком учнів спеціальних розділів навчання – характерна особливість цього етапу. Зміна домінанти компонентів загальної і професійної освіти передбачає зміну ієрархії цілей і завдань і, як наслідок, системи освіти.

Профільна освіта охоплює дві групи цілей і завдань. Перша пов'язана з розв'язанням культуровідповідних загальноосвітніх питань навчання, з розвитком і підготовкою молоді до життя у суспільстві і довкіллі. Друга спрямована на створення основ неперервної професійної підготовки школярів. Профільне навчання має не стільки підготувати учнів до вступу у ЗВО, скільки забезпечити готовність до продовження навчання в системі професійної освіти. У такому разі профільне навчання має стати реальним чинником самовизначення і підготовки до здобування професії за умови, якщо воно буде пов'язане з практичною, професійно значущою діяльністю.

Профільне навчання у старших класах є продовженням і розвитком системи варіативної підготовки на попередніх етапах навчання. Вибір у 10 класі певного профілю передбачає додаткову підготовку в основній школі. Цей етап допрофільної підготовки не менш важливий, ніж етап профільного навчання, адже допомагає визначитися з вибором профільних предметів. Розрив між науковою діяльністю і освітнім процесом змушує шукати освітні технології для раннього залучення молоді до науково-дослідної діяльності.

Для досягнення наступності в системі «школа – ЗВО», на нашу думку, необхідно використовувати потенціал ЗВО, активізовувати творчі та інтелектуальні можливості здобувачів освіти, надаючи їм професійну спрямованість, з'ясувавши тематику й обсяг засвоєної

додаткової інформації (за рахунок спецкурсів і факультативів), необхідної для вступу в обраний ЗВО.

Гнучку систему профільного навчання забезпечує різноманітна комбінація навчальних предметів і курсів за вибором: базові – обов'язкові, інваріантні – спрямовані на завершення загальноосвітньої підготовки, профільні розширеного змісту – спрямовані на підготовку випускників до наступної професійної освіти й елективні – «підтримують» профільні предмети на високому рівні або слугують внутрішньо-профільній спеціалізації навчання і побудові індивідуальних освітніх траєкторій. Співпраця ЗЗСО із ЗВО полягає, зокрема, в тому, що викладачі відповідних ВНЗ розробляють завдання при цьому старшокласники здобувають з обраного профілю глибокі й різнобічні знання, міцні практичні навички, що полегшує їм підготовку до НМТ/ЗНО та вступу до обраного ЗВО. Тобто між школою і ЗВО здійснюється співробітництво, відоме в світі як *cooperative learning* (кооперативне навчання). Спільна робота шкільного педколективу і ЗВО проводиться в таких напрямках:

а) реалізація програми «Мій науковий дебют» (підготовка наукових праць МАН на базі різних ЗВО, тобто залучення старшокласників до науково-дослідної роботи, науково-технічної творчості з урахуванням індивідуальних нахилів);

б) реалізація програми «Інтелект» (підготовки обдарованих дітей);

в) реалізація програми «Моя майбутня професія», розробленої разом із ЗВО та Центром зайнятості населення;

г) впровадження виховних програм «Я – лідер», «Позитивна «Я – концепція» з метою виявлення комунікативних та управлінських якостей на основі

громадянського духовно-морального та патріотичного становлення особистості.

У роботі закладу освіти і ЗВО-партнерів є важливим використання і оновлення технологій навчання. Зокрема, переважають діалогові форми спілкування у процесі навчання, широко використовуються в освітньому процесі навчальна діяльність школярів і студентів, елементи дослідницьких умінь і навичок, підвищується рівень самостійності в освітній діяльності (самостійного пошуку інформації), критичного мислення, що є особливо цінними навичками в навчанні упродовж життя.

На базі університетів здобувачі освіти відвідують спецкурси, пов'язані з виконанням практимумів, проводять науково-дослідну роботу, займаються науково-технічною творчістю та іншими видами творчої діяльності (робота в архівах, бібліотеках, поетичних та інших творчих студіях тощо) відповідно до їх індивідуальних якостей і нахилів.

Тривалий моніторинг шкільних практичних психологів, класних керівників, учителів-предметників за результатами співпраці в системі «школа – ЗВО» засвідчив зміну мотивації до навчання та зміну прагнень здобувачів освіти. У школярів помітно сформувались творча самостійність і критичність мислення, розвинулись дослідницькі уміння. Вони за власною ініціативою відшуковують додаткову навчальну інформацію. У диспутах використовують способи прогнозування, аргументування. Спостерігалась також поява рис ініціативної особистості, що здатна орієнтуватись у життєвих ситуаціях, навчилась приймати самостійні рішення і нести за них відповідальність, адаптуватись до умов соціуму.

Ми пов'язуємо такі успіхи із взаємодією середніх і вищих навчальних закладів. За умови їх співпраці методична робота являє собою цілісну систему взаємопов'язаних дій, засобів, що спрямовані на всебічне

підвищення кваліфікації і майстерності кожного вчителя і викладача ВНЗ. Крім консультацій, педагогічні працівники здобувають в університетах фахову післядипломну освіту. А викладачі ВНЗ у свою чергу проводять в закладах освіти профорієнтаційну роботу на тему «Профільне навчання як передпрофесійна освіта» та експериментують із новими навчальними технологіями, наприклад «Проектний метод навчання з використанням ІІІ». Партнерство ЗЗСО і ЗВО, взаємопроникнення їх технологій навчання – одна з перспективних форм створення єдиного освітнього простору, що спрацьовує на диференційовану неперервну освіту не лише для тих, хто навчається, а й для тих, хто навчає.

Отже реалізація концепції профільного навчання можлива лише як результат взаємодії з ЗВО, якщо школяр хоче здобути вищу освіту. У такому разі довузівська підготовка є наукоорієнтовною. Здобувачі освіти стають краще підготовленими до навчання і наукової роботи порівняно з тими, хто не пройшов такої підготовки. Самовизначення відбувається впевненіше і безпомилково відносно обраного фаху. У системі неперервної диференційованої за фаховими напрямками освіти при ранньому «зануренні» школярів в університетську атмосферу навчання їм вдається уникнути вибору професії за помилковими мотивами. При цьому такі випускники легше адаптуються до студентського способу життя.

На перший погляд здається, що діяльність у системі «школа – ЗВО» стосується переважно старших класів середньої школи. Проте без належної роботи педагогічних працівників і здобувачів освіти на підготовчому етапі (1-7 кл.), етапі допрофільної підготовки (8-9 кл.) із вибору спочатку профілю навчання, ефективне профільне навчання у старших класах (10-12 кл.) було б неможливим. Тому на підготовчому етапі організовуються

короткострокові предметні курси за вибором з метою зацікавлення школярів предметом чи предметами, до яких «лежить душа».

Плідна співпраця закладів освіти відбувається не тільки з різними ЗВО, а й із закладами додаткової освіти: центрами культури і дозвілля, станціями (технічної творчості, юних натуралістів та екологів), що також сприяє професійному самовизначенню школярів. Спільними зусиллями ЗЗСО і ЗВО проводяться тижні профорієнтації, екскурсії, презентації нових професій, конкурситощо. Результати співпраці відображаються в альбомах, виробках, відеоматеріалах, розміщених у соціальних мережах. Для старшокласників виготовлено стенд, на якому зазначено всі напрями профільного навчання та профільні предмети, кількість годин, що відводиться на кожний профільний предмет, щоб школярі знали, яким предметам потрібно надавати перевагу в обраному профілі. Зазначено також тематику всіх спецкурсів, які функціонують як у закладі освіти, так і на базі відповідних кафедр університетів.

Отже, для успішної профорієнтаційної роботи та професійного самовизначення здобувачів освіти необхідна системна робота, починаючи з початкової школи. Необхідною умовою успіху на цьому шляху є тісне партнерство із ЗВО. Крім того, зважаючи на швидку зміну наукової та професійної інформації, необхідновиробляти у школярів потребу в самостійному оволодінні інформацією для професійного вдосконалення протягом усього активного і творчого життя людини.

Підготовка до успішної навчальної діяльності здобувачів освіти після отримання середньої освіти – завдання дуже актуальне, і роль вищої школи у її розв’язанні повинна бути не останньою. І якщо ми ще у школі, зробимо школярів сприйнятливими до науки, дамо їм можливість свідомо обирати науковий напрямок,

вселимо у них любов до самостійного здобуття знань, це буде одним із важливих кроків у одержанні ними якісної вищої освіти і забезпечить в оволодінні майбутньою спеціальністю. Тому ми і обираємо такі форми та методи викладання, за яких важливим є не спосіб організації занять, а рівень діяльності здобувачів освіти.

Накопичений упродовж багатьох років досвід роботи у системі «Школа–ЗВО» довузівської підготовки учнівської молоді свідчить, що за допомогою різних форм і методів навчання викладачі вишів вносять вагомий внесок у процес оволодіння учнями науковими знаннями, пізнавальними вміннями і навичками [3, 4, 5, 7]. Це допомагає майбутнім абітурієнтам визначитися з професією, орієнтуватися в освітньо-інформаційному просторі, долучитися до наукових досліджень і використовувати накопичений потенціал у подальшому успішному навчанні у ЗВО. Пошуки методів удосконалення довузівської підготовки школярів продовжуються, розглядається можливість дистанційної підготовки учнів до вступу у виші.

### Список літературних джерел

1. Одарченко Н. І. Збірник задач зі спецкурсу «Вибрані розділи математики»: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. 171с.
2. Нестеренко А. М. Розвиток пізнавальної самостійності майбутніх абітурієнтів у системі довузівської математичної підготовки: дис. канд. пед. наук: 13.00.02 / Нестеренко Алла Миколаївна. – Київ, 2005. 230с.
3. Муранова Н. П. Фізико-математична підготовка старшокласників до навчання в технічному університеті: [монографія]. К.: НАУ, 2013. 464с.
4. Муранова Н. П. Проблема змісту фізико-математичної підготовки старшокласників у теорії і практиці навчання при ВНЗ. Вища освіта України. 2012. №1(дод.1). С.347–355
5. Муранова Н. П. Формування мотивації до вивчення фізики і математики у процесі підготовки до навчання в технічному



університеті. Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія і практика: зб. наук. праць; вип. 7/ І.С.Волощук [та ін.]. К.: Ін-т обдарованої дитини, 2022. С. 238–254.

6. Муранова Н. П. Теоретичні і методичні засади фізико-математичної підготовки старшокласників до навчання в технічному університеті: дис. ... докт. пед. наук : 13.00.09 / Муранова Наталія Петрівна. – Тернопіль, 2014. – 490 с.

7. Муранова Н. П. Допрофесійна підготовка учнів авіакосмічного ліцею в системі «ліцей – ВНЗ»: [монографія]. К.: НАУ, 2015. 247 с.

**Ільїна Анастасія Олександрівна**, к.е.н., доцент,  
докторант

Державний торговельно-економічний університет  
*Науковий керівник – д.е.н., професор, академік НАПН  
України, Мазаракі А.А.*

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Як відомо, людський капітал в органах публічної влади представляє собою комплекс набутих знань, вироблених умінь та навичок працівників за тим чи іншим напрямком галузевого управління ефективно виконувати службові повноваження у відповідності до займаної посади, враховуючи стан фізичного та психічного здоров'я. Однак, на противагу такому визначенню фактичні результати показують, що діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування не завжди відображає позитивний ефект. Бо більш, навіть незначні прорахунки під час виконання персоналом важливих завдань можуть призвести до негативних наслідків, які нерідко відображатимуться у публічно-суспільних відносинах. Таким чином, розвиток людського капіталу в економічній і соціальній сферах на рівні органів публічної влади має охоплювати широкий спектр дій, спрямованих

на підвищення якості та ефективності роботи цих інституцій через розвиток їхнього кадрового потенціалу.

Так, суттєвого вдосконалення потребує система професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади шляхом включення розробки нових освітніх програм, які відповідають сучасним вимогам і викликам публічного управління, та впровадження інноваційних методів навчання (дистанційні курси, інтерактивні тренінги, кейс-стаді). Тут важливим аспектом є забезпечення регулярності та системності навчання, а також створення індивідуальних освітніх траєкторій для працівників з урахуванням їхніх потреб та посадових обов'язків. Все це потребує запровадження системи оцінки компетенцій і результатів діяльності персоналу шляхом впровадження сучасних методів оцінки (360-градусний зворотний зв'язок, центри оцінювання, KPI). Така система дозволить не лише об'єктивно оцінювати роботу працівників, але й визначати напрямки їхнього подальшого розвитку та формувати індивідуальні плани професійного зростання [1, с. 364].

Поряд із цим, професійний розвиток персоналу має бути вмотивованим як матеріальними (премії, надбавки за професійні досягнення), так і нематеріальними стимулами (можливості кар'єрного зростання, участь у престижних проєктах, визнання заслуг). Проте, важливо, щоб система мотивації була прозорою, справедливою та пов'язаною з реальними результатами роботи персоналу, у відповідності до чого необхідно впровадити програми ротації кадрів і стажувань задля розширення професійного досвіду. Такий підхід надаватиме можливості працівникам отримувати нові знання та навички, розширювати розуміння різних аспектів публічного управління й встановлювати нові професійні зв'язки. Особливо важливими є програми міжнародних стажувань, які націлюють на вивчення

кращих практик публічного управління в інших країнах за системою управління знаннями в органах публічної влади. Така система передбачає створення баз знань, впровадження практик обміну досвідом, організацію внутрішніх семінарів і конференцій, де важливим аспектом стає розвиток культури постійного навчання та самоосвіти й заохочення працівників до поширення своїх знань та досвіду [2, с. 244].

До того ж системний підхід розвитку рис професіоналізму в персоналу органів публічної влади передбачає формування нового покоління керівників. У цьому контексті впровадження програм розвитку лідерства передбачає не лише навчання управлінським навичкам, але й розвиток стратегічного мислення, здатності до інновацій, уміння надихати та вести за собою команду, що згодом формуватиме в керівного персоналу якості етичного лідерства та розуміння соціальної відповідальності [3, с. 91, 94]. Більш того, ефективним заходом для передачі досвіду та розвитку лідерських якостей слугує впровадження програм менторства та коучингу. Відповідні програми надають можливість керівникам органів публічної влади забезпечити наступність у роботі, прискорити адаптацію нових працівників і розвинути потенціал талановитих кадрів шляхом створення умов для інноваційної діяльності. Такі умови можуть включати організацію конкурсів інноваційних проєктів, створення інноваційних лабораторій, впровадження систем збору та оцінки ідей працівників [4, с. 32–33]. У цьому контексті необхідно створити середовище креативності та ініціативності, що дозволяє експериментувати та впроваджувати нові підходи до роботи персоналу в умовах нових технологічних реалій, де значної цінності набуває розвиток цифрових компетентностей. Останній, у свою чергу, передбачає організацію навчання персоналу

використовувати сучасні інформаційно-телекомунікаційні системи й технології, вироблення в працівників навичок роботи з даними та забезпечення інформаційної безпеки під час роботи з електронними ресурсами. Зрештою, застосування такого підходу потребує формування в керівного персоналу цифрової культури та розуміння ним можливостей і ризиків, пов'язаних з цифровізацією публічного управління [5, с. 2–3].

Стає зрозумілим, що охоплення великих масивів інформації в процесі роботи та підвищення рівня професійних компетентностей потребує від публічного персоналу належної підтримки працездатності та мотивації. Така підтримка, в свою чергу, забезпечуватиметься шляхом впровадження програм здоров'я та культури *well-being*, націленої на підвищення продуктивності праці працівників. Відповідні програми можуть включати профілактику професійного вигорання, підтримку стану фізичного і психічного здоров'я та створення сприятливого робочого середовища, у тому числі й вироблення навичок *soft skills* (навчання комунікативним навичкам, емоційному інтелекту, тайм-менеджменту, навичкам вирішення конфліктів) як складової ефективної взаємодії з громадськістю [6, с. 2–3].

З метою обміну досвідом і знаннями між працівниками різних органів публічної влади необхідно запровадити систему професійних мереж та спільнот практиків, яка може включати організацію професійних форумів, створення онлайн-платформ для обміну досвідом, проведення спільних заходів і проєктів. Зазначені цифрові елементи сприятимуть розвитку горизонтальних зв'язків, поширенню кращих практик і формуванню єдиного професійного середовища в системі публічного управління. В той же час, створення цифрового середовища міжнародної співпраці в органах публічної

влади потребує розширення професійного кругозору персоналу, що супроводжується впровадженням програм міжнародного співробітництва та обміну досвідом. Це, зокрема, участь у міжнародних проєктах, організація студтурів, залучення міжнародних експертів для проведення тренінгів і консультацій. Такі програми націлюють працівників на вивчення кращих світових практик публічного управління, дозволяючи встановити професійні контакти з колегами та практиками з інших країн. У цьому контексті актуальним заходом в умовах глобалізації та зростання культурного різноманіття слугуватиме впровадження додаткових програм розвитку міжкультурних компетенцій (набуття вмінь розрізняти різні культури, навичок міжкультурної комунікації, толерантності та поваги до різноманіття) [7, с. 22–23].

Також, важливо зрозуміти, що ефективність діяльності персоналу органів публічної влади відображається не лише вмінням співпрацювати та організовувати зустрічі, проте й стратегічним мисленням, застосування якого є необхідним під час прийняття управлінських рішень, зокрема стосовно затвердження прогностичних і планових показників. Відтак розвиток навичок стратегічного планування та прогнозування передбачає навчання методам стратегічного аналізу, сценарного планування, форсайту, де включаються й програми вироблення в працівників навичок системного мислення та здатності враховувати довгострокові наслідки прийнятих рішень [3, с. 94]. Адже працівникам вкрай необхідно розвивати аналітичні компетентності, які є надважливими в умовах зростання обсягів інформації та необхідності прийняття рішень на основі даних. У цьому контексті передбачається навчання персоналу методам аналізу даних, роботі з Big Data, використанню аналітичних інструментів з метою вироблення навичок

інтерпретації даних, формулюванню висновків і рекомендацій на основі аналізу. Умовою останнього є наділення працівників уміннями та навичками управляти змінами. Відповідні програми включають навчання методам планування та впровадження організаційних змін, подолання опору змінам, комунікації в процесі трансформацій. Тут важливим аспектом виступає розвиток в працівників адаптивності, психологічної стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності та постійних змін [7, с. 24].

Як видно, розробка та затвердження програм прийняття публічно-управлінських рішень відіграє значну роль у подальшій роботі персоналу органів публічної влади, що значною мірою позначається на розвитку економічної і соціальної сфер. Відповідно, ефективна реалізація в органах публічної влади різноманітних ініціатив та програм потребує вироблення в персоналу навичок проєктного управління шляхом навчання методології проєктного менеджменту; планування, організації та контролю проєктів, управління ризиками та ресурсами. У цьому контексті система ризик-менеджменту наділяє працівників уміннями працювати в проєктних командах і взаємодіяти з різними стейкхолдерами проєкту, реалізація якого несе в собі певну ймовірність зазнати негативних наслідків гальмування розвитку економічної і соціальної сфер. За таких умов, доцільно впровадити програми, що передбачають набуття персоналом знань методів оцінки проєктних ризиків та вмінь їх застосовувати, включаючи навчання методам ідентифікації, оцінки та управління ризиками при прийнятті рішень в умовах невизначеності. Все це зумовлює формування культури управління ризиками в органах публічної влади, де допоміжну роль відіграє розвиток публічних комунікацій. Адже кожен

підготовлений до реалізації проєкт потребує представлення відповідальною особою громадськості у складі різних стейкхолдерів, які, в той же час, можуть задавати різні питання, висловлюючи свої зауваження із наданням певних пропозицій. І тут програми навчання персоналу включають розвиток ораторського мистецтва, що передбачає вироблення навичок проведення презентацій, взаємодії зі ЗМІ та використання соціальних мереж для комунікації.

Важливим аспектом є також розвиток у персоналу органів публічної влади навичок кризових комунікацій та вміння ефективно взаємодіяти з громадськістю в складних ситуаціях шляхом впровадження програм розвитку навичок медіації та вирішення конфліктних ситуацій в умовах різноманіття інтересів та наявності потенційних конфліктів. Сюди входить навчання технікам медіації, навичкам ведення переговорів і вмінню знаходити компромісні рішення, сприяючи побудові консенсусу та зменшенню напруженості у відносинах між різними групами інтересів. У цьому контексті важливим є впровадження програм розвитку навичок етичного прийняття рішень, що слугуватиме підвищенню довіри до органів публічної влади з боку громадськості. Це, зокрема, навчання етичним принципам публічного управління, навичкам аналізу етичних дилем і вмінню приймати рішення з урахуванням етичних аспектів на засадах особистої інтегративності та відповідальності, враховуючи умови демографічних змін та різноманіття вікових груп у складі працівників органів публічної влади [1, с. 365].

Слід зазначити, що додержання етичних стандартів є недостатнім без навичок роботи персоналу органів публічної влади з різними поколіннями. Адже, різні вікові групи можуть по-різному сприймати ту чи іншу пропозицію та, тим паче, зауваження, враховуючи свій

досвід роботи, стан здоров'я та інші фактори виникнення раптових непорозумінь під час публічних комунікацій. Тому, додатково слід впровадити програми розвитку розуміння особливостей різних поколінь, включаючи вироблення в персоналу навичок ефективної комунікації та взаємодії між представниками різних вікових груп і створення умов для передачі досвіду та знань між поколіннями. Тут також варто звернути увагу на необхідність підвищення ефективності взаємодії шляхом впровадження програм розвитку емоційного інтелекту, які передбачають вироблення в працівників навичок емпатії, саморегуляції, розуміння та управління емоціями, сприяючи покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню якості обслуговування громадян і зменшенню конфліктних ситуацій [3, с. 89, 91].

Варто зауважити, що будь-яке прийняте рішення з боку представників керівного та некерівного персоналу органів публічної влади тягне за собою позитивні та негативні наслідки. За таких умов доцільно опрацювати питання відбору професійних кадрів та роботи з персоналом, наділенням вродженими навичками креативності та інноваційного мислення, які допомагають працівниками приймати правильні рішення за будь-яких обставин. Відповідно, важливим заходом для виявлення та розвитку перспективних кадрів є запровадження системи управління талантами в органах публічної влади. Такий підхід передбачає впровадження програм оцінки потенціалу персоналу, розроблення індивідуальних планів розвитку, формування кадрового резерву, що надає можливості реалізувати потенціал талановитих працівників через участь у важливих проєктах, надання додаткових повноважень та відповідальності. Тут необхідно запровадити систему розвитку культури безперервного навчання персоналу, що передбачає



створення умов і стимулів для постійного професійного розвитку, заохочення самоосвіти, впровадження принципів організації навчання, сприяючи розвитку у працівників критичного мислення, здатності аналізувати власний досвід та вчитися на помилках.

Зазвичай, швидкий професійний розвиток персоналу органів публічної влади обумовлений впровадженням програм розвитку креативності та інноваційного мислення, націлених на стимулювання нових ідей та підходів до виконання різного роду завдань з боку некерівного персоналу і, отже, прийняття управлінських рішень за результатами їх виконання з боку керівного персоналу. Такі програми можуть включати проведення креативних воркшопів, організацію хакатонів та інноваційних конкурсів, впровадження методів дизайн-мислення. У цьому контексті важливо створити середовище, яке заохочує персонал проводити експерименти і нестандартні підходи до управління ризиками та вчитися на помилках, що в той же час потребує вироблення у працівників навичок управління власним розвитком і кар'єрою. Створення відповідного середовища передбачає навчання персоналу методам самоаналізу, планування особистого розвитку та управління кар'єрою, що спонукатиме працівників розвивати власну проактивність і відповідальності за власне професійне зростання [4, с. 33].

На сьогоднішній день Україна перебуває в умовах воєнного стану, через що у більшості випадків система публічного управління розвитком людського капіталу стикається з низкою викликів та проблем, основною з яких є обмеженість ресурсів, як фінансових, так і часових. Органи публічної влади часто функціонують в умовах бюджетних обмежень, що ускладнює виділення достатніх коштів на програми розвитку персоналу. Крім того, високе робоче навантаження може обмежувати можливості

працівників брати участь у навчальних програмах. За таких умов, логіка розгортання заходів з нагромадження та модернізації людського капіталу в органах публічної влади має бути системною і послідовною та враховувати як поточні потреби, так і довгострокові стратегічні цілі інституції. І тут важливо забезпечити баланс між розвитком професійних компетентностей, soft skills та лідерських якостей персоналу, що сприятиме удосконаленню системи публічного управління людським капіталом.

Так, першим кроком у розгортанні цих заходів має стати проведення комплексної оцінки поточного стану людського капіталу в органі державної влади / місцевого самоврядування із проведенням SWOT-аналізу з метою виявлення сильних і слабких сторін та визначення пріоритетних напрямків його розвитку. На основі цієї оцінки розробляється стратегія розвитку людського капіталу, яка має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку інституції.

Наступний крок стосується розробки конкретних програм розвитку людського капіталу в органі державної влади / місцевого самоврядування. Тут важливо забезпечити їх різноманітність та комплексність, охоплюючи різні аспекти професійного та особистісного розвитку персоналу. При цьому, необхідно враховувати індивідуальні потреби та особливості різних категорій працівників.

Поряд із цим, впровадження програм професійного розвитку публічного персоналу має супроводжуватися створенням спеціальної освітньої інфраструктури (наприклад, навчальних центрів), запровадженням систем управління знаннями та забезпеченням доступу персоналу до освітніх ресурсів, стимулюючи професійний розвиток матеріальними і нематеріальними стимулами. Все це має

підлягати постійному моніторингу та оцінці ефективності публічного управління, що дозволить вносити до програм необхідні корективи та адаптувати їх до змінних умов і потреб. Водночас, для проведення зазначених заходів в органі публічної влади необхідно запровадити систему культури постійного навчання та професійного зростання персоналу із формуванням відповідних цінностей і установок, заохоченням ініціативи та інновацій, а також створенням умов для обміну знаннями та досвідом, забезпечуючи цим самим наступність і сталість розвитку людського капіталу у публічному секторі.

### Список літературних джерел

1. Терещенко Д. А. Напрями вдосконалення комунікативного забезпечення державного регулювання формування людського капіталу в Україні. *Державне управління*. 2020. № 2(4). С. 356–369. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-356-369](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-356-369)
2. Щербаков П. Людський капітал як фактор публічного адміністрування соціалізації економіки. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 239–246. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/844/823> (дата звернення: 28.10.2024).
3. Новікова Н. Л., Науменко Р. А., Ільїна А. О. Маркери професійної компетентності державних службовців. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 85–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2018\\_9\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_9_9) (дата звернення: 28.10.2024).
4. Брич Л. В. Інвестування в розвиток інтелектуалізації людського капіталу: нові цілі сучасного державного управління. *Вчені записки ТНУ імені Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/07>
5. Матвеева Н. М., Пушкар Т. А., Серьогіна Д. О. Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні в розрізі міжнародних порівнянь. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
6. Шульга О. А. Державне управління розвитком людського капіталу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129>

7. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>

**Коляда Тетяна Анатоліївна**, к.ю.н., доцент  
Національний фармацевтичний університет

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Система охорони здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні добробуту населення та сталого розвитку суспільства. У сучасних умовах зростаючих викликів, таких як демографічні зміни, поширення глобальних загроз здоров'ю та необхідність адаптації до нових технологій, ефективне управління стає критично важливим. В Україні процеси реформування медичної галузі набули особливого значення на тлі потреби підвищення якості медичних послуг та забезпечення їхньої доступності для громадян.

Публічне управління в сфері охорони здоров'я вимагає інноваційних підходів, спрямованих на удосконалення механізмів планування, фінансування, контролю та координації діяльності медичних закладів. Особливу увагу необхідно приділити використанню цифрових рішень, що сприятимуть автоматизації процесів і підвищенню прозорості управління. Важливим аспектом є також інтеграція міжнародних стандартів та рекомендацій для підвищення ефективності системи охорони здоров'я.

Сьогодні наукова спільнота в сфері охорони здоров'я активно обговорює та пропонує різні підходи до формування і розвитку механізмів публічного управління галуззю. Такі ініціативи спрямовані на забезпечення ефективного управління, що відповідало б сучасним викликам і задовольняло потреби суспільства.

Так, З. Гладун розглядає публічні механізми управління у сфері охорони здоров'я в контексті правових аспектів. Особливу увагу автор приділяє інституційним і правовим механізмам, які мають критичне значення для ефективного управління системою охорони здоров'я [1].

Дослідниця Л. Криничко вивчила особливості розвитку кадрового механізму в сфері охорони здоров'я та дійшла висновку, що формування кадрової політики держави має базуватися на організаційних принципах, закладених у державній кадровій доктрині. Вона пропонує декілька рівнів управління кадровим потенціалом у системі охорони здоров'я, які забезпечують комплексний підхід до розвитку цієї сфери[2].

О. Корольчук визначає механізм інформаційного забезпечення державного регулювання охорони репродуктивного здоров'я як системну сукупність інструментів та методів, що впливають на суспільні відносини у цій сфері. Авторка акцентує увагу на важливості інтеграції форм, стимулів та важелів управління для створення ефективної взаємодії між суб'єктами регулювання. Такий механізм забезпечує оптимальне використання ресурсів і функціонує завдяки сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям, які сприяють швидкому реагуванню на потреби суспільства [3].

Дослідник З. Надюк виділяє ключові складові механізму державного управління в системі охорони здоров'я, серед яких: нормативно-правова, інформаційна, матеріально-технічна, кадрова, фінансово-економічна, організаційна та психологічна. Він підкреслює, що механізм державного управління охоплює сукупність станів і процесів, які реалізують комплексний вплив держави на суб'єкти національної системи охорони здоров'я [4].

Отже, механізми публічного управління – це сукупність інструментів, методів і процесів, за допомогою яких державні органи та інші суб'єкти управління здійснюють вплив на суспільні процеси для досягнення певних цілей. Механізми забезпечують реалізацію державної політики, координують роботу різних секторів економіки та регулюють суспільні відносини. Основні механізми публічного управління: адміністративно-правовий механізм; фінансово-економічний механізм; організаційний механізм; інформаційно-аналітичний механізм; соціальний механізм; інноваційний механізм.

Механізми публічного управління в системі охорони здоров'я мають свої недоліки, які впливають на ефективність надання медичних послуг і реалізацію державної політики. Основні з них:

- управління охороною здоров'я часто розподілене між різними органами державної влади та місцевого самоврядування, що призводить до відсутності узгоджених дій і ускладнює впровадження єдиної політики і знижувати ефективність управлінських рішень;

- спостерігається нерівномірний розподіл ресурсів, який не завжди відповідає реальним потребам населення. Відсутність прозорих і ефективних механізмів контролю за використанням бюджетних коштів призводить до фінансових втрат і низької якості медичних послуг;

- інформаційно-аналітичний механізм управління часто страждає через недосконалість збору та аналізу даних, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень, особливо в умовах кризових ситуацій;

- механізми публічного управління часто не передбачають активної участі громадян у процесах прийняття рішень, це обмежує прозорість управління і знижує довіру населення до системи охорони здоров'я.

Для вдосконалення механізмів публічного управління в системі охорони здоров'я можна запропонувати кілька шляхів, спрямованих на підвищення ефективності управління та якості медичних послуг:

- необхідно створити централізовану систему координації між різними рівнями влади для забезпечення узгодженості дій. Це можна зробити через розробку єдиних та інтеграцію інформаційних систем, що дозволять швидко обмінюватися важливими даними;

- вдосконалення фінансування та підвищення прозорості, що полягає у впровадженні прозорих механізмів фінансування з використанням сучасних цифрових технологій, які дозволять відслідковувати витрати в режимі реального часу;

- перехід до моделі страхового фінансування або більш гнучких схем, які дозволять ефективніше розподіляти ресурси відповідно до потреб населення;

- спрощення адміністративних процесів шляхом діджиталізації та автоматизації документообігу. Наприклад, електронні рецепти, автоматизовані системи запису на прийом і обробки заявок можуть значно зменшити навантаження на систему та прискорити обслуговування пацієнтів;

- використання телемедицини, мобільних додатків для моніторингу стану здоров'я пацієнтів і штучного інтелекту для діагностики та аналізу медичних даних;

- розширення використання автоматизованих систем для управління медичними ресурсами;

- організація громадських обговорень та впровадження інструментів зворотного зв'язку для пацієнтів. Це сприятиме підвищенню до системи та забезпеченню кращого врахування потреб населення;

- введення систем регулярних аудитів медичних закладів для забезпечення якості та безпеки медичних послуг;

- розширення повноважень наглядових органів і створення умов для ефективного контролю за дотриманням стандартів лікування та етики.

Загалом, удосконалення механізмів публічного управління в охороні здоров'я має ґрунтуватися на використанні сучасних технологій, оптимізації управлінських процесів і забезпеченні прозорості системи.

Враховуючи вищезазначене, різноманітні підходи до розвитку та вдосконалення механізмів державного управління в сфері охорони здоров'я акцентує на важливості сучасних трансформацій і реформ у цій галузі. Серед основних завдань – адаптація системи охорони здоров'я до євро інтеграційних стандартів, врахування глобальних тенденцій та реагування на нові виклики, які постали, зокрема, в умовах пандемії.

Удосконалення публічних механізмів управління має на меті створення ефективної, доступної та якісної системи охорони здоров'я, що відповідає потребам населення України і відповідає міжнародним стандартам. Важливою складовою цього процесу є інтеграція інноваційних підходів і технологій, які можуть сприяти покращенню управлінських практик та оптимізації ресурсів.

Таким чином, для досягнення зазначених цілей необхідно активно впроваджувати нові стратегії, що забезпечать більш гнучке і адаптивне управління у сфері охорони здоров'я, покращать взаємодію між усіма учасниками процесу та підвищать якість медичних послуг для населення.



### Список літературних джерел

1. Гладун З.С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. *Медичне право України : Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (19-20.04.2007, м. Львів)*. Львів. 2007. С.73–79.
2. Криничко Л.Р. Теорія та методологія державного управління в сфері охорони здоров'я : монографія. Житомир : Вид.О.О. Євенок, 2020. 348 с.
3. Корольчук О.Л. Механізм інформаційного забезпечення державного регулювання охорони репродуктивного здоров'я : автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2013. 22с.
4. Надюк З. О. Сучасні тенденції державного регулювання ринку медичних послуг в Україні. *Теорія та практика державного управління: зб.наук.пр.* Вип. 2 (14). Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2006. С. 193–197.

**Коновалова Тетяна Геннадіївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н.держ.упр., доцент Рябець К. А.*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Транспорт – це важливий елемент економіки усіх країн. Він забезпечує безперервну доставку продукції, сировини, пального від виробників до споживачів, виконує пасажирські, вантажні, поштові та туристичні перевезення, забезпечує транспортне з'єднання всередині країни та надає доступ до світової транспортної системи.

У науковій літературі поняття «транспорт» (з лат. Transportare – транспортування, переміщення) використовується у трьох значеннях:

1. галузь господарства;
2. роль перевезень у сфері господарювання;

3. визначення транспортних засобів [1, с. 31].

Ці визначення підсилюються Законом України «Про транспорт», ст. 1 якого встановлює, що «транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях» [2].

В Україні функціонує добре розвинена транспортна мережа, яка представлена всіма видами транспорту, зокрема, залізничним, автомобільним, морським, внутрішнім водним (річковим), авіаційним, міським електротранспортом та трубопровідним. Всі вони є транспортом загального користування, робота яких пов'язана між собою.

Дослідження формування державної політики у сфері транспорту та транспортної інфраструктури особливо актуальне для України в умовах європейської інтеграції та необхідності відновлення транспортної інфраструктури, пошкодженої внаслідок військових дій. Ефективне функціонування єдиної транспортної системи це складний процес, який вимагає злагодженого державного управління галуззю на підставі сформованої державної політики.

Як вищий орган виконавчої влади, Кабінет Міністрів України є головним у транспортній політиці. Він формує та реалізує державну політику з питань транспорту та транспортної інфраструктури. Також ініціює створення стратегій розвитку галузі; визначає джерела фінансування для реалізації проєктів транспортної інфраструктури; організовує взаємодію між органами державної влади для забезпечення комплексного підходу. Для забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності у транспортній сфері Кабінет Міністрів України наділений функціями контролю.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Мінінфраструктури) є

центрального органом виконавчої влади на який покладається організація державного управління, формування та реалізація державної політики у сфері автомобільного, залізничного, морського, внутрішнього водного, авіаційного транспорту та використання повітряного простору України; надання послуг поштового зв'язку; мультимодальних перевезень; будівництва та модернізації інфраструктури транспорту та дорожнього господарства, торговельного мореплавства; з питань безпеки та державного нагляду (контролю) за безпекою на авіаційному, автомобільному, міському електричному, залізничному, морському та внутрішньому водному транспорті, тощо. Міністерство підпорядковане та підзвітне Кабінету Міністрів України [3].

Мінінфраструктури відповідно до своїх обов'язків забезпечує виконання державних цільових програм у галузі транспорту, реалізує програмні документи з розвитку національної транспортної мережі, виконує інтеграцію національної транспортної системи до європейської та світової транспортних мереж та ін. [3].

Мінінфраструктури підпорядковані наступні служби та агентства, які наділені повноваженнями у сфері транспорту та транспортної інфраструктури:

1. Державна авіаційна служба України (Державіаслужба) є «центральним органом виконавчої влади, на який покладається реалізація державної політики у сфері цивільної авіації та використання повітряного простору держави; уповноважений орган з питань цивільної авіації» [4];

2. Державна служба України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека) є «центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики з питань безпеки на наземному транспорті» [5];

3. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) «центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері дорожнього господарства та управління автомобільними дорогами загального користування державного значення, а також здійснює заходи з будівництва, ремонту, модернізації інженерно-транспортної інфраструктури» [6];

4. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України (Адміністрація судноплавства) «центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сферах морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства» [7].

Ці служби та агентства виконують функції з забезпечення реалізації державної політики у відповідних галузях, виступають органами технічного регулювання та контролю.

Формування та виконання державної транспортної політики на регіональному та місцевому рівнях покладається на місцеві державні адміністрації (МДА) та органи місцевого самоврядування (ОМС) відповідно. МДА організовують обслуговування населення підприємствами транспорту, здійснюють управління автодорогами загального користування місцевого значення; контролюють виконання правил транспортного обслуговування та дорожнього руху; здійснюють інші види діяльності згідно з законодавством [8]. ОМС організовують транспортне обслуговування населення на власній території; виконують будівництво та ремонт автомобільних доріг населених пунктів; здійснюють управління комунальними об'єктами транспорту (за наявності); затверджують розклади руху транспорту та їх шляхи проходження; встановлюють правила користування

міським транспортом; запроваджують систему обліку оплати проїзду в пасажирському міському транспорті; здійснюють інші види діяльності згідно з законодавством [9].

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») є єдиним органом управління залізничним транспортом в Україні. Його заснувала держава. АТ «Укрзалізниця» – це державне підприємство монопольного характеру у сфері залізничних перевезень. Підприємство створене для «задоволення потреб держави, фізичних та юридичних осіб у безпечних, якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні» [10].

Треба зазначити, що у зв'язку з європейською інтеграцією Україна має реформувати структуру Укрзалізниці. Це має бути реалізовано через організаційне виокремлення її напрямків:

1. напрямок забезпечення логістики та вантажних перевезень;
2. напрямок забезпечення пасажирських перевезень у внутрішньому та міжнародному сполученні;
3. напрямок забезпечення функціонування та розвитку залізничної інфраструктури, сервісу та виробництва [11, с. 3].

Це реформування призведе до збільшення ефективності управління окремими вертикалями, створить більш раціональну, конкурентоспроможну та клієнтоорієнтовану систему, буде відповідати європейським вимогам.

Не менш важливу роль у системі публічного управління транспортною сферою відіграють громадські об'єднання. Громадські організації представляють інтереси різних соціальних груп: людей з інвалідністю, військових, пасажирів, внутрішньо-переміщених осіб.

Громадські організації формують та просувають рекомендації щодо покращення транспортних послуг, інфраструктури та розвитку транспорту. Вони відіграють важливу роль у вдосконаленні системи транспорту та транспортної інфраструктури, забезпечуючи більш повне врахування інтересів населення та певних соціальних груп.

Від ефективності взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та транспортних підприємств залежить стале функціонування, розвиток транспортної інфраструктури, а також якісне забезпечення населення та підприємств транспортними послугами.

Україна дотримується курсу по інтеграції національної транспортної системи в європейську та світову мережі. Цей курс визначений у «Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р» (далі – Стратегія). На сьогодні, ця Стратегія є головним документом для розвитку транспортної сфери країни. Прагненням Стратегії є інтеграція безпечної та ефективної національної транспортної мережі до світової транспортної мережі, що призведе до задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення виробництва для конкурентоспроможності національної економіки [12].

Пріоритетними напрямками розвитку транспортної галузі згідно зі Стратегією є:

1. створення більш ефективної системи державного управління сферою транспорту;
2. інтеграція державної транспортної мережі до світової транспортної мережі та, відповідно, підвищення рівня якості транспортних послуг;
3. формування джерел фінансування транспортної галузі для забезпечення її сталого розвитку;
4. покращення рівня безпеки на транспорті;

5. розвиток транспортних зв'язків для підвищення міської мобільності та регіонального сполучення в країні [12].

Розглянемо яких заходів досягла Україна у 2022 – 2024 рр. у формуванні державної політики транспорту та транспортної інфраструктури в контексті європейської інтеграції.

У сфері залізничного транспорту прийнято ряд важливих документів: зміни до «Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України»; «Положення про систему управління безпекою руху на залізничному транспорті»; розроблено регуляторну базу для покращення послуг пасажиром при залізничних перевезеннях. Розпочато впровадження структурної реформи АТ «Укрзалізниця». Продовжується робота щодо лібералізації ринку залізничних перевезень [13, 14].

У сфері автомобільного транспорту розроблено ряд важливих документів, але деякі з них ще не прийняті: розглядається проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання ринку послуг автомобільного транспорту в Україні»; розроблено зміни до законодавства з питань безпеки дорожньої інфраструктури та щодо реєстрації транспортних засобів з метою приведення їх у відповідність до вимог ЄС.

У вересні 2022р. укладено «Угоду між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом». Угода дозволила скасувати вимогу для українських перевізників отримувати спеціальні дозволи для здійснення перевезень у країни ЄС. Угода сприяє продовженню експорту української продукції через пункти автомобільних пропусків, що є критично важливим під час війни [13, 14].

Укладено грантові Угоди в 2023 р. в рамках програми «CEF Call 2022», які забезпечать фінансування реалізації шести проєктів модернізації автомобільних та залізничних пунктів пропуску на західному кордоні України [14].

У сфері водного транспорту досягненням стало ухвалення Закону України «Про внутрішній водний транспорт», що відповідає стандартам ЄС. Для відповідності нормативно-правової бази галузі водного транспорту прийнято низку законодавчих актів з технічного регулювання суден у внутрішньому плаванні, запроваджено зміни до «Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів річковим і морським транспортом» [13, 14].

На початку 2022 р. у сфері авіаційного транспорту прийнято Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір». Підписано угоди про авіаційне сполучення між країнами Євросоюзу та Україною [14]. Повітряний простір над Україною закритий з початку широкомасштабного вторгнення, тому дієвість цього закону ми ще довго не зможемо оцінити.

Для забезпечення інтеграції української транспортної мережі важливим є підписання 22.12.2023 р. «Порозуміння високого рівня між Україною та ЄС про поширення індикативних мап Транс'європейської транспортної мережі». Завдяки Порозумінню нові українські транспортні маршрути усіх видів транспорту, окрім річкового, будуть включені до Транс'європейської транспортної мережі [14].

Доступна для загального користування «Інформаційно-аналітична система моніторингу «Пульс Угоди» (далі – Система) з 2017 р. забезпечує огляд



виконання «Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони». У розділі «Транспорт, транспортна інфраструктура, поштові та кур'єрські послуги» Системи можна побачити інформацію по виконанню завдань України щодо створення державної політики транспортного сектору та транспортної інфраструктури [13].

За даними Системи у сфері «Транспорт, транспортна інфраструктура, поштові та кур'єрські послуги» Україна суттєво відстає від існуючого графіку виконання своїх зобов'язань. Загальний рівень виконання заходів Угоди за період 2015-2024 рр. складає 58% [13].

Таким чином, формування державної політики у сфері транспорту та транспортної інфраструктури України є складним процесом, який потребує злагодженої роботи державних органів та органів місцевого самоврядування. Україна робить суттєві кроки у формуванні та адаптації державної транспортної політики до європейських стандартів. Попри досягнуті результати, Україні ще необхідно виконати значний обсяг роботи.

Актуальність цієї теми посилюється в умовах європейської інтеграції та відновлення транспортної інфраструктури, яка постраждала внаслідок військових дій. Органи державної влади, спираючись на наявну правову та інституційну системи, повинні продовжити вдосконалювати державну політику в сфері транспорту та транспортної інфраструктури. Мобілізувати доступні трудові, територіальні, адміністративні та фінансові ресурси для забезпечення виконання завдань євроінтеграції транспортної сфери.

Для ефективного та результативного вдосконалення процесу формування державної політики у сфері

транспорту та транспортної інфраструктури необхідно посилити координацію між органами державної влади та контроль. Державна транспортна політика має відповідати умовам сьогодення та враховувати післявоєнну відбудову держави.

### Список літературних джерел

- 1.Бойко А. В. Адміністративно-правове забезпечення державної транспортної політики в Україні : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юр. наук : 12.00.07 / ДДУВС. Київ, 2021. 480 с.
- 2.Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 3.Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2022 р. № 1400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2022-%D0%BF#n19>.
- 4.Про затвердження Положення про Державну авіаційну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.10.2014 р. № 520. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/520-2014-%D0%BF#Text>.
- 5.Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 р. № 103. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-%D0%BF#Text>.
- 6.Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 439. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>.
- 7.Деякі питання оптимізації функціонування центральних органів виконавчої влади у сферах морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 р. № 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212-2022-%D0%BF#n21>.
- 8.Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
- 9.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 10.Питання акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 р. № 735. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF#Text>.

11. Крихтіна Ю. О. Напрями удосконалення механізмів формування та реалізації державної політики розвитку транспортної галузі України. *Державне будівництво*. 2021. № 1/2021. С. 1-11.
12. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>.
13. Інформаційно-аналітична система моніторингу «Пульс Угоди»: моніторинг реалізації плану заходів з виконання Угоди : веб-сайт. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/streams/transport>.
14. Звіти про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu>.

**Максюта Юлія Володимирівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. управл., доцент*  
*Поспєлова Тетяна Вадимівна*

## **ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ**

Служба є одним із найсуттєвіших видів цілеспрямованої діяльності людей, а також суспільства.

Особливим видом служби є державна служба. Вона полягає в управлінні, здійсненні державної діяльності, забезпеченні самого управління, соціально-культурному обслуговуванні людей.

Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших

нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.[1]

Державна виконавча служба України— колишній центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовувалася і координувалася Кабінетом Міністрів України через Міністра юстиції України, який реалізує державну політику у сфері організації примусового виконання рішень судів та інших органів (посадових осіб) відповідно до законів.

Положення про Державну виконавчу службу України було затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 02.11.2014 № 229. Однак, Кабінет Міністрів України 21 січня 2015 р. прийняв рішення ліквідувати Державну виконавчу службу України, приєднавши її до Мін'юсту.[2]

Державна виконавча служба(далі - ДВС) реалізує один із найважливіших видів державної діяльності з формування професійного ядра з метою виконання завдань держави щодо реалізації функції захисту прав і свобод людини та забезпеченню своєчасного, повного і

неупередженого примусового виконання судових рішень та рішень інших органів, передбачених законом.

Отже, характеризуючи діяльність ДВС, слід мати на увазі, що вона забезпечує суспільно (соціально) корисну діяльність, яку, слід розглядати як інтелектуальну, спрямовану на об'єктивну реалізацію прав, свобод і законних інтересів як людини, так і суспільства в цілому.

Важливою стороною державної виконавчої служби є те, що вона є урядовим органом державного управління у складі Міністерства юстиції України, й тільки вона має відношення до реалізації єдиної державної політики у сфері примусового виконання рішень. Її метою є забезпечення діяльності щодо здійснення виконання рішень судів та інших органів відповідно до законів України.

Поряд із вищезазначеним, характеризуючи державну виконавчу службу, необхідно звернути увагу на важливе питання, яке місце займає професійна діяльність державних виконавців у вирішенні поставлених завдань. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень та рішень інших органів» державний виконавець є Представником влади, діє від імені держави і перебуває під її захистом та уповноважений державою здійснювати діяльність з примусового виконання рішень у порядку, передбаченому законом[3].

У зв'язку з цим слід зазначити, що дуже важливу роль у справі захисту прав і свобод людини та громадянина відіграє ДВС, працівники якої наділені значними повноваженнями у зазначеній сфері.

Виконавець зобов'язаний вживати передбачених цим Законом заходів щодо примусового виконання рішень, неупереджено, ефективно, своєчасно і в повному обсязі вчиняти виконавчі дії. Виконавець зобов'язаний:

1) здійснювати заходи примусового виконання рішень у спосіб та в порядку, які встановлені виконавчим документом і цим Законом;

2) надавати сторонам виконавчого провадження, їхнім представникам та прокурору як учаснику виконавчого провадження можливість ознайомитися з матеріалами виконавчого провадження;

3) розглядати в установлені законом строки заяви сторін, інших учасників виконавчого провадження та їхні клопотання;

4) заявляти в установленому порядку про самовідвід за наявності обставин, передбачених цим Законом;

5) роз'яснювати сторонам та іншим учасникам виконавчого провадження їхні права та обов'язки.

Виконавець під час здійснення виконавчого провадження має право:

1) проводити перевірку виконання боржниками рішень, що підлягають виконанню відповідно до цього Закону;

2) проводити перевірку виконання юридичними особами незалежно від форми власності, фізичними особами, фізичними особами - підприємцями рішень стосовно працюючих у них боржників;

3) з метою захисту інтересів стягувача одержувати безоплатно від державних органів, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, посадових осіб, сторін та інших учасників виконавчого провадження необхідні для проведення виконавчих дій пояснення, довідки та іншу інформацію, в тому числі конфіденційну;

4) за наявності вмотивованого рішення суду про примусове проникнення до житла чи іншого володіння фізичної особи безперешкодно входити на земельні ділянки, до житлових та інших приміщень боржника - фізичної особи, особи, в якій перебуває майно боржника чи

майно та кошти, належні боржникові від інших осіб, проводити в них огляд, у разі потреби примусово відкривати їх в установленому порядку із залученням працівників поліції, опечатувати такі приміщення, арештовувати, опечатувати та вилучати належне боржникові майно, яке там перебуває та на яке згідно із законом можливо звернути стягнення;

5) безперешкодно входити на земельні ділянки, до приміщень, сховищ, іншого володіння боржника - юридичної особи, проводити їх огляд, примусово відкривати та опечатувати їх;

6) накладати арешт на майно боржника, опечатувати, вилучати, передавати таке майно на зберігання та реалізовувати його в установленому законодавством порядку;

7) накладати арешт на кошти та інші цінності боржника;

8) здійснювати реєстрацію обтяжень майна в процесі та у зв'язку з виконавчим провадженням;

9) використовувати за згодою власника приміщення для тимчасового зберігання вилученого майна, а також транспортні засоби стягувача або боржника за їхньою згодою для перевезення майна;

10) звертатися до суду або органу, який видав виконавчий документ, із заявою (поданням) про роз'яснення рішення, про видачу дубліката виконавчого документа у випадках, передбачених цим Законом, до суду, який видав виконавчий документ, - із заявою (поданням) про встановлення чи зміну порядку і способу виконання рішення, про відстрочку чи розстрочку виконання рішення;

11) приймати рішення про відстрочку та розстрочку виконання рішення (крім судових рішень), за наявності письмової заяви стягувача;

12) звертатися до суду з поданням про розшук дитини, про постановлення вмотивованого рішення про примусове проникнення до житла чи іншого володіння боржника - фізичної або іншої особи, в якій перебуває дитина, стосовно якої складено виконавчий документ про її відібрання;

13) звертатися до суду з поданням про примусове проникнення до житла чи іншого володіння боржника - фізичної або іншої особи, в якій перебуває майно боржника чи майно та кошти, що належать боржникові від інших осіб;

14) викликати фізичних осіб, посадових осіб з приводу виконавчих документів, що перебувають у виконавчому провадженні;

15) у разі якщо боржник без поважних причин не з'явився за викликом виконавця, виконавець має право звернутися до суду щодо застосування до нього приводу;

16) залучати в установленому порядку понять, працівників поліції, інших осіб, а також експертів, спеціалістів, а для проведення оцінки майна - суб'єктів оціночної діяльності - суб'єктів господарювання;

17) накладати стягнення у вигляді штрафу на фізичних, юридичних та посадових осіб у випадках, передбачених законом;

18) застосовувати під час примусового виконання рішень фото- і кінозйомку, відеозапис;

19) вимагати від матеріально відповідальних і посадових осіб боржників - юридичних осіб або боржників - фізичних осіб надання пояснень за фактами невиконання рішень або законних вимог виконавця чи іншого порушення вимог законодавства про виконавче провадження;

20) у разі ухилення боржника від виконання зобов'язань, покладених на нього рішенням, звертатися до



суду за встановленням тимчасового обмеження у праві виїзду боржника - фізичної особи чи керівника боржника - юридичної особи за межі України до виконання зобов'язань за рішенням або погашення заборгованості за рішеннями про стягнення періодичних платежів;

21) залучати в разі потреби до проведення чи організації виконавчих дій суб'єктів господарювання, у тому числі на платній основі, за рахунок авансового внеску стягувача;

22) отримувати від банків та інших фінансових установ, небанківських надавачів платіжних послуг, емітентів електронних грошей інформацію про наявність рахунків/електронних гаманців та/або стан рахунків/електронних гаманців боржника, рух коштів та операції за рахунками/електронними гаманцями боржника, а також інформацію про договори боржника про зберігання цінностей або надання боржнику в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа, що охороняється банком;

23) здійснювати інші повноваження, передбачені цим Законом.[4]

Таким чином, діяльність працівників ДВС спрямована на виконання важливої функції в механізмі держави, має соціальну спрямованість, однак обмежена їх компетенцією та має просторові межі діяльності, як правило, обмежена територіальною підвідомчістю.

У сфері правоохоронної діяльності держави діють різноманітні державні органи та недержавні організації, однак ДВС єдина служба, що здійснює прямі контакти з юридичними та фізичними особами щодо забезпечення їх прав у сфері примусового виконання рішень. Підтримуємо точку зору О. С. Клименко, що ДВС наділена широким колом владних повноважень, а також відрізняються

специфічними властивостями, які її виділяють серед інших суб'єктів правоохоронної діяльності [5].

Викладене дозволяє зробити висновок, що ДВС – це державна організація, яка повинна забезпечувати належну охорону прав громадян, тому її також можна зарахувати до правоохоронних сил України. Входячи до складу системи Міністерства юстиції України, вона є частиною виконавчої влади держави.

Таким чином, державна виконавча служба – це структурована, державна, правоохоронна організація, яка входить до складу Міністерства юстиції України та покликана забезпечити реалізацію державної політики у сфері примусового виконання рішень. Виходячи з того, що ДВС є складовою частиною органів виконавчої влади, отже здійснювана нею діяльність, за своєю суттю, підзаконна[6]. Відповідно, ДВС – це специфічний елемент держави, на який покладено здійснення примусового виконання рішень, забезпечення охорони прав людини та громадянина, а тому державна виконавча служба має велику соціальну значущість для українського суспільства.

#### Список літературних джерел

1. Закон України «Про державну службу»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>;
2. Вікіпедія: <https://uk.wikipedia.org>;
3. Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень та рішень інших органів».  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19/ed20160602#Text>;
4. Закон України «Про виконавче провадження»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>;
5. Великий енциклопедичний словник; за ред. акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. К. : ТОВ «Видавництво «Юридична думка», 2007. – 992 с.
6. Косяченко К.Е., Замкова Д.Р. Державна виконавча служба як система правоохоронних органів. Юридичний науковий електронний журнал, № 4, 2022. С. 158.

**Михацька Алла Валер'янівна** – к. пед. н, доцент  
**Главник Людмила Іванівна**, магістрантка,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЗЗСО В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність проблеми управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) в умовах дії воєнного стану полягає у необхідності адаптації освітнього процесу до нових реалій. Наразі пріоритетом виступає забезпечення доступу до освіти, збереження психоемоційного здоров'я учнів і педагогів, а також ефективне використання інформаційних технологій для дистанційного навчання. При цьому важливим є збереження високих стандартів навчання, забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учнів, а також проведення коригування освітніх програм з урахуванням особливостей воєнного часу та потреб учасників освітнього процесу.

Українські науковці приділяють значну увагу проблемі управління якістю освіти у ЗЗСО. Зокрема, О. Яковлев, В. Луговий та Ю. Пасічник досліджували ефективні механізми оцінки та контролю якості освіти, акцентуючи увагу на створенні комплексних систем моніторингу. В. Луговий наголошує на важливості поєднання державного і громадського контролю за якістю освіти, а також на ролі керівництва закладів у впровадженні інноваційних підходів до управління. Н. Морзе та О. Пометун зосередилися на впровадженні сучасних методик навчання й оцінювання, які можуть підвищити якість освітніх послуг у ЗЗСО; вони підкреслюють важливість професійного розвитку вчителів та говорять про адаптацію до нових викликів у сфері

освітнього менеджменту. Однак досліджень з управління якістю освіти ЗЗСО в умовах дії воєнного стану іще недостатньо, що й зумовило потребу у більш глибокому вивченні цієї проблеми.

Управління якістю освіти у ЗЗСО – це процес, спрямований на забезпечення високого рівня освітніх послуг, досягнення визначених цілей навчання та розвитку учнів, а також забезпечення ефективності освітнього процесу через постійне удосконалення управлінських, навчальних і організаційних аспектів роботи освітнього закладу [2, с. 48].

Сьогодні в Україні на якість управління ЗЗСО, так само як і на освітній процес у ньому, впливають багато чинників, зумовлених дією воєнного стану. До найважливіших з них ми віднесемо:

1. Безпековий фактор. Так, продовження бойових дій, обстріли, руйнування інфраструктури створюють загрозу для життя учнів та педагогів, що впливає на безперервність процесу навчання та можливість проводити уроки в офлайн-форматі. Крім того, евакуація учнів та вчителів як – у межах країни, так і за кордон – ускладнює доступ до освіти, погіршуючи взаємодію між учасниками навчального процесу [3, с. 16].

2. Психологічний та емоційний вплив. Війна несе психологічні травми як дітям, так і дорослим, а це впливає на їх здатність до концентрації, на мотивацію до навчання, знижує ефективність педагогічного процесу. Постійний стрес та переживання через втрати, невизначеність майбутнього знижують якість навчання та впливають на емоційний стан усіх учасників освітнього процесу [1, с. 43].

3. Зміни форм організації навчання. Перехід на формат онлайн-навчання, який є необхідним в умовах дії воєнного стану, ускладнює доступ до освіти, особливо для

учнів, у яких немає доступу до технологій або які перебувають у регіоні з нестабільним інтернет-з'єднанням. Також комбінування очних і онлайн-уроків може викликати труднощі при плануванні уроків, у підтримці постійного рівня освітнього процесу через технічні труднощі або відсутність стабільної підтримки з боку школи [1, с. 44].

4. Організаційні та інфраструктурні труднощі. Руйнація освітніх закладів, втрати та пошкодження матеріально-технічної бази, відсутність необхідного обладнання (меблі, комп'ютерна техніка) достатньо сильно ускладнюють процес навчання та створюють додаткові труднощі для проведення занять. Обмеженим стає і доступ до навчальних матеріалів, підручників та інших освітніх ресурсів через проблеми з постачанням або відсутність фінансування на тлі економічної кризи [3, с. 17].

5. Соціально-економічні фактори. Нестабільність економічної ситуації, скорочення витрат бюджету на освіту, брак фінансування шкіл та відсутність необхідних ресурсів впливають на можливість підтримувати належну якість освіти. Знижується і соціальна мобільність через погіршення умов для розвитку учнів із соціально незабезпечених верств та через ускладнення доступу до освіти для дітей, що перебувають у складних умовах [3, с. 17].

6. Педагогічні виклики. Знижується професійний розвиток педагогів, адже вони зазнали психологічних травм або були вимушені покинути свої домівки, і часто мають труднощі з адаптацією до нових умов роботи, що впливає на якість навчання. Також частина з них можуть бути не готовими до використання нових технологій, необхідних для ефективного дистанційного чи змішаного навчання [1, с. 44].

7. Зміни в контексті навчальних програм. Так, змінюються навчальні плани, здійснюється адаптація програм з урахуванням обмежених ресурсів, скорочуються навчальні години або замінюються традиційні предмети на курси, що допомагають учням адаптуватися до реалій воєнного часу (наприклад, курси першої медичної допомоги). Обмеженням стає доступ до міжнародних освітніх програм [1, с. 45].

Розв'язання проблеми управління якістю освіти в ЗЗСО в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який має враховувати як традиційні, так і новітні методи організації освітнього процесу. Перш за все, необхідно впровадити гнучку управлінську стратегію, яка здатна оперативно реагувати на зміну ситуації та забезпечувати безпеку учасників освітнього процесу. Наведемо практичні кроки, які були впроваджені для розв'язання цієї проблеми на базі Мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва [4]:

1. Перехід на дистанційне навчання та гібридні форми. В умовах воєнного стану керівництво ліцею розуміє, як важливо розвивати та вдосконалювати систему дистанційної освіти, забезпечуючи при цьому всіх учнів необхідними технічними засобами для навчання. Було організовано платформи для інтерактивних занять, що дозволяють підтримувати зворотний зв'язок з учнями та вчителями. Найпоширеніша з платформ – це Zoom, яка використовується для проведення онлайн-занять, адже відеоконференцій, обміну екранами та запису уроків. Система управління навчанням Moodle дозволяє вчителям ліцею створювати тести, форуми, чати, а також проводити онлайн-заняття, а такий інструмент для створення інтерактивних вікторин та опитувань як Kahoot! Використовується для перевірки знань учнів в ігровій формі. Месенджери, зокрема Viber, не є освітніми

платформами у класичному розумінні, однак вони широко використовуються для підтримки зв'язку між учнями, батьками та вчителями, а також для поширення навчальних матеріалів та організації обговорень.

Також гібридні форми навчання (поєднання онлайн та офлайн занять) можуть бути оптимальними, якщо ситуація змінюється.

2. Адаптація навчальних програм. Оскільки в умовах війни учні та вчителі ліцею зіштовхнулися з численними обмеженнями, було внесено зміни до навчальних програм. Так, відбулася оптимізація навчальних предметів і скоротилося навчальне навантаження – було прийнято рішення зосередитися на базових дисциплінах. Зокрема, вивчення таких предметів, як фізкультура або елементи деяких профільних дисциплін, було тимчасово призупинено або адаптовано до вивчення предметів мистецького циклу. Це дозволяє зберегти освітній процес на головних напрямках, не перевантажуючи учнів.

Зміни в навчальних програмах стосуються також актуалізації навчальних матеріалів. Програми у ліцеї були адаптовані так, щоб у них з'явилися теми, які мають безпосередній стосунок до ситуації в країні: зроблено акцент на вивченні основ цивільної оборони, поведінці під час надзвичайних ситуацій, на наданні першої допомоги, на орієнтуванні на майбутній відновлювальний період після закінчення бойових дій. Для четвертих класів було введено додаткові блоки, що стосуються національної безпеки, права та обов'язків громадян під час війни, мистецький репертуар обирається патріотичного спрямування.

В умовах постійних змін через воєнні дії у ліцеї було прийнято рішення формувати більш гнучкі навчальні плани. Так, тепер учителі можуть самостійно коригувати тривалість та форму уроків залежно від ситуації,

наприклад, проводити уроки в укритті, у скороченому форматі або переносити їх через безпекові умови.

Крім того, враховуючи стресовий стан учнів і педагогів ліцею, а також обмеження через воєнний стан, систему оцінювання було адаптовано так, щоб учні не отримували додаткового навантаження. Скоротилася кількість тестів і контрольних робіт, а оцінювання стало більш орієнтованим на поточні досягнення учнів. Сьогодні учнів ліцею виконують творчі також індивідуальні проєкти, приймають участь у проєктах МАН, співпрацюють з дітьми із США у проєкті KIDS HELPING KIDS.

3. Інтеграція онлайн-ресурсів та платформ. Оскільки більшість учнів і вчителів перейшли в перший рік війни на онлайн-навчання, важливо було адаптувати у ліцеї програми так, щоб вони відповідали можливостям цифрових технологій. У освітній процес ліцею було інтегровано онлайн-ресурси, відеоуроки, вебінари та інші цифрові платформи, що дозволяють учням взаємодіяти з вчителями та однокласниками, не виходячи з дому. Відповідно, навчальні програми стали більш орієнтованими на використання нових технологій.

4. Врахування психологічних аспектів. Так як війна і стреси, пов'язані з нею, значно впливають на психоемоційний стан учнів, багато програм у ліцеї було адаптовано з урахуванням необхідності підтримки психологічного здоров'я учнів. Такі заняття включають:

- техніки релаксації: медитації, дихальні вправи, техніки прогресивного м'язового розслаблення – допомагають учням знизити рівень тривоги;

- техніки саморегуляції: учні навчаються розпізнавати свої емоції, керувати ними та знаходити способи долати труднощі з використанням конструктивних методів;



- обговорення емоційного стану: на уроках діти могли ділитися своїми почуттями, страхами та переживаннями, а також обговорювати способи їх подолання.

Також у ліцеї було інтегровано психогігієнічні блоки до існуючих навчальних програм. Це:

- освіта щодо стресових ситуацій: учнів навчаються, як розпізнати гострий та хронічний стрес та як справитися з ним;

- практичні поради щодо збереження психічного здоров'я: з учнями обговорюється важливість сну, фізичних вправ, здорового харчування, а також встановлення розпорядку дня, який може допомогти зберігати стабільність в умовах невизначеності.

Слів відзначити, що вчителі, як і учні, отримали необхідні інструменти для підтримки дітей. У зв'язку з цим у ліцеї були проведені:

- тренінги для вчителів: педагогів ліцею навчали, як розпізнавати ознаки стресу та тривоги в учнів, як надавати першу психологічну допомогу, а також як організовувати освітній процес, щоб зменшити психологічне навантаження;

- супервізії та підтримка вчителів: для педагогів також організовуються постійно психологічні консультації, щоб допомогти їм впоратися з власними переживаннями та стресом, що дозволяє їм краще виконувати свої професійні обов'язки.

Успіх підтримки психологічного здоров'я учнів значною мірою залежить від їхнього оточення, зокрема батьків. Тому у ліцеї було організовано кілька консультацій для батьків:

- як допомагати дітям справлятися зі стресом: батьків навчали, як підтримувати дітей емоційно, створювати стабільне домашнє середовище, навіть у складних умовах;

- поради щодо організації дистанційного навчання: батькам були надані рекомендації, як допомогти дитині адаптуватися до дистанційного навчання та зберігати баланс між навчанням і відпочинком.

У підсумку відзначимо, що військовий стан в Україні здійснює комплексний вплив на якість освіти в ЗЗСО, що вимагає оперативного реагування та гнучкої адаптації освітніх процесів до нових викликів. Це включає адаптацію освітніх програм, збереження основних компетенцій учнів і впровадження гнучких форматів навчання, таких як дистанційне та змішане. Важливо також забезпечити психологічну підтримку для учнів і педагогів, відновити інфраструктуру шкіл, створюючи безпечні умови для навчання, а також розширити використання цифрових технологій для рівного доступу до онлайн-ресурсів. Необхідною є й організація тренінгів для педагогів з інноваційних методик та дистанційного навчання, а також забезпечення необхідного фінансування шкіл і моніторинг якості освіти в нових умовах.

#### Список літературних джерел

1. Костюніна Ю.О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Efficiency of public administration*. 2023. № 1. С. 42-46.
2. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
3. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: науково-методичний збірник / За заг. ред. С.М. Шкарлета. Київ-Чернівці: «Букрек», 2022. 140 с.
4. Офіційний сайт Мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва. URL: <https://all-change.com.ua> (режим доступу: 12.11.2024 р.)

**Михайлова Марія Сергіївна**, бакалавр  
Український державний інститут науки і технологій ННІ  
ПДАБА  
*Науковий керівник - к. держ. упр., доцент Кахович О.О.*

## **НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний світ та проблеми вимагають нових рішень в управлінських сферах, та органи державного управління виступають головним за забезпечення комфорту та стабільності розвитку суспільства країни. Виходячи з цього менеджери в органах державного управління мають важливу та актуальну задачу: полегшити життя населення через покращення надання управлінських послуг. Кожна країна має свої особливості в менеджменті, це залежить від державних структур, політичних напрямків, можливостей країни і т. д. .

Менеджмент держави та підприємств є складним процесом, який постійно розвивається та змінюється у відповідь на нові виклики та можливості. Сучасні методи управління включають різноманітні методи та засоби досягнення оптимальних результатів у сферах політичного, адміністративного та соціального управління. Одним з таких методів є електронне урядування. Цей метод передбачає зміну політичних інститутів та державного управління з додаванням нових наукових досягнень, а саме інтернет- технології, що у сучасному світі утворюють інформаційну взаємодію органів влади з громадянами та отримали назву “е-урядування”. Це значення є міжнародно визнаним та використовується у країнах Європи зокрема й в Україні.[1] Концепцією розвитку електронного урядування в Україні, схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. електронне

врядування – це форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Метою цього методу є формування ефективної системи електронного урядування задля задоволення потреб та інтересів юридичних та фізичних осіб, вдосконалення системи в органах державного управління, підвищення конкурентоспроможності та розвитку країни. Перевагами е-урядування наведені у табл. 1.

*Таблиця 1.*

**Переваги та інструменти електронного урядування[2]**

| Інструмент                                                                                                                 | Перевага                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Електронна система голосування, створення веб-сайтів місцевих органів та портали державних служб;                          | 1. Прозорість та відкритість влади                   |
| Використання електронних скриньок та сповіщень. Отримання повідомлень щодо змін у статусі їхніх заявок або рішень та інше; | 2. Економія матеріальних ресурсів та часу            |
| Онлайн черги, гарячі лінії, безпека та громадська участь у прийнятті рішень;                                               | 3. Покращення якості надання адміністративних послуг |
| Здійснення аналізу великих обсягів адміністративних послуг даних для прийняття ефективних рішень;                          | 4. Підвищення ефективності                           |
| Система електронних платежів, можливість повного моніторингу переказів;                                                    | 5. Зменшення корупції                                |
| Технології не стоять на місці, тому нові технології є передумовою цифровізації різних послуг, та введення нових послуг;    | 6. Можливість подальшого розвитку                    |

Е-урядування є дуже ефективним та зручним методом управління. Але є й недоліки цього методу. По-перше це безпека, існує проблема ідентифікації осіб, захисту персональних даних, та взагалі будь-яких даних

від стороннього втручання. Збільшення інтернет злочинів, викрадення інформації, що негативно впливає на країну, та зменшує довіру громадян. Тому більше коштів з державного бюджету буде йти на кібербезпеку та кіберполіцію. По-друге питання пов'язанні з представленням електронних документів як фактів або доказів на суді, слідчих дій. Також проблемою є доступ до технологій, як в окремому суспільстві так і на рівні держав. Відсталі країни будуть кардинально відставати від країн, що розвиваються та високорозвинених країн, що зробить велику різницю між ними. Так само і окремі суспільства, не у всіх є доступ до технологій тому може бути поляризація суспільства, тобто поділення на багатих та бідних. Таким чином не всі громадяни будуть мати можливість користуватись адміністративними послугами. Також треба враховувати інформаційну грамотність, люди похилого віку можуть мати недостатній рівень знань щоб користуватись електронними послугами, що створює проблему для повної цифровізації відповідних послуг. Технічні проблеми також є дуже ваговим недоліком, недоступність до електронних сервісів та проблеми з інтернет з'єднанням, можуть призвести користувача до недовіри та негативної роботи урядових органів. Всі ці недоліки підкріплюються вартістю такого методу, країни з обмеженими бюджетами особливо гостро відчують цю проблему. Розробка, впровадження та підтримка роботи можуть виявитись дуже дорогими для деяких урядових структур.

Оскільки електронне урядування впроваджене в Україні з 2017 року, то ми маємо особисті досягнення в цій сфері. З початку введення електронних послуг по Україні користування ними зросло втричі, 673 органи влади підключено до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади, 5 400 електронних документів щоденно

пересилаються між органами державної влади, у 2018 році Україна посіла друге місце за темпами розвитку електронного урядування, близько 10 тис. місцевих бюджетів є відкритими та доступними для населення.[3] І ці досягнення тільки збільшуються, оскільки електронне урядування це сфера котра постійно розвивається та має перспективи на майбутнє. Перспективою буде покращення доступу до громадських послуг, що зменшить необхідність відвідувати урядові органи. Оптимізація процесів є дуже важливим, нові технології дозволяють значно зменшити ручну роботу та ефективніше її виконувати. В перспективі також є покращення кібербезпеки, заходи щодо захисту персональних даних та інформаційних систем. Участь громадськості стане набагато простішою, електронне урядування зможе підтримувати громадян у процесах прийняття рішень через різні платформи зв'язку, та обговорення питань і залучення до їх вирішення. Глобальна взаємодія, допоможе простіше взаємодіяти з іншими країнами та утворювати спільні проекти, обмінюватись інформацією і кращому вирішенню глобальних проблем. Але важливо враховувати, що до таких перспектив обов'язково треба віднести питання навчання та забезпечення населення у доступності до електронних сервісів для усіх верств населення

Ще одним сучасним методом є гнучке управління, його суть полягає у використанні сполучення різних методів, які сприяють швидкій адаптації до змін, швидкому реагуванню та управлінню складністю. Основними принципами є наступні (таблиця 2).

Таблиця 2.

**Основні принципи гнучкого управління [4]**

|                                                                                                                                            |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Всі сторони повинні бути зацікавлені у ефективному результаті;                                                                             | 1.Співпраця та комунікація         |
| Допомагає вносити зміни на будь-якому етапі розробки, що дозволить швидко адаптуватись до нових змін;                                      | 2. Гнучкість у реагуванні на зміни |
| Постійне покращення зменшить можливості ризиків під час управління;                                                                        | 3.Постійне вдосконалення           |
| Стимулювання новацій, впровадження та розвиток нових технологій та ідей у державному управлінні, що прискорить досягання поставленої мети. | 4.Впровадження інновацій           |

OpenGovernment, або відкрите урядування, - це метод, що передбачає відкритість, прозорість та участь громадськості в урядових процесах. Він базується на ідеї, що урядові органи повинні бути відкриті для громадськості, надавати доступ до інформації та залучати громадські обговорення та участь у процесах управління. Основними принципами є: забезпечення населенню доступу до основної інформації щодо рішень та дій уряду, фінансові звіти та інші важливі документи; Залучення громадськості до участі в дискусіях, публічних слуханнях, конференцій де будуть обговорюватись важливі питання щодо благоустрою держави та громад. Відкрите урядування включає в себе використання технологій та інноваційних підходів для поліпшення спілкування між урядом і громадськістю. Це може охоплювати створення веб-платформ для публікації інформації, відкритих даних, електронних систем консультацій, електронних петицій тощо. Головною метою є забезпечення довіри між громадськістю та органами держави, зменшення рівня корупції, покращення якості у прийнятті рішень та збільшення відповідальності управлінців перед громадянами. Україна отримала престижну нагороду у

сфері відкритого урядування у світі — OpenGovernmentPartnershipSpecial Recognition-2023. Церемонія нагородження відбулася під час глобального Саміту відкритого урядування, що цього року проходить у Таллінні, Естонія. Організатори події назвали нагороду для України символом поваги та визнання того, що українська спільнота ініціативи OpenGovernmentPartnership (Партнерство «Відкритий уряд») на довгі роки залишиться натхненням для всього світу.

Сучасні проблеми людства та держав вимагають використовувати сучасні та ефективні методи вирішення цих проблем. Одним з найсучасніших та найефективніших методів, це електронне урядування яке впроваджене в країнах Європи та США. Суспільство стикається з новими технологіями які роблять адміністративні послуги легшими та ефективнішими. Щоб покращити сучасний стан менеджменту в органах державного управління необхідно застосовувати сучасні методи управління, які дозволять краще надавати адміністративні послуги та залучити громадян до громадської активності, бо з сучасними методами з використанням технологій, участь громадян буде набагато легшою та глобальнішою.

### Список літературних джерел

1. Використання електронного урядування в публічному управлінні (2021). URL: <http://surl.li/njzre> (дата звернення 03.11.24).
2. Єрмоленко О. Переваги та перспективи електронного урядування в Україні (2022). URL: <http://surl.li/octvx> (дата звернення 03.11.24).
3. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. Урядовий портал (2019). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення 04.11.24)
4. Гнучке управління проєктами у державному секторі: методологічні аспекти / Б. Маргарита, П. Евеліна, С. Марієла // Європейська економіка (2020). URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1454> (дата звернення 04.11.24).



**Саковська Людмила Михайлівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. управл., доцентка*  
*Поспелова Т. В.*

## **РОБОТА КОМАНДИ ПСИХОЛОГО – ПЕДАГОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН**

В умовах сучасних законодавчих змін робота команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами є складним та багатогранним процесом, який вимагає гнучкості, міждисциплінарної співпраці та адаптації до нових нормативно-правових вимог. Зміни в законодавчій базі, зокрема реформи, спрямовані на інклюзивну освіту, створюють нові можливості для забезпечення прав дітей з особливими освітніми потребами, проте одночасно ставлять перед педагогічними працівниками та психологами низку викликів.

Робота команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами в Україні, особливо в умовах війни, переживає суттєві трансформації, зумовлені як внутрішніми змінами в системі освіти, так і необхідністю адаптації до специфічних викликів, пов'язаних з воєнним станом. В умовах воєнного конфлікту питання інклюзивної освіти набуває нового виміру, оскільки заклади освіти повинні не лише забезпечувати доступність освітніх послуг для учнів з особливими потребами, але й пристосовувати ці послуги до екстремальних ситуацій, що включають фізичні, емоційні та психологічні наслідки війни.

Законодавчі ініціативи, орієнтовані на створення інклюзивного середовища, вимагають від фахівців психолого-педагогічного супроводу здатності оперативно адаптувати стратегії роботи до нових стандартів, нормативів і вимог. Інклюзивне навчання передбачає забезпечення рівних можливостей для дітей з особливими освітніми потребами, що вимагає комплексного підходу до оцінки їхнього розвитку, психологічного стану, а також індивідуальних потреб у навчанні[2].

До тепер на заклади освіти покладається відповідальність за організацію психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП. Підставою для організації такого супроводу є встановлення фахівцями інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ) наявності у дитини особливих освітніх потреб та висновок про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку особи, наданого ІРЦ.

Разом з цим, починаючи з 2022 року, заклади освіти наділятимуться правом визначення необхідності додаткової постійної чи тимчасової підтримки першого рівня в освітньому процесі дітям, у яких виникають труднощі під час навчання [3]. У сучасному освітньому процесі важливим є забезпечення необхідної підтримки першого рівня для учнів, які стикаються з труднощами під час навчання. Це підтримка може бути постійною або тимчасовою, і рішення щодо її надання приймається командою психолого-педагогічного супроводу навчального закладу на основі оцінки потреби дитини.

У рамках цього процесу заклад освіти самостійно:

- визначає наявність невеликих навчальних труднощів у дитини;
- ухвалює рішення про надання підтримки першого рівня для тих учнів, які потребують додаткової допомоги, забезпечуючи її власними ресурсами без залучення додаткових коштів.

Організація такої підтримки ґрунтується на оцінці потреб учня, проведеній командою супроводу, і протоколі, що фіксує цей процес. Важливо, що оцінка здійснюється саме на рівні навчального закладу.

Згідно з нововведеннями, враховується також ступінь складності порушень у дітей з особливими освітніми потребами (ООП), і вводиться багаторівнева підтримка для учнів інклюзивних класів і груп, що враховує тяжкість труднощів (легкі, помірні, серйозні та дуже тяжкі). Ці зміни мають на меті покращити охоплення дітей, які мають незначні труднощі у навчанні, та забезпечити індивідуалізацію їх освітньої траєкторії без необхідності звертатися до Інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ). Вони також сприятимуть кращій підтримці учнів з ООП у інклюзивних класах.

Тим не менш, нові законодавчі зміни, що спрямовані на забезпечення доступності та безбар'єрності освітніх послуг для осіб з ООП, вимагають розробки чіткої методології для визначення ступеня труднощів учнів і критеріїв, що допоможуть усунути бар'єри в навчанні та взаємодії. Це також ставить питання про необхідність методичного забезпечення закладів освіти щодо підтримки учнів з ООП в інклюзивних групах та класах[5].

Команда психолого-педагогічного супроводу формується для кожної дитини з особливими освітніми потребами, що навчається в школі. Помилковим є створення однієї загальної команди супроводу для всіх дітей з ООП у закладі, оскільки кожен учень потребує індивідуального підходу. До складу команди, окрім вчителів та асистентів, входять також батьки, що забезпечує конфіденційність і захист прав дитини.

Основною метою команди є забезпечення дотримання інтересів учня, збереження конфіденційності та недопущення дискримінації. До цього залучаються не

лише вчителі, але й фахівці ІРЦ та інші представники міжвідомчої співпраці. Керівник навчального закладу є безпосереднім учасником команди, відповідаючи за її організацію та ефективну роботу.

Одним із важливих аспектів роботи керівника є укладання угоди про співпрацю з ІРЦ, що допомагає налагодити процес інклюзивного навчання та розробити індивідуальні програми розвитку для учнів з ООП. Керівник закладу також визначає, хто координуватиме створення індивідуальних програм розвитку (ІПР) та може залучити фахівців ІРЦ для цієї роботи.

Засідання команди супроводу проводяться не рідше трьох разів на рік, з можливістю визначати формат зустрічей. Ініціатива проведення зустрічей може виходити від будь-якого члена команди. Під час цих засідань аналізуються результати навчання учня, коригуються індивідуальні програми розвитку, а також обговорюються інші питання, що стосуються створення оптимальних умов для навчання дитини.

Рішення на засіданнях команди ухвалюються на основі обговорень та голосування, оформлюються протоколом. Водночас команда супроводу працює з учнем протягом року, допомагаючи йому опанувати навчальну програму і проводячи корекційні заняття.

Завданням керівника є також забезпечення доплати педагогам, які працюють в інклюзивних класах, оскільки їхня робота передбачає додаткове навантаження. Це мотивує вчителів до ефективної роботи, що є важливим аспектом у розвитку інклюзивної освіти.

Тандем учителя та асистента вчителя є ключовим для успішного навчання дітей з ООП. Їхня спільна підготовка до уроків, добір адаптованих завдань і забезпечення рівних умов для всіх учнів класу є основою успішного інклюзивного процесу.

Керівник навчального закладу несе відповідальність за ефективну організацію взаємодії між вчителем і асистентом. Для цього директор повинен розробити чіткі посадові інструкції як для вчителя, так і для асистента. Його завдання полягає у сприянні співпраці між ними, яка має бути рівноправною. Якщо асистент сприйматиметься як підлеглий, що лише виконує вказівки вчителя, це знизить його мотивацію та ініціативу, що негативно вплине на якість навчального процесу. Спільна робота вчителя і асистента в розробці індивідуальних завдань, дидактичних матеріалів та програм розвитку є необхідною для досягнення бажаного результату[1].

Активна участь батьків дітей з особливими освітніми потребами в навчальному процесі є критично важливою для успішної реалізації інклюзивного навчання. Вони виступають як рівноправні партнери в команді психолого-педагогічного супроводу. Директор закладу має знаходити шляхи для ефективної взаємодії між педагогами та батьками, забезпечуючи постійну комунікацію не лише під час запланованих зустрічей, але й протягом всього навчального року. Важливим чинником у цьому є встановлення взаємної довіри, що значною мірою залежить від директора. Він повинен забезпечити належне знайомство батьків з іншими учасниками команди, а також створити умови для неформальних контактів між ними.

Однією з причин неефективної роботи команди може бути нерозуміння батьками ролі індивідуальної програми розвитку (ІПР) і хвилювання щодо можливих порушень конфіденційності. Крім того, батьки можуть мати надмірні очікування від педагогів, очікуючи швидких результатів від дитини з особливими освітніми потребами. Тому важливо, щоб директор на початкових етапах надав батькам чітке роз'яснення щодо гнучкості ІПР, яка має

бути адаптована в залежності від потреб дитини та її індивідуального прогресу.

Директор також повинен забезпечити інформування батьків про діяльність команди, заплановані зустрічі та їх роль у контролі виконання і внесенні змін до ІПР. Це дозволить налагодити ефективну співпрацю та прозорість у навчальному процесі.

Команда психолого-педагогічного супроводу є ключовим елементом успішного інклюзивного навчання в школі, сприяючи всебічному розвитку учнів з особливими освітніми потребами. Для ефективної роботи такої команди необхідна ретельна організація, чітке розподілення ролей і суворе дотримання етичних стандартів, зокрема забезпечення конфіденційності особистої інформації про кожну дитину.

Важливим аспектом є те, що не можна створювати єдину команду для всіх учнів з особливими потребами в межах однієї школи. Це може призвести до порушення конфіденційності і дискримінації. Замість цього кожен учень має мати індивідуально сформовану команду супроводу, до складу якої входять вчителі, асистенти, психологи, спеціалісти ІРЦ та батьки.

Принципи роботи команди базуються на інтересах дитини, повазі до її індивідуальних особливостей та забезпеченні конфіденційності. Це включає постійний моніторинг прогресу учня, адаптацію індивідуальних програм розвитку та підтримку педагогів у створенні інклюзивного навчального середовища. Керівник закладу освіти має важливу роль у організації роботи команди, укладенні угод із фахівцями, координуванні розробки ІПР та створенні оптимальних умов для навчального процесу.

Успішна інтеграція дітей з особливими потребами неможлива без активної участі батьків, які мають брати активну участь у засіданнях команди супроводу, надавати

важливу інформацію про дитину і ініціювати зміни в ІПР. Керівник школи також відповідає за створення умов для ефективної взаємодії між всіма учасниками команди, підтримання довіри та забезпечення прозорості процесу[4].

Отже, організація та управління роботою команди психолого-педагогічного супроводу є складним процесом, що включає не тільки формування структурних елементів команди, а й створення належних умов для підтримки кожної дитини з особливими освітніми потребами в інклюзивному навчальному середовищі.

Ключовим елементом роботи команди є психолого-педагогічна діагностика, яка повинна враховувати нові підходи до оцінки навчальних і психологічних потреб учнів, особливо в умовах постійних змін у законодавстві. Психологи та педагоги мають бути готовими адаптувати свої методики відповідно до актуальних вимог педагогічної практики та законодавства.

Не менш важливим аспектом є взаємодія між різними фахівцями команди: психологами, педагогами, логопедами, дефектологами, соціальними працівниками та медичними працівниками. Тільки через спільну роботу можна забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем, з якими стикаються діти з особливими потребами. У цьому контексті роль координації та співпраці є вирішальною, оскільки зміни в законодавстві часто вимагають швидкої реакції та перегляду організаційних та методичних практик.

Одним із основних викликів для психолого-педагогічних команд є необхідність швидкої адаптації методологій і підходів до навчання дітей з особливими освітніми потребами в умовах кризових ситуацій. Це вимагає не лише перегляду традиційних моделей роботи, але й перегрупування ресурсів, розробки нових стратегій підтримки, що враховують як стресові фактори війни, так і

специфічні потреби учнів, які пережили травматичні події. Особливості роботи таких команд в умовах воєнного часу полягають у необхідності впровадження інноваційних підходів до психолого-педагогічного супроводу, зокрема у використанні дистанційних та гібридних форматів навчання, що є особливо актуальним під час активних бойових дій або в умовах обмеженого доступу до навчальних закладів.

Законодавчі зміни, які відбулися після початку війни, значною мірою визначають межі діяльності команди супроводу, оскільки вони мають на меті збереження прав дітей з особливими освітніми потребами, попри численні обмеження, викликані воєнним станом. У цьому контексті важливим є перегляд і уточнення критеріїв визначення потреб таких дітей у підтримці, а також адаптація індивідуальних програм розвитку (ІПР), що стає надзвичайно важливим інструментом у забезпеченні рівного доступу до освіти для дітей, які мають порушення розвитку або інші складнощі. Законодавство також сприяє більш активному залученню фахівців з інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) до процесу супроводу учнів, що дозволяє проводити більш точну оцінку потреб та розробляти індивідуальні рекомендації для кожної дитини.

Війна, як фактор, що має глибокі наслідки для психічного і фізичного здоров'я учнів, вимагає особливої уваги до емоційного супроводу. Психологи в команді супроводу повинні працювати не лише з навчальними труднощами дітей, але й із травмами, які можуть бути наслідком пережитих військових дій, евакуації або розлучення з родинами. Це означає, що роль психолого-педагогічного супроводу стає ширшою, охоплюючи не лише освітні, а й психологічні аспекти, що допомагають дитині адаптуватися до нових умов.



Завдяки законодавчим змінам в Україні, зокрема введенню в дію нових стандартів інклюзивної освіти, зростає роль та значущість команди психолого-педагогічного супроводу в освітньому процесі. Проте для ефективного виконання своїх функцій команді необхідно не тільки мати відповідні знання та кваліфікацію, але й здатність до постійного оновлення своїх компетенцій, адаптації до змін та реалізації інноваційних підходів у роботі з дітьми, що мають особливі освітні потреби.

Таким чином, в умовах законодавчих змін робота команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами стає більш динамічною та інтегрованою. Однак успішність цієї роботи значною мірою залежить від здатності фахівців оперативно реагувати на зміни в нормативно-правовому полі, від рівня їх професійної підготовки та здатності працювати в умовах нових викликів, що постають перед системою освіти.

### Список літературних джерел

- 1.Дмитрієва І. В. Командна взаємодія фахівців у процесі індивідуального супроводу дитини в умовах інклюзивного навчання : Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки). Збірник наукових праць. 2020. № 7. URL: <http://aqce.com.ua/vypusk-7t-1-t-2/dmitrijeva-ivkomandna-vzajemodija-fahivciv-u-procesi-individualnogo-suprovoduditiniv-umovah-inkluzivnogo-navchannja.html>
- 2.Засенко В., Колупаєва А. Діти з особливими потребами: пріоритетні напрями державної політики України в галузі освіти, соціального захисту й охорони здоров'я. Особлива дитина: навчання і виховання., 2021. № 3. С. 20 – 29.
- 3.Концепція розвитку інклюзивної освіти. Соціальний педагог. Київ, 2020. №4. С. 3-6. (дата звернення 01.11.2024).
- 4.Корнієнко С. Інклюзивна освіта як пріоритетний напрям державної політики України у сфері освіти дітей з інвалідністю. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 2. С. 226-231.
- 5.Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів

України від 15 вересня 2021 р. № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.11.2024).

**Соколюк Катерина Юріївна**, докторант, к.е.н., доцент,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»

## **ЗНАЧЕННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ В РОЗБУДОВІ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СОКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ключовим завданням державної політики у період війни є підтримка аграрного виробника (як сировинного так і переробного сектору) з метою забезпечення їх спроможності виготовляти товари та надавати послуги, насамперед, для внутрішнього споживача. Із поглибленням кризових явищ, обумовлених війною (руйнування зрошувальних та меліоративних систем, забруднення земельних угідь та приведення їх до непридатного стану, руйнування переробних підприємств, підприємств харчової промисловості тощо), виникає потреба у диференціації традиційних інструментів підтримки та їх адаптації до вимог і викликів зовнішнього оточення.

Серед практичних інструментів, що у воєнний період задіяні для підтримки агровиробників виділяють наступні (табл. 1).

Таблиця 1

**Практичні інструменти та напрями залучення коштів  
для підтримки агровиробників\***

| Напрями залучення       | Інституції                                                                                                 | Інструменти                                                                                                                                 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дотації                 | Уряд та світові інституції й установи                                                                      | <i>Державна грантова підтримка:</i><br>Урядова грантова програма;<br>Гранти «Робота»;<br>Гранти від світових інституцій та установ.         |
|                         |                                                                                                            | <i>Грантова підтримка у вигляді безоплатного надання ТМР та послуг:</i><br>Гранти від USAID;<br>Гранти від FAO;<br>Фонд Говарда Г. Баффета. |
| Банківське кредитування | Банки                                                                                                      | Програма «5-7-9»;<br>Державні портфельні гарантії;<br>Гарантії ЄБРР, МВФ.                                                                   |
|                         | Небанківські фінансові установи – лізингові компанії, фінансові та факторингові компанії, кредитні спілки. | Лізинг;<br>Факторинг;<br>Кредити.                                                                                                           |
| Інші                    | Постачальники ТМР                                                                                          | Товарне кредитування;<br>Бартер готової продукції на ТМР;<br>Аграрні розписки                                                               |
|                         | Екологічні рішення – карбонові сертифікати                                                                 |                                                                                                                                             |

\*Джерело: узагальнено автором за [1, 2]

Для ринку сокової продукції України притаманні ті ж проблеми, що й для ринку винограду й плодово-ягідної продукції. Серед ключових, що стають на перешкоді розвитку як малому так і середньому бізнесу, варто виокремити:

1) Недостатність трудових ресурсів як за кількістю, так і за якістю. Зокрема гостро відчувається відсутність чоловічої робочої сили.

2) Зростання собівартості через:

- зростання вартості енергоресурсів; використання застарілих технологій вирощування, що знижують урожайність;

- зростання вартості праці; перебої з електрикою, що впливає на зберігання;

- відсутність достатньої кількості надійних операторів логістичного ринку, зокрема в сфері транспортної та складської логістики;

- проблеми із веденням ЗЕД.

Грантова підтримка виробництва сокової продукції в Україні є важливим інструментом для розвитку агропромислового комплексу та підтримки виробників, які займаються переробкою фруктів та овочів. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, а також допомагає розширювати асортимент і покращувати якість продукції, що особливо важливо для внутрішнього ринку та для подальшого нарощування експорту у повоєнний період.

Джерела грантового фінансування можуть бути як національними, так і іноземними. За умов нестачі внутрішніх ресурсів, на перше місце виходить підтримка міжнародних організацій та фондів, а також залучення коштів шляхом участі у програмах ЄС.

Грантова підтримка виробництва сокової продукції в Україні може суттєво прискорити розвиток цієї галузі. Завдяки такій допомозі виробники можуть покращувати якість продукції, оптимізувати виробництво та виходити на нові ринки. Зокрема, у виробників виникають додаткові напрямки та можливості розвитку за рахунок:

1. Розширення переробних потужностей - будівництво нових цехів, оновлення інфраструктури для зберігання сировини та готової продукції (наприклад, складських приміщень із регульованою температурою), а також закупівлю транспортного обладнання для логістики.

2. Здійснення екологічної сертифікації та органічного виробництва - впровадження стандартів органічного виробництва, сертифікацію продукції, покращення процесів для зменшення викидів CO<sub>2</sub> та скорочення використання хімічних добрив.

3. Реалізації маркетингових ініціатив та розвитку бренду - фінансування може бути спрямоване на розробку бренду, створення пакування, просування продукції на локальних і міжнародних ринках, участь у виставках і форумах.

4. Проведення інноваційних досліджень та виробництва продуктів із доданою вартістю - таких як соки з вітамінними комплексами, органічні соки, комбіновані продукти (соки з додаванням рослинних екстрактів, смузі тощо). Такі дослідження допомагають виробникам створювати нові ніші та формувати унікальні пропозиції на ринку.

5. Навчання та розвиток навичок персоналу - інвестувати в підвищення кваліфікації працівників, що особливо корисно для малих компаній, які прагнуть автоматизувати виробництво або застосовувати сучасні технології.

Один із прикладів грантових проєктів для підтримки виробництва сокової продукції в Україні в 2024 році — програма USAID «АГРО» [7]. Вона орієнтована на агровиробників, які розробляють інноваційні підходи до переробки сільськогосподарської продукції, зокрема соків, і підтримує бізнеси, що впроваджують екологічні технології чи покращують логістику для експорту

продукції. Максимальна сума фінансування — 9,125 мільйонів грн, і вона може покрити витрати на модернізацію виробництва та покращення інфраструктури. Програма «ARISE» у межах Мультидонорського трастового фонду допомоги сільському господарству України також досить ефективно відобразилась на діяльності переробного сектору. Дана програма пропонує гранти малим виробникам для покращення доступу до фінансування і підтримує компанії, що виробляють сільськогосподарську продукцію з високою доданою вартістю. В перспективі, вона може стати основою для виробників, які хочуть розширити переробні потужності та покращити якість своєї продукції, включно з соками.

Серед національних ініціатив ефективним проектом також зарекомендувала себе програма «Робота» від українського уряду, що пропонує гранти для бізнесів, які займаються обробкою та переробкою сільськогосподарської сировини, включно з виробництвом соків. Підтримка може сягати 250 тис. грн і може бути використана для придбання обладнання, закупівлі сировини або оренди приміщень [4]. За підсумками реалізації програми понад 600 підприємств різних галузей, включно з харчовою промисловістю, отримали гранти для модернізації своїх виробничих ліній[6]. Ці гранти покривають витрати на придбання обладнання та сприяють розвитку бізнесу в регіонах, звільнених від окупації. Особливу увагу в таких програмах приділено малим та середнім підприємствам, які працюють у плодоовочевому секторі та виготовляють продукти з доданою вартістю, зокрема сокову продукцію. Оскільки аграрний сектор, включно з переробкою овочів і фруктів, є одним із пріоритетів для економічного розвитку, гранти спрямовані саме на підвищення технологічного рівня і

конкурентоспроможності таких виробництв в Україні. Урядові ініціативи також включають співфінансування до 80% витрат на проекти у регіонах, де триває відновлення інфраструктури.

### Список літературних джерел

1. Методичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків: монографія / [Буркинський Б.В. та ін.] ; за ред. Б.В. Буркинського та О.В. Нікішиної ; НАН України, ДУ «Ін-т. ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». – Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. – 365 с.
2. Агроновини. Вуглецеві сертифікати як шлях підвищення прибутковості сільського господарства – AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/vuglecevi-sertifikati-yak-shlyah-pidvishchennya-pributkovosti-silskogo-gospodarstva> - Дата звернення: 04.11.2024.
3. Гранти для переробних підприємств [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> – Дата звернення: 04.11.2024.
4. «Робота. Грантова програма для переробних підприємств [Електронний ресурс] // Портал «Дія». – Режим доступу: <https://erobota.diia.gov.ua> – Дата звернення: 04.11.2024.
5. Розвиваємо переробку: Уряд суттєво розширив можливості грантової програми [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> – Дата звернення: 04.11.2024.
6. Понад 7,3 млрд грн інвестувала держава через гранти у розвиток бізнесу [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> – Дата звернення: 04.11.2024.
7. Гранти для аграріїв та підтримка переробки у рамках програми USAID [Електронний ресурс] // Latifundist. – Режим доступу: <https://latifundist.com> – Дата звернення: 04.11.2024.

**Пашкова Олена Іванівна**, магістр  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – ст. викладач Юрійчук І.Я.*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ У ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

Ключовим завданням освітньої системи України є розвиток високоосвіченої особистості. Проте це завдання неможливо виконати без наявності штату кваліфікованих педагогічних працівників, які відповідають за організацію освітніх процесів в закладах освіти. Для того, щоб забезпечити високу якість освітнього процесу, слід на постійній основі працювати над підвищенням кваліфікації працівників галузі освіти. Важливим інструментом є атестація та сертифікація педагогів. В Україні на законодавчому рівні встановлено, що педагогічні працівники підлягають атестації і сертифікації. Процедура атестації направлена на виявлення відповідності педагогічного працівника певній кваліфікаційній категорії, його здатності та готовності вирішувати функціональні завдання відповідного рівня складності. За результатами процедур з атестації визначається рівень кваліфікації педагога, відповідність займання посади, комісія встановлює кваліфікаційну категорію. В свою чергу, процедура сертифікації спрямована на покращення професійної майстерності педагогів, підвищення престижу педагогічної професії, забезпечення якісної освіти та підтримку інноваційних змін в українській системі освіти.

Атестація – це «періодична обов'язкова перевірка та оцінка ділової кваліфікації, особистих та моральних якостей при встановленні відповідності займаній посаді або виконуваних роботі певної категорії працівників –



процедура, передбачена законодавством». Тобто атестація завжди передбачає «перевірку кваліфікації працівників».[3] Зокрема, у ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників», дається наступне визначення поняття атестації, в якому вказано, що «це процедура оцінювання професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам та посадовим обов'язкам, здійснення оцінки їхнього професійного рівня» [4]. А професійний рівень працівників можна розглядати як «рівень виконання ними трудових функцій відповідно із вимогами професійних стандартів».

У вітчизняному законодавстві, окрім атестації, передбачений ще «один захід із перевірки та оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників – сертифікація». Відповідно до ст. 51 Закону України «Про освіту», «сертифікація – це зовнішня оцінка професійних компетентностей педагогічних працівників (з педагогіки, психології, практичних умінь використання сучасних методів навчання та освітніх технологій), яка здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінки і дослідження практичного досвіду роботи» [2].

Мета проведення сертифікації і атестації педагогічних працівників не взаємозаміна, а є дотичною і в певній мірі доповнює одна одну. Зокрема, метою проведення сертифікації є виявлення та заохочення працівників освіти із високим рівнем педагогічної майстерності, у яких є відповідні навички по роботі з різними методиками навчання та інноваційними освітніми технологіями, і вони активно сприяють їхньому поширенню.

Мета атестації полягає у стимулюванні безперервного цілеспрямованого підвищення рівня професійної компетентності педагога, росту його

професійної майстерності, розвитку у нього творчої ініціативи, креативності, підвищення престижу та авторитету посади педагога, забезпечення ефективності освітнього процесу. Тобто атестація направлена на систематичне підвищення рівня професійної компетентності педагога, а сертифікація – тільки на його оцінювання. При цьому, під час проведення атестації педагогічного працівника оцінюється також і рівень його професійної компетентності.

Поняття атестації та сертифікації відрізняються, в першу чергу, відносно об'єкту їх проведення. Так, об'єктом атестації є педагогічна діяльність освітніх працівників, тобто їх професійна діяльність, змістом якої є навчання, виховання і розвиток особистості. Тоді як об'єктом сертифікації є професійні компетентності педагогічних працівників. Тому мова йде не про професійну діяльність педагогічного працівника, а скоріше про теоретичну основу, яка була закладена під час навчання і за допомогою якої педагог має можливість здійснювати таку діяльність.

Атестація педагогічних працівників передбачає кілька етапів проведення: підготовчий етап, оцінювання професійної діяльності педагога, проведення самооцінки педагогом, оцінювання комісією та обговорення результатів, прийняття рішення щодо кваліфікаційної категорії, оформлення результатів та повідомлення педагога, підвищення кваліфікації та планування розвитку, зворотний зв'язок та аналіз результатів атестації.

Сертифікація, в свою чергу, має наступні етапи: реєстрація на сертифікацію, підготовка до сертифікації, професійне тестування, оцінка практичної діяльності, аналіз та оцінка портфолію, оцінювання експертною комісією, прийняття рішення про сертифікацію, видача сертифіката та підвищення кваліфікації, зворотний зв'язок і

рекомендації.

Атестація та сертифікація педагогічних працівників є важливими елементами системи освіти в багатьох країнах, оскільки вони сприяють покращенню якості навчання, професійному розвитку вчителів та забезпеченню відповідності стандартам освіти. Зарубіжний досвід в цьому напрямку різниться залежно від освітніх традицій, державних вимог і управлінських структур, однак існують загальні тенденції.[1]

#### 1. Атестація та сертифікація в США:

У США атестація педагогічних працівників варіюється в залежності від штату, але існують спільні вимоги та процедури, які включають:

- Сертифікація вчителів: Це процес, що забезпечує відповідність учителів певним вимогам. Вчителі повинні пройти спеціальні сертифікаційні курси, а також здати іспити з предмета та педагогічних навичок. У більшості штатів сертифікація є обов'язковою для працевлаштування.
- Постійна освіта та підвищення кваліфікації: Вчителі повинні регулярно брати участь у програмах підвищення кваліфікації, щоб зберегти свою сертифікацію.
- Оцінка ефективності: Регулярні оцінки ефективності роботи педагогічних працівників, що включають спостереження за уроками, а також оцінку успіхів учнів.

#### 2. Атестація та сертифікація у Великобританії:

У Великій Британії існує система сертифікації вчителів через Teaching Regulation Agency (TRA), яка регулює професійну діяльність учителів.

- Початковий етап сертифікації: Педагоги повинні пройти програму початкової сертифікації, що включає підготовку у вищих навчальних закладах та стажування в школах.

- Регулярна атестація: Вчителі повинні регулярно підтверджувати свою кваліфікацію через професійний розвиток і виконання вимог щодо підвищення кваліфікації.
- Підвищення кваліфікації: Програми підвищення кваліфікації мають конкретні вимоги щодо академічних досягнень, професійного розвитку та навчальних досягнень учнів.

### 3. Атестація та сертифікація в Австралії:

В Австралії вчителі повинні бути сертифіковані через Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL), яке встановлює професійні стандарти для вчителів.

- Атестація на різних етапах кар'єри: Початкове сертифіковане навчання, потім процес сертифікації та регулярна оцінка після кількох років роботи.
- Неперервний професійний розвиток: Програми підвищення кваліфікації вимагають постійного розвитку і включають участь у курсах, наукових конференціях і практичних заходах.
- Оцінка ефективності роботи: Включає самооцінку вчителів, а також зовнішню оцінку, зокрема, спостереження за роботою вчителя в класі.

### 4. Атестація та сертифікація в Канаді:

У Канаді сертифікація педагогічних працівників здійснюється через провінційні органи освіти.

- Початкова сертифікація: Вчителі повинні мати вищу освіту та пройти стажування в школі, щоб отримати початкову сертифікацію.
- Підвищення кваліфікації: Регулярне проходження курсів підвищення кваліфікації є необхідною умовою для підтримки сертифікації.

- Оцінка роботи: Педагоги підлягають періодичним оцінкам через спостереження за уроками, а також за результатами учнів.

#### 5. Атестація та сертифікація в Німеччині:

У Німеччині існує система сертифікації, яка включає складний процес від підготовки до регулярної атестації вчителів.

- Початкове навчання та сертифікація: Вчителі повинні пройти університетську підготовку, включаючи практичне навчання в школах.
- Постійна атестація: Педагоги регулярно оцінюються на основі критеріїв професійної діяльності, включаючи результати учнів.
- Участь у програмах підвищення кваліфікації: Педагоги повинні брати участь у програмах підвищення кваліфікації, щоб зберегти свою сертифікацію.

Управління атестацією та сертифікацією педагогічних працівників часто вимагає інтеграції національних стандартів, освітніх політик і програм професійного розвитку. У багатьох країнах це питання регулюється міністерствами освіти або відповідними агентствами, які визначають критерії сертифікації, процедури атестації та вимоги до підвищення кваліфікації. Важливим аспектом є підтримка педагогічних працівників через програми професійного розвитку, щоб забезпечити їхній постійний розвиток і відповідність змінюваним стандартам.

Зарубіжний досвід підтверджує важливість регулярної атестації та сертифікації для покращення якості освіти, оскільки цей процес дозволяє не тільки оцінювати ефективність учителів, а й сприяти їхньому професійному зростанню через навчання, обмін досвідом та інноваційні підходи в педагогічній діяльності.

Атестація та сертифікація педагогічних працівників є важливими складовими освітньої реформи в Україні. Вони спрямовані на підвищення якості освіти через розвиток професійних компетенцій педагогів та посилення їх відповідальності. Управлінські аспекти відіграють ключову роль у цих процесах, забезпечуючи організацію, контроль, мотивацію і підтримку вчителів.

Атестація педагогічних працівників передбачає комплекс заходів з оцінювання рівня їх професійної діяльності та компетентностей. Ефективне управління цим процесом включає кілька важливих аспектів:

1.Організаційний аспект. Планування і підготовка до атестації є ключовими етапами, на яких керівники освітніх закладів забезпечують необхідні умови, збирають документацію та готують комісію для об'єктивного оцінювання.

2.Мотиваційний аспект. Забезпечення підтримки педагогів у підготовці до атестації та формування мотивації до професійного зростання.

3.Контроль і зворотний зв'язок. Важливість об'єктивного контролю та можливість подання конструктивного зворотного зв'язку вчителям для розуміння їх сильних та слабких сторін.

Сертифікація педагогів в Україні є відносно новим процесом, спрямованим на підтвердження високого рівня професійних знань та навичок. Важливою управлінською задачею є забезпечення прозорості процесу сертифікації та відповідності його критеріїв до міжнародних стандартів. Сертифікація допомагає підвищити конкурентоздатність педагогів, стимулюючи їх до постійного вдосконалення.

Процес атестації та сертифікації педагогічних працівників стикається з рядом викликів:

1.Об'єктивність оцінювання. Існує ризик суб'єктивізму в оцінці педагогічної діяльності. Для його

мінімізації необхідно впроваджувати стандартизовані критерії оцінювання та використовувати цифрові інструменти.

2.Психологічний тиск. Процеси атестації та сертифікації можуть викликати стрес у педагогів. Задачею управлінців є створення комфортних умов, які зменшують психологічний тиск і сприяють позитивній мотивації.

3.Нестача сучасних інструментів оцінювання. Традиційні методи оцінювання можуть бути недостатньо ефективними. Сучасні ІТ-технології, такі як електронні портфоліо та системи моніторингу, можуть значно покращити процес оцінювання.[5]

Застосування сучасних технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність управління процесом атестації. Деякі з ключових інновацій включають:

- Електронне портфоліо. Це зручний інструмент, що дозволяє зберігати і демонструвати професійні досягнення педагогів у цифровому вигляді.

- Онлайн-оцінювання. Використання онлайн-платформ для проведення тестів і перевірки знань педагогів.

- Аналітичні системи для моніторингу якості. Автоматизовані системи дозволяють отримувати об'єктивні дані про успішність атестації, а також аналізувати прогрес педагогів.

Управлінський аспект відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності та об'єктивності атестації та сертифікації педагогічних працівників. Чітка організація, прозорість, інноваційні інструменти і зворотний зв'язок є основними складовими, що забезпечують якість і справедливість цих процесів. Реформування та вдосконалення підходів до атестації сприятиме не лише професійному зростанню педагогів, а й загальному підвищенню якості освіти в Україні.

### Список літературних джерел

1. A Flying Start: Improving Initial Teacher Preparation Systems, OECD Publishing, Paris. OECD (2019) <https://doi.org/10.1787/cf74e549-en>
2. Белоусова О. С., Шпак О. В. Атестація педагогічних працівників як засіб підвищення якості освіти: аналіз нормативно-правових актів. Наукові записки. Серія: Педагогіка, 2019.
3. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. Голос України. 2017. № 178–179. С. 10–22.
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
5. Шиян В. В., Зінченко Н. Г. Сертифікація педагогів: інноваційні підходи та технології. Інформаційні технології в освіті, 2021

**Пушкіна Любов Олександрівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник - к.п.н., доцент Михацька А.В.*

## УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Позашкільна освіта є важливою частиною освітньої системи, яка забезпечує всебічний розвиток дітей та підлітків, збагачуючи їх досвід та допомагаючи розкрити їхні таланти. Управління педагогічною діяльністю в закладах позашкільної освіти вимагає застосування особливих методологічних підходів, орієнтованих на індивідуальні потреби дітей та суспільні запити. Розвиток позашкільної освіти також тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних підходів, які дозволяють створювати якісне освітнє середовище.

Однак, незважаючи на значення закладів позашкільної освіти, їх управління часто стикається з проблемами, зумовленими недостатньою методологічною базою та практичними підходами, що не відповідають



сучасним потребам дітей та молоді. Багато закладів не можуть повною мірою реалізувати освітні завдання, оскільки управлінські підходи залишаються фрагментованими або обмежуються лише організаційними аспектами, не зосереджуючись на індивідуальних потребах та інтересах вихованців. Це створює потребу в розробці більш глибоких методологічних підходів до управління педагогічною діяльністю, що дозволить врахувати специфіку позашкільної освіти та забезпечить значущі результати у підготовці дітей до успішної інтеграції в суспільне життя.

Одним із головних принципів управління педагогічною діяльністю є дитиноцентризм. Це означає, що основний фокус управління педагогічною діяльністю має бути на інтересах, потребах і можливостях дитини. Дитиноцентричний підхід дозволяє створити середовище, де кожен учень може відчувати свою значимість та розкрити свій потенціал. Для цього необхідно враховувати індивідуальні особливості дітей та їхні психолого-емоційні потреби при організації освітнього процесу.

Сучасні заклади позашкільної освіти повинні активно впроваджувати інноваційні методи навчання. Це включає використання цифрових технологій, інтерактивних інструментів, а також методик, які сприяють розвитку критичного мислення, креативності та самостійності дітей. Упровадження таких підходів підвищує мотивацію до навчання, дозволяє створювати динамічні освітні програми та робить процес навчання більш захопливим для дітей.

Інтегративний підхід в управлінні педагогічною діяльністю в закладах позашкільної освіти передбачає створення умов для багатопрофільного розвитку учнів. Важливо об'єднувати знання з різних дисциплін, що дозволяє дітям розвивати цілісне сприйняття світу та

розширювати власні горизонти. Такий підхід сприяє формуванню системного мислення, оскільки діти вчаться аналізувати інформацію з різних точок зору та знаходити зв'язки між різними знаннями.

Управління педагогічною діяльністю у позашкільних закладах також залежить від налагодження роботи команди педагогів. Успішне навчання потребує співпраці між усіма учасниками освітнього процесу, включаючи вчителів, адміністрацію, батьків та самих дітей. Організація командної роботи дозволяє обмінюватися досвідом, ідеями та знаннями, що значно підвищує якість освітніх послуг.

Рефлексивний підхід дозволяє постійно вдосконалювати освітній процес. Педагоги та адміністрація мають регулярно проводити аналіз результатів роботи, оцінювати ефективність застосованих методик і вносити необхідні корективи. Рефлексивна діяльність допомагає визначати слабкі місця у педагогічному процесі та знаходити шляхи для їх усунення. Це сприяє безперервному вдосконаленню управлінських рішень і підвищенню якості освіти.

Сучасний освітній менеджмент у позашкільній освіті пропонує різноманітні управлінські технології, які охоплюють новітні концепції, інноваційні ідеї в менеджменті, створення корпоративної культури та глибокий аналіз управлінських практик. Необхідність оновлення управління в цій сфері обумовлена такими факторами, як інформатизація, підвищення стандартів якості та інтеграція міждисциплінарного підходу. Кожен із цих факторів безпосередньо впливає на управлінські процеси, змінюючи методи та підходи до роботи закладів освіти.

Інформатизація сприяє пришвидшенню документообігу та спрощенню управлінських процесів, але

водночас породжує ризики, пов'язані з можливим витоком персональних даних або втратою важливої інформації через недосконалість систем захисту або технічні несправності. Стандартизація в управлінні позашкільною освітою також набуває нових вимог, включаючи необхідність врахування дистанційного формату навчання. Дистанційна освіта стає незамінною складовою сучасної освітньої системи, яка забезпечує доступ до знань та підтримує розвиток творчих здібностей, відповідаючи на актуальні запити суспільства.

У сфері позашкільної освіти яскравим прикладом застосування дистанційного навчання є Малий Каразінський університет у Харківській області, де діють дистанційні школи, що забезпечують доступ учням із віддалених сіл до позашкільної освіти. Використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, університет проводить скайп-конференції для надання індивідуальних і групових консультацій учням. Крім того, під час канікул організовуються спеціальні виховні дні з лекціями, практичними заняттями, лабораторними дослідженнями, а також інтерактивними заходами, екскурсіями та відвідуванням університетських музеїв. Цей підхід не лише забезпечує якісну освіту для дітей із віддалених місцевостей, а й сприяє їх соціалізації, надаючи їм можливість спілкуватися з педагогами та однолітками [1, с. 188].

Відповідно до Положення про позашкільний заклад освіти, з метою проведення інформаційно-методичної та організаційно-методичної роботи у таких закладах можуть створюватися методичні об'єднання. Основним завданням цих об'єднань є вдосконалення програм, змісту, форм і методів роботи гуртків, секцій, клубів та інших творчих об'єднань для дітей та молоді. Це дає змогу підвищувати

якість освітньої діяльності та забезпечувати методичну підтримку педагогів.

Функціонування методичних об'єднань відбувається відповідно до Статуту закладу та Програми його розвитку. Їхня робота спрямована на вдосконалення навчально-виховної, організаційно-масової та навчально-методичної діяльності всередині закладу. Окрім цього, враховуючи потреби відділів освіти, культури, фізичного виховання і спорту, а також інших структур місцевої виконавчої влади, методичні об'єднання можуть підтримувати й інші навчальні заклади в рамках позашкільної освіти.

Для досягнення цих завдань у закладах позашкільної освіти можуть створюватися різні підрозділи, такі як відділи навчально-методичної роботи, об'єднання для педагогічних працівників за напрямками діяльності гуртків чи клубів. До складу таких об'єднань можуть входити не тільки педагоги самого закладу, а й фахівці з інших навчальних установ району, міста чи області.

Важливу роль відіграють також методичні ради та комісії, до яких входять педагоги закладу та висококваліфіковані спеціалісти з інших освітніх і культурних установ. Їх діяльність сприяє обміну досвідом, вдосконаленню освітніх програм та впровадженню інноваційних методів у навчальний процес, що підвищує якість позашкільної освіти та дозволяє гнучко реагувати на освітні потреби суспільства.

Крім того, заклади можуть створювати спеціалізовані підрозділи, наприклад лабораторії або кафедри, які займаються підвищенням кваліфікації педагогічних працівників з різних напрямків позашкільної освіти. Процес підвищення кваліфікації може реалізовуватися через курси, семінари та інші форми організаційної роботи [2].

Заклади позашкільної освіти, залежно від їх статусу – районного, міського чи обласного рівня, можуть надавати інформаційно-методичну підтримку педагогічним колективам та іншим закладам в області згідно з рішенням засновника. Це стосується як підтримки дитячих і молодіжних організацій, так і інших установ та організацій, що займаються освітньою діяльністю та вихованням. Діяльність методичних об'єднань та інших підрозділів у цих закладах орієнтована на створення умов для якісного навчання, всебічного розвитку дітей і молоді та залучення їх до участі в різноманітних гуртках і секціях.

Для підвищення рівня методичного та науково-методичного забезпечення в позашкільних закладах необхідно активно розвивати й удосконалювати методичну роботу. Високих результатів досягають заклади, які працюють системно, застосовуючи сучасні досягнення педагогічної науки та передові практики.

Важливим аспектом є обґрунтованість управлінських рішень, яка включає аналіз поточного стану, виявлення проблем і ризиків та шляхів їх розв'язання, а також пошук можливостей, спрямованих на вдосконалення освітнього процесу.

Внутрішня система забезпечення якості освіти є одним із пріоритетів освітньої системи та основою підтримання високих стандартів у закладах позашкільної освіти. Вона включає комплекс умов, процедур і заходів, які спрямовані на підвищення ефективності освітніх і управлінських процесів. Особливо важливе значення ця система має для формування ключових компетентностей і всебічного розвитку особистості дітей.

У закладах позашкільної освіти внутрішня система забезпечення якості виконує функцію ефективного інструмента для управління навчальним процесом. Вона розроблена з урахуванням усіх аспектів, що впливають на

якість освітнього та виховного процесу, сприяючи гармонійному розвитку учнів. Результати внутрішнього самооцінювання дозволяють закладам удосконалювати освітні й управлінські процеси, що сприяє досягненню високих стандартів якості послуг та реалізації виховних і навчальних цілей [3].

Для досягнення високої якості освіти у закладах позашкільної освіти рекомендується проходити кілька ключових етапів у формуванні внутрішньої системи забезпечення якості.

Перший етап – визначення складових внутрішньої системи якості. На цьому етапі заклад освіти визначає основні елементи системи, які необхідні для підтримки високого рівня освітньої діяльності. До таких складових можуть належати стратегії розвитку, політика якості, механізми контролю, критерії оцінювання роботи педагогів, забезпечення умов інклюзії та інші ключові елементи. Важливо, щоб кожна складова відповідала потребам закладу і сприяла його поступовому розвитку.

Другий етап – забезпечення функціонування внутрішніх компонентів системи. Після визначення складових необхідно забезпечити їхнє ефективне впровадження в освітньому процесі. Це включає чіткий розподіл обов'язків серед співробітників, регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей, коригування діяльності в разі потреби, а також постійну підтримку ресурсами, що включає необхідне обладнання та інформаційні системи.

Третій етап – самооцінювання освітніх і управлінських процесів. Регулярне самооцінювання дозволяє об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони роботи закладу. Завдяки самооцінюванню заклад може ідентифікувати можливості для вдосконалення, ефективніше управляти змінами та реалізовувати

конкретні заходи, спрямовані на підвищення якості освітніх послуг.

Четвертий етап – формування гнучкої та стійкої системи управління якістю. Добре організована внутрішня система забезпечення якості освіти створює основу для стійкої структури, що може ефективно реагувати на виклики та задовольняти потреби дітей на високому рівні.

Окрім цього, важливим завданням для закладів позашкільної освіти є мобілізація творчого потенціалу методистів, керівників гуртків та фахівців з інших закладів. Це потрібно для реалізації сучасних освітніх цілей і завдань. Важливим аспектом є також вдосконалення системи підвищення кваліфікації педагогів з урахуванням їхньої професійної компетентності та специфіки діяльності закладів позашкільної освіти [4].

Методисти закладів позашкільної освіти мають набути знань з основ методичної роботи та методів педагогічного дослідження, а також ознайомитися із сучасними досягненнями психолого-педагогічної та методичної науки. Важливим є також вивчення досвіду роботи педагогічних колективів як свого регіону, так і інших територій, а також проблем сучасних закладів позашкільної освіти, організації навчально-виховного процесу та розвитку цієї сфери в Україні та за її межами [4].

У своїй діяльності методичні служби та методисти повинні використовувати різноманітні форми роботи, такі як семінари, практичні заняття, бесіди, конференції та конкурси-захисти. Водночас важливо налагоджувати зв'язки з науковими установами та вищими навчальними закладами, укладати угоди про спільну діяльність, що дозволяє ефективно досліджувати та вирішувати визначені проблеми.

Отже, управління педагогічною діяльністю в закладах позашкільної освіти вимагає глибокого методологічного підходу. Орієнтуючись на дитиноцентризм, інноваційність, інтеграцію знань та рефлексивну діяльність, такі заклади створюють умови для всебічного розвитку дітей. Методологічно обґрунтоване управління дозволяє забезпечити ефективну реалізацію освітніх програм і досягти значущих результатів у підготовці молодого покоління до життя в сучасному суспільстві.

### Список літературних джерел

1. Курільченко В. В. Позашкільна освіта в центрі довузівської освіти класичного університету. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2015. Вип. 43. С. 182–189.
2. Яременко Л. Позашкільна освіта як поле професійного самовизначення і трудового виховання особистості. Директор школи, ліцею, гімназії. 2014. № 5-6. С. 68–73.
3. Методичні рекомендації: Внутрішня система забезпечення якості освіти у школах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.schoollife.org.ua/metodychni-rekomendatsiyi-vnutrishnya-systema-zabezpechennya-yakosti-osvity-u-shkolah/>.
4. Мирончук Н.М. Теорія і методика педагогічної діяльності: інструктивно- методичні матеріали до семінарських занять [для магістрантів спеціальності 014 “Середня освіта” (математика/фізика/інформатика)]. – Житомир, 2018. – 24 с.



**Роюк Дар'я Олександрівна**, бакалавр  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Болгов В.Є.*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ВІЙНИ**

На поточний період, економічна безпека України зазнає відчутних трансформацій в умовах довготривалої війни. Пройшовши етап адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення, національний економічний механізм почав поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави.

На сьогоднішній день нормативною базою, що формує вектор забезпечення економічної безпеки нашої держави є наступні документи:

-Стратегія національної безпеки України яка була підписана президентом України 12.09.2020 р.;

-Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» № 1150-IX від 28.01.2021 (зі змінами та доповненнями);

-Указ президента України №21/2024 від 23.01.2024 р. «Про невідкладні заходи для забезпечення економічної стійкості під час періоду воєнного стану»

-Указ президента України №347/2021 від 11.08.2021, що затвердив та увів у дію рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року».

У 2023 році Україна отримала понад 32 мільярди доларів зовнішньої допомоги від офіційних донорів. Структура фінансування державних витрат у цей рік

виглядала так: 41% витрат було покрито за рахунок податкових і неподаткових доходів бюджету, 35% — завдяки зовнішнім позикам і грантам, 13% — через монетарне фінансування, і 9% — шляхом залучення позик на внутрішньому ринку. Таким чином, витрати на військові дії та соціально-гуманітарну сферу майже порівну покрили українські платники податків та зовнішні донори/кредитори. Національний банк України також зробив свій внесок, покривши частину дефіциту за допомогою емісійних коштів. Водночас роль внутрішніх кредиторів залишалася мінімальною, особливо якщо брати до уваги чисті позики, отримані урядом [9].

На 2024 р. можемо констатувати значну загрозу економічній безпеці України пов'язану із деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку (зокрема: фізичними руйнуваннями основних засобів та економічної інфраструктури, неможливістю здійснювати економічну діяльність в умовах воєнних дій на локальних напрямках; ракетно-дроновими атаками), дефіцитом кваліфікованої робочої сили, а також ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій. На тлі невизначеності у розмірах завданих війною збитків та можливостей їх компенсації, часові та фінансові перспективи відновлення економічного потенціалу у багатьох сферах діяльності залишаються серед основних проблем економічної безпеки України.

Економічні, екологічні та ресурсні збитки, завдані війною українській державі, продовжують зростати. Згідно із доповіддю, що була спільно підготовлена Світовим банком, Єврокомісією та ООН: вартість післявоєнного відновлення України, станом на кінець 2023 р. склала 486 млрд. дол. США. Сектори, що зазнали найбільшого негативного впливу є: житловий сектор, транспорт, торгівля, промисловість, енергетика і сільське

господарство. У регіональному вимірі найбільші руйнування зафіксовані в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. За оцінкою *RDNA3*, пряма шкода від воєнних дій становить майже 152 млрд. дол. США.[2]

У цілому, в 2023 р. стан економічної безпеки держави стабілізувався, хоча затяжна війна й погіршила можливості економічного зростання та посилила залежність національної економіки від зовнішніх джерел фінансування. Збитки, завдані війною, не дозволили у 2023 р. досягти довоєнного рівня реального ВВП, який склав 75 % від показника 2021 р. Водночас, за даними Держстату [4], економічне зростання України у 2023 р. склало 5,3 %, що дещо перевищило попередні прогнози й дозволило зафіксувати впевнену стабілізацію стану та послаблення де-яких ризиків для економічної безпеки у період після повномасштабного вторгнення. Враховуючи поточну ситуацію, за прогнозами ,для досягнення довоєнних обсягів реального ВВП національній економіці знадобиться 6–7 років щорічного зростання на рівні 5 %. Зокрема, за базовими прогнозами МВФ, реальний ВВП у 2027 р. складатиме 90,5 % від його обсягів 2021 р. [2]

Стабілізація ситуації в економіці України протягом 2023 р. створила підґрунтя для пожвавлення внутрішнього споживчого попиту. Втім, його динаміка залишається ще низькою, і значною мірою підтримується соціальними витратами держави, та не є наслідком стійкого зростання доходів населення від поліпшення економічної активності в країні [2].

Європейська комісія розробила варіанти фінансової підтримки України в умовах війни, які можуть застосувати держави-члени. За інформацією видання, документ пропонує три підходи для підтримки:

1) кредит за рахунок так званого «запасу міцності» (різниця між максимальною сумою внесків країн ЄС і витратами ЄС);

2) надання Єврокомісії бюджетних гарантій, що покриватимуть 100% суми, оскільки в бюджеті ЄС вже немає іншого джерела покриття;

3) надання бюджетних гарантій без національних зобов'язань.

У разі браку коштів Єврокомісія може планувати витрати ЄС та надавати кредити на поворотній основі. Це може поставити під загрозу стабільну й довготривалу підтримку Збройних сил України на фронті. Як відомо, без надійного економічного тилу досягати військових перемог надзвичайно складно, а забезпечити стійке повоєнне зростання майже неможливо. Відтак українська економіка стає ключовим фронтом, від якого залежатимуть як подальший розвиток бойових дій, так і здатність країни відновлюватися після завершення війни.

У 2023 р. порівняно з попереднім роком дещо поліпшилися оцінки стану фінансової безпеки, водночас загальні очікування не дозволяють переважній більшості загроз залишити середньо-високу зону ризику [2]. У сфері державних фінансів джерелами ризиків залишаються: стан державного боргу, дефіцит бюджету; втрати від податкових і митних надходжень; стійкість пенсійної системи, а також недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави [3]. При цьому експерти оптимістично ставляться до можливостей банківської системи та заходів НБУ для забезпечення фінансової стабільності й, відповідно, не змінили думки про помірність ризиків стосовно інституційної спроможності банківської системи та непрацюючих кредитів [5].

У 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у промисловості, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку, зокрема на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурного відновлення країни. Для закріплення позитивних змін та поліпшення стану виробничої безпеки в умовах повномасштабної війни важливими є продовження адаптаційних змін, подолання існуючих проблем та обмежень, масштабування ефективних стратегій та практик підприємств щодо подолання кризи, викликаної війною, а також пристосування до нових умов діяльності [5].

У 2024 р. відносно 2023 року експерти понизили ризики для економічної безпеки України. Так, сприйняття ризиків реалізації п'яти загроз було зменшено, що дало змогу віднести до помаранчевої групи ризиків 24 (48 %) загрози, та до жовтої (середньо ризикової) зони 26 (52 %) загроз економічній безпеці [3].

За умов не змінності ситуації, на 2025–2027 рр., експерти очікують зменшення помаранчевої (середньо-високої) зони на 10 загроз, і переміщення їх до жовтої (середньо-ризикової) зони. Відтак, у 2025–2027 рр. у жовтій зоні, на думку експертів, знаходитиметься домінуюча більшість – 36 загроз економічній безпеці (72 % від їх загальної кількості). При цьому 14 (або 28 %) загроз усе ще перебуватимуть у помаранчевій – середньо-високій зоні ризику [2].

Існують різні засоби забезпечення економічної безпеки держави. Їх перелік наведено в таблиці 1 [8]:

Але забезпечення економічної безпеки під час воєнного стану потребує комплексного підходу і впровадження низки заходів для збереження стабільності та функціонування економіки. Тому деякі з можливих кроків включають:

1. Диверсифікацію економіки. Залежність від окремих галузей може створювати значні ризики під час війни. Різноманітність економіки допомагає знизити ці ризики та підвищити стійкість. Розвиток галузей, як-от сільське господарство, харчова промисловість, енергетика, інформаційні технології та міжнародна торгівля, сприяє економічному відновленню після конфлікту.

2. Розвиток резервних ринків. Воєнний стан може обмежити зовнішню торгівлю та доступ до ресурсів, тому важливо створювати резервні ринки, які забезпечать необхідні товари та послуги. Це передбачає розширення торгівлі з новими країнами, пошук альтернативних постачальників і стимулювання внутрішнього виробництва.

*Таблиця 1*

**Засоби забезпечення економічної безпеки держави**

|               |                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технічні      | Використання техніки й технологій, що захищають навколишнє природне середовище, виробничі процеси, забезпечують фізичний захист економічних інтересів.                      |
| Правові       | Закони та підзаконні нормативні акти, що спрямовані на захист економічних інтересів усіх суб'єктів суспільства; статути, накази і розпорядження керівників підприємств.     |
| Економічні    | Елементи господарського механізму, що дають змогу захистити економічні інтереси суб'єктів господарської діяльності і членів суспільства.                                    |
| Інформаційні  | Обмеження доступу до інформації, дезінформація.                                                                                                                             |
| Політичні     | Політичний устрій держави, його організаційні структури, що створюють можливість обмеження діяльності усіх суб'єктів суспільства для захисту економічних інтересів держави. |
| Ідеологічні   | Формування національної ідеології економічної безпеки.                                                                                                                      |
| Моральні      | Формування культури і етики у справі забезпечення економічної безпеки держави.                                                                                              |
| Організаційні | Формування організаційних інститутів і структур безпеки.                                                                                                                    |

3. Захист інфраструктури. Охорона критичних об'єктів, зокрема енергетичних систем, транспортних шляхів, комунікаційних мереж і виробництв, є надзвичайно важливою. Впровадження фізичної безпеки,

кіберзахисту та резервних систем живлення допоможе мінімізувати ризики пошкодження та зберегти безперервну роботу інфраструктури.

4. Мобілізацію ресурсів. Під час війни необхідно залучати ресурси для відновлення економіки. Це включає мобілізацію фінансових ресурсів, активне залучення громадян до вирішення економічних питань, створення програм підтримки постраждалих підприємств і працівників, а також отримання зовнішньої допомоги та інвестицій.

5. Розвиток альтернативних джерел енергії. Забезпечення енергетичної безпеки є важливим для економічної стабільності. Розвиток відновлюваних джерел енергії зменшує залежність від імпортних енергоносіїв та забезпечує надійне енергопостачання.

6. Збереження людського капіталу. Заходи, спрямовані на підтримку та розвиток людських ресурсів, такі як доступ до освіти, охорона здоров'я та соціальний захист, допоможуть зберегти економічну стабільність під час воєнного конфлікту. [7].

Так, за словами директорки зі сталого розвитку ДТЕК Олена Семич: «Наразі, перед нашою країною стоять важливі і нагальні задачі: відбудова критичної інфраструктури, забезпечення безпеки енергооб'єктів та сталих постачань електроенергії споживачам, прискорена імплементація законодавства ЄС щодо змін та адаптації клімату тощо. І важливо втілювати окресленні завдання на принципах зеленого відновлення та сталого розвитку. Не дивлячись на військові дії, цілі компанії не змінились, ми плануємо досягти вуглецевої нейтральності до 2040 року, прагнемо не відбудовувати понівечену енергосистему, а будувати нову, сконцентровану навколо зеленої енергетики. Бо ця зима для нас – урок і ми вчимося знаходити креативні рішення для вирішення нагальних

проблем. Віримо, що Україна може створити глобальну вітрину нової декарбонізованої економіки, заснованої на ВДЕ, електрифікації, цифрових рішеннях та промислових інноваціях» [3].

Україна зазнає значних економічних загроз і втрат через довготривалу війну, що впливає на економічну безпеку держави. Хоча у 2023 році спостерігалась певна економічна стабілізація, Україна стикається з численними новими викликами, що не враховувалися попередніми прогнозами. До основних загроз, окрім тих що пов'язані з прямим впливом бойових дій - пошкодженням об'єктів енергетики, сільського господарства, транспорту, додаються демографічна, корупційна та соціальна.

Так, скорегований в червні 2024 р., прогноз економічного розвитку України демонстрував можливі 3,4 %, що на 1,2 % менше за попередній прогноз розроблений Мінекономіки України [4].

Задля посилення економічної безпеки та забезпечення розвитку, як в умовах війни, так і по її завершенні, особливо важливим залишається розробка та впровадження стратегії сталого розвитку до 2040 року, що враховуватиме відновлення інфраструктури, адаптація економіки до нових воєнних загроз, геополітичних умов та національних пріоритетів [5].

### **Список літературних джерел:**

1. Міністерство відновлення, розвитку громад, територій та інфраструктури України – 15.02.2024 URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html>(дата звернення 30.10.2024)
2. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Економічна безпека України в умовах довготривалої війни - 21.05.2024 URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny>(дата звернення 29.10.2024)
3. Офіс сталих рішень. Сталий розвиток: як змінила війна в Україні підходи та вектори? – 02.03.2023 URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj->



rozvytok-yak-zminyla-vijna-v-ukrayini-pidhody-ta-vektory/(дата звернення 01.11.2024)

4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 01.11.2024)

5. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти. № 3(3), 2022 р., С. 258-268. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-3\(3\)-258-268](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-3(3)-258-268)

6. Про Бюро економічної безпеки України. Закон України № 1150-IX від 28.01.2021. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 23, ст.197

7. Собко О.О. До питання економічної безпеки держави в умовах воєнного стану. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – С. 439-442. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/8052dd28-5551-4ed4-9f3e-d241c3451fad> (дата звернення 01.11.2024)

8. Грушко В. Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. Вчені записки Університету «КРОК» No1(73), 2024. — С. 47-53. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/711/692> (дата звернення 01.11.2024)

**Тюніна Анна Юрївна**, бакалавр  
Криворізький національний університет  
*Науковий керівник – асистент, викладач*  
*Денисенко Д.О.*

## **ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ МАЙБУТНЬОГО: НЕОБХІДНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Яким сьогодні має бути державний службовець? Поза сумнівом, професіоналом. Державний службовець – це «обличчя» держави! Серед безлічі характеристик професійності державних службовців ми виокремили б такі: вміння успішно вирішувати завдання згідно зі службовими обов'язками, досягати бажаних для суспільства результатів під час виконання своїх функцій,

бути відданим професії та відкритим для постійного навчання, накопичення досвіду, мати аналітичний розум і здатність інноваційно мислити [4].

Навіщо? Адже побутує думка, що державний службовець – передусім вправний виконавець. Це не так. Точніше, цього вже давно замало. Ми живемо в епоху постійних криз та обмежених ресурсів. У нашій країні відбуваються інтенсивні демократичні, соціальні, державно-правові перетворення. Бачимо, як істотно змінюється роль самої держави, з'являються нові функції, зовсім інші державно-управлінські відносини. Отже, рівень професіоналізму державного службовця має бути досить високим. Зростає увага до добору керівників органів державної влади. Вимоги до управлінців: компетентність, поінформованість, відповідальність, здатність до інноваційної діяльності. Бо система державного управління – важлива складова конкурентоспроможності держави [4].

Розглянемо дефініції поняття «компетентність державного службовця» звертаючи увагу на підходи, які використовують науковці.

*Таблиця 1.1*

**Дефініції поняття «компетентність державного службовця»**

| Науковець/джерело | Поняття «компетентність державного службовця»                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Казміренко В. П.  | Компетентність як інтегративна характеристика, яка включає знання, уміння, навички та здатність застосовувати їх на практиці для досягнення професійних цілей. Важливий акцент робить на здатності діяти ефективно в різних умовах. |
| Євдокимова О. М.  | Компетентність державного службовця поєднанням професійної майстерності, етичних норм та відповідальності перед суспільством. Наголошує на значенні відповідності поведінки службовця етичним і правовим стандартам.                |
| Хуторський А. В.  | Компетентності як здатність особи вирішувати професійні завдання, використовуючи свої знання та досвід. Наголошує на важливості творчого підходу та адаптації до змін у процесі діяльності.                                         |

|                |                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Савицька О. В. | Компетентність через призму управлінських та соціальних навичок, що є необхідними для державних службовців. Акцентує увагу на комунікативних навичках та здатності керувати підлеглими. |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

З цього ми можемо зробити висновок, що поняття «компетентність державного службовця» є багатограним і включає в себе поєднання професійних знань, навичок, особистісних якостей та етичних принципів. Різні дослідники акцентують увагу на тому, що компетентність не обмежується лише технічними знаннями чи вміннями, а також включає здатність діяти відповідально, адаптивно та ефективно в умовах державної служби.

Таким чином, компетентність державного службовця можна розглядати як ключову передумову для успішного виконання обов'язків, забезпечення державного управління на високому рівні, а також підтримання довіри громадян до влади.

Ефективність процесу державотворення, здійснення соціально-економічних змін, управління державою залежить від професійних здібностей і культури державних службовців як справжніх лідерів у виконанні своїх основних обов'язків і реалізації державних завдань функції. Тому професійний розвиток має бути гнучким та оперативним інструментом для набуття державними службовцями новітніх практичних навичок та компетентностей, необхідних у певний момент часу для вирішення конкретних завдань у їхній професійній діяльності [1].

Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців має всі умови для підвищення не тільки загальнокультурного рівня фахівців, а й розвитку їхнього інтелектуального і творчого потенціалу, бо розвиток та збагачення фахової-кваліфікаційної складової сукупної культури державного

службовця розгортається на основі його загальної культури, спрямований на вдосконалення державного службовця як професіонала у галузі державного управління і стає, у свою чергу, основою формування й удосконалення його функціональної діяльності [2].

Доведено важливість використання інноваційних методів навчання державних службовців, серед яких самоосвіта, електронні консультування та навчання, співпраця з професіоналами, коучинг тощо. Зазначено, що сучасний державний службовець це не тільки професіоналуправлінець, а й моральний зразок для громадян, оскільки він у суспільній свідомості асоціюється з державою. Саме тому, формування професійної етики та доброчесності держслужбовців стає одним з першочергових завдань. Загалом, сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців обумовлений потребами здійснення реформи державної служби в Україні, її можливостями оперативно перебудовувати свою діяльність згідно з новими суспільними потребами [1].

З цього ми можемо зробити висновок, що сучасний державний службовець повинен відповідати новим вимогам, що виникають у контексті соціальних і політичних змін. Його компетентність має включати не лише професійні знання, а й управлінські, соціальні та етичні навички, які дозволяють ефективно виконувати обов'язки та взаємодіяти з громадянами.

В умовах постійних викликів, криз та трансформацій, важливо, щоб державні службовці були здатними адаптуватися до змін, мислити інноваційно та приймати відповідальні рішення. Крім того, їхня роль як моральних зразків у суспільстві підкреслює необхідність формування високих етичних стандартів та доброчесності.

Таким чином, професійна підготовка та безперервний

розвиток компетенцій державних службовців є важливими аспектами, які сприяють зміцненню довіри до державних інститутів та забезпечують ефективність управління в умовах сучасного суспільства.

#### Список літературних джерел

1. Kopil-Filatova T. MODERN CHALLENGES OF ENSURING EFFECTIVE AND RESPONSIBLE CIVIL SERVICE. Educational Discourse: collection of scientific papers. 2024. No. 48(1-3). P. 61–71. URL: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.48\(1-3\)-7](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.48(1-3)-7) (дата звернення 17.10.2024)
2. Содомора Є. Професійність державних службовців як результат розвитку культури прац. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6612/1/Содомора.pdf> (дата звернення 17.10.2024)
3. Державні службовці: мотивація трудової діяльності. Реферат. Освіта.UA. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/18491/](https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18491/) (дата звернення 17.10.2024)
4. «Державний службовець – це «обличчя» держави» 2014 р. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/4281/> (дата звернення 17.10.2024)

**Чайка Анна Вікторівна**, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

*Науковий керівник – д.н. держ. упр., доцент Рябець К. А.*

## ОСОБЛИВОСТІ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному державному управлінні необхідно мати ефективні системи моніторингу та контролю, щоб забезпечити прозорість, ефективність та підзвітність державних органів. Це особливо важливо в умовах зростаючих соціальних очікувань та складної економічної ситуації. Моніторинг та контроль є одними з найважливіших інструментів у системі державного управління, що дозволяють забезпечити ефективне

функціонування державних органів і якісне виконання державних програм та політик. У сучасних умовах динамічних змін, економічних викликів і зростаючих очікувань громадськості ефективна система моніторингу та контролю набуває особливого значення.

Державна політика в Україні виступає формою соціального управління, що включає запровадження ефективних механізмів громадського контролю та сервісного підходу до управління (зокрема, оперативне надання адміністративних послуг), а також сучасних технологій. Це спрямовано на всебічне задоволення потреб і інтересів населення та поліпшення економічних, соціальних і політичних умов життя в суспільстві. Особлива увага приділяється підтримці незахищених верств населення, які потребують соціального захисту та пенсійного забезпечення. Це є пріоритетом для держави, від дотримання якого залежить уникнення соціального напруження та невдоволення, що може перешкоджати розвитку правовідносин. Крім того, ситуація ускладнюється зовнішньою агресією проти України, що впливає на соціальний розвиток і захист, який необхідно забезпечувати як у мирний час, так і під час воєнного стану. Тому актуальним є визначення напрямків розвитку механізмів державної політики, спрямованих на цифровізацію правовідносин у сфері соціального та пенсійного забезпечення в Україні. Це підкреслює значущість обраної теми для наукових досліджень.

Управління політичним, економічним та соціально-культурним розвитком суспільства може бути результативним лише за умов наявності достовірної та впорядкованої інформації про його поточний стан. Сьогодні в Україні робота державних установ, органів місцевого самоврядування, політичних партій і громадських організацій характеризується або відсутністю,

або недостатнім застосуванням сучасних інструментів збору та аналізу інформації для власних потреб. Це пояснюється недостатнім фінансуванням, матеріально-технічними проблемами, кадровими труднощами тощо. Додатково існує питання достовірності та доступу до інформації, що є частиною такого специфічного для пострадянського простору явища, як «свобода слова». Через це оцінювання політико-економічних та соціально-культурних процесів часто є необ'єктивним, що погіршує загальну ситуацію в країні. Тому проведення соціологічних досліджень, зокрема моніторингу, набуває особливого значення для розв'язання управлінських проблем соціально-політичного характеру, оскільки він є важливою технологією державного управління.

Моніторинг у державному управлінні – це процес постійного спостереження за виконанням політик, програм та рішень з метою виявлення відповідності їхнім цілям, планам і стандартам. Контроль, у свою чергу, передбачає оцінку результатів і вжиття коригуючих заходів у разі відхилень або порушень. Обидва ці елементи є ключовими для збереження стабільності системи управління, підвищення її ефективності та забезпечення підзвітності перед суспільством [1].

Система моніторингу та контролю в державному секторі має ряд специфічних особливостей, зумовлених її масштабами, різноманітністю функцій державних органів та високими вимогами до прозорості та ефективності використання бюджетних коштів.

Основні особливості:

- **Комплексність:** система охоплює широкий спектр діяльності державних органів, включаючи виконання бюджету, управління державним майном, реалізацію державних програм та надання публічних послуг.

- **Багаторівневність:** контроль здійснюється на різних рівнях управління – від центральних органів виконавчої влади до місцевих державних адміністрацій.

- **Багато суб'єктів:** у процесі моніторингу та контролю беруть участь різноманітні суб'єкти: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, контрольно-ревізійні органи, громадські організації та засоби масової інформації.

- **Законодавче регулювання:** діяльність системи регламентується численними нормативно-правовими актами, які визначають повноваження контролюючих органів, процедури проведення перевірок та порядок усунення виявлених порушень.

- **Прозорість та відкритість:** система має бути прозорою і відкритою для громадськості, що забезпечується шляхом публікації інформації про результати контрольних заходів, фінансової звітності та інших даних.

- **Орієнтація на результати:** контроль має бути спрямований не тільки на виявлення порушень, але й на оцінку ефективності діяльності державних органів та досягнення поставлених цілей.

- **Використання інформаційних технологій:** сучасні системи моніторингу та контролю базуються на використанні інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати багато процесів, підвищити ефективність контролю та забезпечити доступ до інформації в режимі реального часу.

Основними функціями системи моніторингу та контролю є профілактика порушень (забезпечення дотримання законодавства та нормативних актів при здійсненні публічних закупівель, управлінні державним майном, виконанні бюджету та інших видах діяльності); виявлення та усунення порушень (проведення планових та позапланових перевірок, виявлення порушень фінансової



дисципліни, неефективного використання бюджетних коштів та інших правопорушень); оцінка ефективності діяльності (аналіз результатів діяльності державних органів, оцінка ефективності використання бюджетних коштів та досягнення поставлених цілей) та забезпечення прозорості.

Впровадження сучасних систем моніторингу та контролю в державному секторі відкриває нові горизонти для підвищення ефективності управління. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинних алгоритмів дозволяє автоматизувати рутинні процеси, виявляти потенційні ризики та приймати більш обґрунтовані рішення. Це не лише підвищує якість державних послуг, а й сприяє створенню прозорого та підзвітного урядування.

Штучний інтелект може бути використаний для прогнозування тенденцій, виявлення аномалій та оптимізації ресурсів. Наприклад, шляхом аналізу великих обсягів даних можна передбачити потреби громадян у певних послугах та відповідно планувати бюджет. Аналітика великих даних дозволяє виявити кореляції між різними даними та виявити нові закономірності, які можуть бути використані для покращення роботи державних органів. А машинне навчання дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка документів та прийняття рішень на основі встановлених правил.

Крім того, сучасні технології сприяють підвищенню прозорості та доступності інформації. Електронні платформи та відкриті дані дозволяють громадянам та іншим зацікавленим сторонам отримувати доступ до інформації про діяльність державних органів, контролювати використання бюджетних коштів та брати участь у прийнятті рішень. Це посилює громадський

контроль та сприяє підвищенню довіри до державних інститутів.

Цифрова трансформація державних послуг – це глобальний тренд, який радикально змінює взаємодію громадян з державою. Впровадження цифрових технологій у сферу надання адміністративних послуг відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних сервісів.

Слід погодитися з науковцями [1], які серед принципів контролю в публічному управлінні виокремлюють такі:

- принцип взаємоузгодженого проведення публічно-управлінського (переважно зовнішнього) контролю;
- незалежності підрозділів контролю в органах управління, що може бути досягнуто їх безпосереднім підпорядкуванням першим керівникам цих органів та добром високопрофесійних і відданих справі кадрів;
- активного та реального залучення представників громадськості до формування та реалізації державної політики, що можливо за умови здійснення цими представниками контрольних функцій на всіх її етапах;
- надання контрольній діяльності системності та прогнозованості, запровадження вхідного (з відпрацювання чітких доручень і завдань), проміжного (за станом виконання доручень і завдань) та підсумкового (за кінцевими результатами діяльності) контролю;
- диференціації документів за ступенем масштабу контролю;
- зіставлення та відповідності ієрархії рішень та ієрархії контролю.

Незважаючи на теоретичне обґрунтування необхідності комплексної системи контролю, українська практика свідчить про її фрагментарність та неефективність. Існуюча модель не відповідає сучасним

вимогам демократичної держави і страждає від таких проблем, як корупція, непрозорість та політична залежність. Реформа системи державного контролю є нагальною необхідністю, яка дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та ефективність державного управління. Для цього необхідно створити незалежні антикорупційні органи, посилювати роль парламентського контролю, розширювати повноваження громадських організацій та впроваджувати електронне урядування. Така реформа повинна відповідати міжнародним стандартам доброї практики та забезпечити активну участь громадськості у контролі за діяльністю державних органів.

Створення незалежного антикорупційного органу є складним, але необхідним кроком для боротьби з корупцією в Україні. Такий орган повинен мати широкі повноваження, бути фінансово незалежним та захищеним від політичного впливу. Для успішного функціонування органу необхідно забезпечити його належне фінансування, підбір кваліфікованих кадрів та створення умов для ефективної роботи.

Можливі моделі організації незалежних антикорупційних органів:

- Національне антикорупційне бюро: це єдина централізована структура, яка зосереджується на розслідуванні найважливіших корупційних злочинів.

- Спеціалізована прокуратура: прокуратура, яка спеціалізується на розслідуванні корупційних злочинів і підпорядковується безпосередньо Генеральному прокурору або Президенту.

- Комбінована модель: поєднання елементів національного бюро та спеціалізованої прокуратури.

Створення такого органу потребує ретельного опрацювання моделей його організації, враховуючи особливості політичного та правового середовища

України. Незалежність антикорупційного органу повинна гарантуватися не тільки формально, але й фактично, що передбачає комплексні законодавчі механізми для забезпечення його автономії від політичного тиску та впливу. Вибір моделі організації антикорупційного органу має базуватися на детальному аналізі ефективності та ризиків, враховуючи досвід інших країн та специфіку України. Головне завдання – створити систему, яка буде здатна ефективно боротися з корупцією, захищати права громадян та сприяти укріпленню верховенства права в країні.

У сучасній системі публічного управління важливу роль відіграють громадські організації, які є своєрідними «спостерігачами» та партнерами держави в забезпеченні прозорості та підзвітності. Розширення їхніх повноважень дозволить зміцнити інститути громадянського суспільства та підвищити рівень довіри до державних структур. Спільна діяльність державних органів і громадських організацій дозволяє ідентифікувати слабкі місця в роботі урядових установ та вчасно вживати заходів для їх усунення. Багато громадських організацій мають фахівців із різних сфер, які можуть надавати експертну підтримку у моніторингу, аналізі та оцінці виконання державних програм. Потрібно внести зміни до законодавства, щоб забезпечити громадським організаціям право брати участь у моніторингу та контролі діяльності державних установ. Це може включати:

- Надання права доступу до публічної інформації та звітності.

- Введення механізмів обов'язкових консультацій між державними органами та громадськими організаціями.

Існує ризик використання контролюючих функцій у власних інтересах певними групами. Для запобігання цьому потрібна ефективна система перевірок і балансу, яка

передбачає дотримання етичних стандартів та прозорості самих громадських організацій. Розширення повноважень громадських організацій для моніторингу та контролю є важливим кроком до зміцнення демократії та забезпечення прозорості державного управління. Це допоможе створити більш відкриту, підзвітну та ефективну систему управління, яка відповідатиме очікуванням громадян і сприятиме сталому розвитку України.

Міжнародні стандарти моніторингу та контролю допомагають країнам адаптувати свої управлінські процеси до найкращих світових практик, що дозволяє підвищити довіру громадян до держави, залучити іноземні інвестиції та забезпечити стабільний розвиток.

Міжнародні стандарти спрямовані на створення уніфікованих підходів до моніторингу та контролю, які застосовуються у публічному секторі різних країн. Вони включають принципи відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності та боротьби з корупцією. Ці стандарти розроблені з урахуванням різних політичних та економічних умов, тому є універсальними і можуть бути адаптовані під національні потреби. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробляє рекомендації щодо покращення державного управління, включно з механізмами моніторингу та контролю. Серед основних принципів – забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності, які є фундаментом ефективного управління. Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) встановлює глобальні норми щодо боротьби з корупцією, зокрема через створення незалежних органів контролю та механізмів громадського моніторингу. Країни-учасниці зобов'язані імплементувати механізми прозорого моніторингу в системі державного управління для зниження корупційних ризиків.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виділити такі наукові підходи до вдосконалення механізмів громадського моніторингу та контролю в системі публічного управління в Україні, як системний та організаційно-функціональний. Також встановлено, що з огляду на зазначену функціональну специфіку механізмів громадського моніторингу та контролю важливо розглядати їх як частини загального механізму. Моніторинг, за своєю функціональною роллю, є складовою контролю та включає: 1) уважне спостереження громадськості за реалізацією публічно-управлінської діяльності; 2) регулярний збір даних про ефективність цієї діяльності; 3) створення, накопичення та зберігання баз даних з отриманою інформацією для її подальшого аналізу та використання у коригуванні діяльності публічного управління.

#### **Список літературних джерел:**

1. Куйбіда В.С., Білинська М.М., Петроє О.М. Публічне управління: термінологічний словник. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

**Шостак Андрій Васильович**, магістр  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

*Науковий керівник – д.держ.упр., професор Колтун В.С.*

### **СТАН МІЖКОНФЕСІЙНИХ ВЗАЄМИН В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У НАПРЯМІ ЇХ ГАРМОНІЗАЦІЇ**

Станом на 01 січня 2024 року релігійна мережа Миколаївської області становить 764 офіційно зареєстрованих релігійних організацій 37 конфесій,

напрямків та течій, з яких 745 складають релігійні громади [2, арк. 1]. Загалом Миколаївська область за своєю конфесійною специфікою є полірелігійним регіоном, з вираженим домінуванням християнської складової, серед напрямів і течій якої першість належить православ'ю. Тим не менш, на теренах регіону присутні також, й релігійні громади інших віровчень.

Так, зокрема, найбільшою у кількісному вимірі релігійною інституцією на теренах регіону є Миколаївська єпархія УПЦ в єдності з Московським Патріархатом, яку очолює митрополит Миколаївський і Очаківський Питирим (Старинський). У справі керівництва єпархією йому допомагає єпископ Новобузький Варнава (Гладун), який з кінця 2020 року виконує функції вікарного архієрея. До складу єпархії входить 177 парафій, які об'єднані в 11 благочинних округів, а також два монастирі – жіночий та чоловічий. Загальна кількість священнослужителів складає 106 осіб. Інституційно сформованою є Вознесенська єпархія УПЦ в єдності з Московським Патріархатом, яку з моменту створення у 2012 році очолює митрополит Вознесенський і Первомайський Олексій (Шпаков). Адміністративно єпархія поділена на 10 благочинних округів, які у свою чергу об'єднують 112 громад, які обслуговують 63 священнослужителі. Керівний центр єпархії знаходиться у м. Первомайськ Миколаївської області. Також до складу єпархії входить один чоловічий монастир [2, 3].

Миколаївську єпархію ПЦУ беззмінно починаючи з 1993 року очолює митрополит Миколаївський і Богоявленський Володимир (Ладика). Станом на сьогодні єпархія поділена на 19 благочинь, які об'єднують 146 громад, які обслуговує 49 священнослужителів. Саме тому, мають місце випадки коли один священник править одразу на декількох парафіях.

Окрім Миколаївської єпархії ПЦУ своєю канонічною територією вважає Миколаївщину і Таврійська єпархія ПЦУ з центром у м. Херсон на чолі з єпископом Херсонським і Каховським Борисом (Харком). Справа в тому, що на території Миколаївщини йому підпорядковані релігійні громади колишнього Миколаївського деканату УАПЦ. Загальна кількість релігійних громад над якими звершує архієрейське керівництво владика Борис (Харко) сягає 11 [2, 2-3].

У контексті розгляду православ'я, необхідно зауважити, що після 24 лютого 2022 року на теренах Миколаївської області у відповідності до статті 8 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» члени шести релігійних громад УПЦ в єдності з Московським Патріархатом на загальних зборах прийняли рішення про зміну своєї юрисдикційної приналежності шляхом входження до складу ПЦУ. Для порівняння, до повномасштабної війни таких релігійних громад було всього на всього дві [1, 3; 2, 3].

Католицизм на Миколаївщині представлений двома основними конфесіями: РКЦ та УГКЦ. Так, зокрема, територія Миколаївської області утворює однойменний деканат у складі Одесько-Сімферопольської дієцезії РКЦ в Україні. Деканом є о. Казимир Вуйцяк. Діяльністю 10 громад РКЦ, що офіційно зареєстровані на Миколаївщині опікуються вісім священнослужителів. Своєрідним символом та центром римо-католиків в регіоні є костьол Святого Йосифа, що знаходиться в м. Миколаєві. Окрім релігійних громад РКЦ в Миколаївській області, як ми вже відзначили, активно функціонують 11 парафій УГКЦ, якими опікуються шість священнослужителів. Будучи об'єднаними в Миколаївський деканат усі вони входять до складу



Одеського екзархату. Обов'язки декана покладено на протопресвітера Тараса Павлюса [2, 4].

Найбільш чисельною протестантською конфесією в Миколаївській області є обласне об'єднання ВСЦ ЄХБ, яке нараховує 70 офіційно зареєстрованих релігійних громад, одне управління та одну місію. Старшим пресвітером є Золін Віктор Ернестович. Не менш представницьким є обласне об'єднання УЦХВС, яке налічує в Миколаївській області 42 релігійних, одне управління, три місії та 16 недільних шкіл. Старшим пресвітером є Свїрдан Андрій Богданович. Доволі строкатим, й водночас активним є середовище релігійних організацій харизматичного типу. Помітне місце займають релігійні організації адвентистів, зокрема, Південна конференція Церкви АСД під керівництвом Поправкіна Дмитра Миколайовича. До її складу на Миколаївщині входить 25 громад, якими опікуються 14 пасторів [2, 4].

Серед релігійних організацій протестантського походження у кількісному вимірі найпомітнішими є ті, що відносяться до Свідків Єгови. В Миколаївській області діє щонайменше два десятка релігійних громад Свідків Єгови, з яких лише одна має статус юридичної особи. Усі інші діють без статусу юридичної особи, відповідно до статті 8 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» [2, 4].

Також, в Миколаївській області зареєстровано 11 статутів релігійних громад мусульманського віровчення (усі сунітського напрямку), з яких сім підпорядковані ДУМУ, а чотири позиціонують себе як незалежні. Через відсутність культових споруд богослужіння у тих громадах, що діють проводяться в пристосованих під молитовні потреби приміщеннях [2, 4].

Більше того, на Миколаївщині присутні різні течії іудаїзму, у тому числі одна релігійна громада

прогресивного іудаїзму, дві – месіанського іудаїзму та сім руху Хабад (утворюють Об'єднання іудейських релігійних громад та організацій Миколаївського регіону). Із них типовою культовою будівлею (синагогою) забезпечена лише релігійна громада Хабад м. Миколаєва. Головним рабином Миколаєва та Миколаївської області є Шалом Готтліб [2, 5].

Окрім мусульманських та іудейських релігійних організацій із числа національних меншин (спільнот) на теренах Миколаївської області діють також релігійна громада ВАЦ, релігійна громада Братська (чеська) Церква Євангельська та релігійна громада НЄЛЦ [2, 5].

Загалом опісля 24 лютого 2022 року релігійна ситуація в Миколаївській області залишається стабільною та контрольованою. Не зафіксовано фактів гострого міжконфесійного протистояння, спроб силового вирішення питань. Релігійні свята, обряди та церемонії проводяться без порушень чинного законодавства України. Разом з тим, в релігійних організаціях переважної більшості конфесій, напрямків та течій попри російську агресію відбуваються активні та динамічні процеси. Продовжується організаційно-інституційне оформлення релігійних організацій, апробація та впровадження в практику роботи нових форм та методів діяльності, розширення взаємодії релігійних організацій з органами державної влади та місцевого самоврядування, зміцнення позицій релігійних організацій в суспільстві. Останній тезі серед іншого сприяє їх вкрай активна протягом 2022-2024 років робота щодо надання соціальної та гуманітарної допомоги малозахищеним верствам населення, вимушеним переселенцям, військовослужбовцям Збройних Сил України, лікарням, дитячим будинкам, домам літніх людей та всім постраждалим від російської агресії. Можемо з упевненістю стверджувати, що даний напрямок діяльності

для багатьох конфесій Миколаївської області має планомірний та системний характер [1, 2-8; 2, 2-7].

Миколаївська обласна військова адміністрація в особі управління культури, національностей та релігій як свого галузевого структурного підрозділу перманентно докладає зусиль аби в регіоні незважаючи на війну панував міжконфесійний мир та злагода, було сприятливе та здорове в усіх сенсах релігійне середовище. Натомість, досягнення цієї ідеї відбувається через реалізацію цілої низки заходів, серед яких провідну роль відіграють так звані превентивні, себто ті, що спрямовані на упередження появи загрозливих ситуацій та тенденцій, небажаних конфліктів та протистоянь на релігійному ґрунті [3, с. 72; 4, с. 91].

Так, зокрема, серед таких заходів помітне місце займає інформаційно-просвітницька кампанія. Як правило, вона перманентно провадиться фахівцями відділу у справах національностей та релігій управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації в оточенні працівників органів влади (районних військових адміністрацій, сільських, селищних міських рад) та представників релігійних організацій у формі бесід (індивідуальних та групових), зустрічей, нарад тощо. При чому, все це відбувається як у стінах Миколаївської обласної військової адміністрації, так і безпосередньо на місцях (за необхідності та задля оперативності безумовно використовуються засоби телефонного зв'язку та можливості мережі інтернет). Разом з тим, необхідно розуміти, що тематика питань, яка порушується на різноформатних зустрічах в рамках інформаційно-просвітницької кампанії кардинально різниться в залежності від того, хто виступає слухачем або співбесідником (виключенням із цього правила є зустрічі, які проводяться спільно як для світської, так і духовної

влади). Наприклад, під час спілкування з чиновниками акцент передусім робиться на розкриті змісту державно-конфесійних відносин в Україні, стану релігійної ситуації в регіоні, особливостей застосування законодавства про свободу совісті, на необхідності неухильно дотримуватися принципів незаангажованості та неупередженості при взаємодії з конфесійними інституціями. Натомість, репрезентантам релігійного середовища розтлумачується законодавчо закріплені права та обов'язки в конфесійній царині, насаджується думка про неприпустимість проявів нетерпимості до представників інших релігійних організацій та вирішення проблем за допомогою силових методів [4, с. 91-92].

Не забувають службовці з управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації втілюючи на практиці інформаційно-просвітницьку кампанію окрім чиновників і духовенства, і про населення, яке не є інтегроване у релігійну проблематику, але тим не менш, є ваговою складовою єдиного суспільного простору. Аби якомога більшої кількості таких людей привити почуття толерантності, терпимості та поваги, підвищити їх релігійну культуру та продемонструвати їм конфесійне багатобарв'я регіону начальник відділу у справах національностей та релігій управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації періодично використовує можливості та потенціал ЗМІ. Так, приміром, тільки протягом 2023 року він тричі надавав коментар регіональному суспільному телеканалу «Суспільне Миколаїв» [2, 8].

Поряд з інформаційно-просвітницькою кампанією важливим превентивним заходом до якого вдаються фахівці з відділу у справах національностей та релігій

управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації є перманентна робота з аналізу та прогнозування конфесійної ситуації в регіоні. При цьому, важливо уточнити, що результати одержані в процесі аналізу конфесійної ситуації не мають закритий характер, навпаки, нею активно діляться з колегами з інших владних структур, які як і вони переймаються питаннями релігії.

Не відстає від своїх підопічних на ниві превентивної роботи й керівництво Миколаївської обласної військової адміністрації. Як один із різновидів такої праці необхідно вважати їх зустрічі з керівниками релігійних організацій, що за традицією відбуваються щонайменше один раз на рік (це без врахування зустрічей, що проходять в індивідуальному порядку). Задля максимального ефекту від таких нарад традиційно на них запрошуються репрезентанти найчисельніших конфесійних інституцій, які разом охоплюють більше 90% релігійної мережі Миколаївської області. Натомість, предметом обговорення на цих зустрічах стає увесь спектр державно-конфесійних відносин та все, що пов'язано зі збереженням духовної злагоди в регіоні. За результатами спілкування, як правило, керівництво Миколаївської обласної військової адміністрації надає місцевим органам влади, управлінням, організаціям та іншим владним структурам у межах повноважень відповідні доручення спрямовані на вирішення проблемних питань, які підіймали священнослужителі під час розмови.

Отже, підсумовуючи, зауважимо, що Миколаївська область у релігійному відношенні є багатобарвним регіоном, в якому з різним ступенем активності функціонують понад сім сотень конфесійних інституцій. Разом з тим, незважаючи на таке вагоме представництво релігійних організацій різних віровчень, напрямків та течій

усі вони існують в атмосфері взаєморозуміння та злагоди. Не в останню чергу такий стан справ став можливим завдячуючи превентивній роботі Миколаївської обласної військової адміністрації у співпраці безумовно з іншими зацікавленими органами державної влади, а також з безпосередніми учасниками релігійного процесу.

### **Список літературних джерел**

1. Інформаційний звіт Миколаївської обласної військової адміністрації за 2022 рік «Про стан та тенденції розвитку релігійної ситуації, державно-церковних відносин». Поточний архів управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації. 9 арк.
2. Інформаційний звіт Миколаївської обласної військової адміністрації за 2023 рік «Про стан та тенденції розвитку релігійної ситуації, державно-церковних відносин». Поточний архів управління культури, національностей та релігій Миколаївської обласної військової адміністрації. 9 арк.
3. Филипович Л. Неорелігії: поява і стосунки з державою. Рідна школа. 1996. № 2. С. 72-74.
4. Шостак А.В. Православні конфесії Півдня України в період становлення незалежної держави (1991-1999 рр.): монографія. Миколаїв: ФОП Швець, 2017. 276 с.

**Юр'єва Юлія Володимирівна**, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

*Науковий керівник — старший викладач Святенко О. В.*

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

У реаліях сьогодення перед суспільством все частіше виникають нові виклики, які вимагають докорінних змін в різних сферах суспільного життя, зокрема і в реформуванні освітньої системи України.

Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ). Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Розвиток технології управління відбувається через зміну способів виконання управлінської діяльності, засобів комунікації та реалізації управлінського рішення, що вимагають урахування зовнішніх зв'язків ЗНЗ, прогнозування їх розвитку, створення умов для процесів самоорганізації та самоуправління керованих об'єктів. Це, в свою чергу, зумовлює появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління. На всіх стадіях розвитку ЗНЗ наукові школи та науковці особливу увагу зосереджували на функції планування як підготовчому етапі управлінської діяльності керівника. І це не випадково, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент освітнього процесу як системи, але й аналіз прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища школи, потреб і можливостей, вироблення різноманітних концепцій, самоаналіз ефективності планування тощо [1].

Нині виникає необхідність запровадження нових підходів до управління закладами освіти, які вимагають вимог суспільства та забезпечують високу якість освітніх послуг. І одним із таких інструментів є інституційний аудит, який стає все більш актуальним і значущим для забезпечення ефективного планування та управління діяльністю закладів освіти.

Запровадження інституційного аудиту сприяє підвищенню прозорості та відповідальності в діяльності закладів, що, у свою чергу, покращує якість освітнього процесу.

Тема інституційного аудиту є надзвичайно актуальною в умовах розвитку сучасної системи освіти. Нормативно-правові документи, такі як Закон України "Про освіту" та Закон України "Про загальну середню освіту", є основою для проведення інституційного аудиту, що має на меті підвищення якості управління закладами освіти. Крім того, проведення інституційного аудиту дозволяє забезпечити ефективне планування діяльності навчальних закладів, зокрема вдосконалення освітніх програм, оптимізацію використання ресурсів та вдосконалення управлінських рішень.

Інституційний аудит оцінює всі аспекти діяльності закладу освіти:

- освітній процес (результати навчання, методи викладання, рівень підготовки педагогічного персоналу);
- управлінські процеси (стратегічне планування, фінансування, управління ресурсами);
- організаційну культуру (взаємодія між учасниками освітнього процесу, інклюзивність, дотримання етичних норм);
- інфраструктуру (матеріально-технічну базу, доступність ресурсів);
- взаємодію з громадою (підзвітність перед батьками, співпраця з місцевою владою, впровадження інновацій).

Метою проведення інституційного аудиту є оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти та вироблення рекомендацій щодо підвищення якості освітньої діяльності та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства.

Інституційний аудит є важливим інструментом для підвищення якості освіти і в різних країнах світу. Аналіз



зарубіжного досвіду показує, що різні системи освіти використовують інституційний аудит для контролю якості, підзвітності та вдосконалення освітніх процесів. Досвід країн, таких як Великобританія, США, Австралія та Фінляндія, надає цінні уроки щодо ефективності впровадження аудиту в освітніх закладах [2].

Оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти в Україні здійснюється за такими напрямками:

1) освітнє середовище закладу освіти: забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці; створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації; формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору.

2) система оцінювання здобувачів освіти: наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень; застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування результатів навчання кожного здобувача освіти; спрямованість системи оцінювання на формування у здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання;

3) педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти: ефективність планування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування ключових компетентностей здобувачів освіти; постійне підвищення рівня професійної компетентності та майстерності педагогічних працівників; налагодження співпраці зі здобувачами освіти, їх батьками чи іншими законними представниками (далі - батьки), працівниками закладу освіти; організація педагогічної діяльності та

навчання здобувачів освіти на засадах академічної доброчесності;

4) управлінські процеси закладу освіти: наявність стратегії та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань; формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм; ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників; організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою; формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності [3].

Проведення інституційного аудиту вимагає застосування різних методів, таких як аналіз документації, спостереження, опитування та інтерв'ю. Експерти використовують комплексний підхід для отримання повної та об'єктивної картини діяльності освітнього закладу. Це дозволяє не лише виявити поточні проблеми, а й розробити стратегії для їх вирішення.

Аналітичні довідки складаються членами експертної групи на підставі:

- аналізу річного звіту керівника закладу освіти та інших документів про діяльність закладу освіти, інших джерел інформації, не заборонених законодавством;
- спостереження за освітньою діяльністю закладу освіти, у тому числі шляхом відвідування навчальних занять;
- опитування учасників освітнього процесу щодо освітньої діяльності у закладі освіти [4].

Рекомендації, сформульовані на підставі висновку, який надається директору, мають два змістовні блоки: поради директору школи щодо покращення якості

освітньої діяльності та окремо — рекомендації засновнику. Це дозволяє освітнім управлінням одразу виділити питання, що потребують першочергової уваги. Засновнику варто детально вивчити висновок за результатами аудиту та адресовані йому рекомендації, на основі яких рекомендовано планувати свою діяльність у напрямі розвитку закладу [5].

Інституційний аудит відіграє ключову роль у процесі постійного вдосконалення діяльності закладу освіти. Він сприяє інтеграції інноваційних практик, розробці стратегічних планів розвитку та підвищенню професійного рівня педагогічних кадрів. А ефективне планування діяльності закладів освіти є основою їх успішної роботи. Інституційний аудит дозволяє також і виявити слабкі місця у плануванні, що сприяє розробці більш обґрунтованих і ефективних стратегій розвитку.

Постійний зворотний зв'язок з учасниками освітнього процесу допомагає керівнику вчасно реагувати на ризики та постійно вдосконалювати освітнє середовище, систему оцінювання учнів, педагогічну діяльність, управлінські процеси, визначити напрями розвитку закладу, що ґрунтуються на спільних цінностях. Такий підхід допомагає визначити сильні й слабкі сторони та залучити учасників освітнього процесу не лише до самооцінювання, а й до планування роботи закладу, що активізувало їх при реалізації запланованого [6].

В Україні інституційний аудит ще недостатньо вивчений, тому існує потреба у вивченні практики його застосування в контексті української освіти. Розробка рекомендацій на основі практичного досвіду може сприяти підвищенню ефективності управління в освітніх закладах.

Інституційний аудит надає об'єктивну оцінку діяльності закладу, що дозволяє керівництву закладу і органам управління освітою визначити сильні сторони та

виявити проблемні аспекти управління та навчального процесу. На основі висновків аудиту розробляються рекомендації для покращення планування діяльності, які можуть включати:

- Удосконалення стратегічного планування: чітке визначення цілей, завдань та шляхів їх досягнення, з врахуванням рекомендацій аудиту.

- Ефективне використання ресурсів: оптимізація матеріальних, людських і фінансових ресурсів для підвищення ефективності освітньої діяльності.

- Підвищення якості освітніх програм: вдосконалення навчальних програм на основі результатів оцінки аудиту, орієнтуючись на сучасні потреби учнів і ринку праці.

Таким чином, інституційний аудит є важливим інструментом для вдосконалення управління та планування в закладах загальної середньої освіти. Його результати дозволяють зробити управлінські рішення більш обґрунтованими, спрямованими на покращення якості освітніх послуг та підвищення рівня конкурентоспроможності закладу.

### Список літературних джерел

1. Панченко, А. І. *Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування.*(2014). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf> (дата звернення 17.10.2024)
2. Аудит у зарубіжних країнах. Конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Міжнародна економіка» усіх форм навчання / Укл. Шульга Н. М. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 44 с. (Укр. мов.)
3. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Київ, Державна служба якості освіти, 2021-350 с
4. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: Наказ МОН України від 09.01.2019 р. № 17. Офіційний вісник України, 2019, № 11.

5. Інституційний аудит школи: що варто знати засновнику закладу загальної середньої освіти. URL:[https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Instituciyniy\\_audit\\_gromadam\\_SURGe-SQE\\_2021.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Instituciyniy_audit_gromadam_SURGe-SQE_2021.pdf) (дата звернення 08.11.2024)
6. Дробін А., Курлова О. Інституційний аудит - шлях до сталого розвитку закладу загальної середньої освіти / Педагогічне видання "Педагогічний вісник", №1-2/2022.

**Юрчик Галина Миколаївна**, к.е.н., доцент  
Національний університет водного господарства  
та природокористування, м. Рівне

## **ОЦІНЮВАННЯ АКТУАЛЬНИХ ПОТРЕБ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇХ ЗАДОВОЛЕННЯ НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ПІДХОДУ**

Війна, яка охопила Україну, спровокувала появу великої кількості проблем та суперечностей, а також особливої категорії населення – внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За найбільш загального підходу ВПО – це переміщені, силоміць виселені або за розпорядженням влади переселені люди, яким загрожують військові дії. Ця категорія населення є найбільш вразливою, адже зіткнулася з значним переліком проблем щодо задоволення власних потреб у громадах, що їх приймають. Відтак, на сьогодні вкрай актуальним є дослідження проблем ВПО не лише через призму наукового дискурсу, але і експертних оцінок. В цілях виявлення актуальних потреб ВПО та проблем щодо їх задоволення дане дослідження спиралося на результати опитування експертів з питань внутрішнього переміщення населення в рамках виконання проекту «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці», який переміг у конкурсі Національного фонду досліджень України

«Наука для безпеки і сталого розвитку України». Сформований перелік експертів включав представників органів влади, громадських активістів, волонтерів та науковців, які опікуються проблемами підтримки ВПО (результати опитування експертів містяться за посиланням [1]).

В цілях ранжування потреб ВПО за їх значимістю експертам було запропоновано ряд потреб. Зведені результати оцінювання експертами значимості потреб ВПО представлені у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Результати ранжування експертами потреб ВПО за їх значимістю**

| Потреба                                                                                                       | Частка відповідей респондентів щодо оцінювання значимості потреби (від 1 – найважливіша потреба...11 – найменш важлива потреба), % |      |     |      |      |   |   |     |     |     |    | Ранг потреби |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|---|---|-----|-----|-----|----|--------------|
|                                                                                                               | 1                                                                                                                                  | 2    | 3   | 4    | 5    | 6 | 7 | 8   | 9   | 10  | 11 |              |
| Потреба у забезпеченні житлом                                                                                 | 90*                                                                                                                                | 2,5  | 0   | 0    | 0    | 5 | 0 | 2,5 | 0   | 0   | 0  | 1            |
| Потреба у гуманітарному забезпеченні (кошти від благодійників, одяг, взуття, теплі речі, продукти харчування) | 2,5                                                                                                                                | 32,5 | 7,5 | 17,5 | 12,5 | 5 | 5 | 7,5 | 2,5 | 7,5 | 0  | 2            |

|                                                                                                                                                                                  |      |      |      |      |      |     |     |      |     |   |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|------|-----|---|-----|-----|
| ння)                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |      |     |     |      |     |   |     |     |
| Потреб<br>а в<br>працевл<br>аштува<br>нні й<br>трудові<br>й<br>реалізац<br>ії                                                                                                    | 2,5  | 42,5 | 25   | 5    | 5    | 5   | 7,5 | 2,5  | 5   | 0 | 0   | 2   |
| Потреб<br>а у<br>підприє<br>мницькі<br>й<br>активно<br>сті<br>(релока<br>ція та<br>розвито<br>к<br>бізнесу<br>на<br>новому<br>місці,<br>започат<br>кування<br>нового<br>бізнесу) | 17,5 | 2,5  | 7,5  | 22,5 | 7,5  | 7,5 | 5   | 22,5 | 7,5 | 0 | 0   | 4/8 |
| Потреб<br>а у<br>соціаль<br>ній<br>підтрим<br>ці<br>(віднов<br>лення<br>або<br>признач<br>ення<br>пенсій,<br>пільг,<br>соціаль<br>них<br>виплат;                                 | 0    | 10   | 37,5 | 10   | 22,5 | 7,5 | 5   | 0    | 5   | 0 | 2,5 | 3   |

|                                                                                                                                          |     |   |     |    |    |    |      |     |      |     |   |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|-----|----|----|----|------|-----|------|-----|---|-----|
| доступність соціальних послуг; соціальна допомога з боку соціальних працівників; сторонній догляд)                                       |     |   |     |    |    |    |      |     |      |     |   |     |
| Потреба в медичній допомозі, лікуванні та реабілітації (збереження здоров'я; фізична та соціально-психологічна реабілітація; медпослуги) | 0   | 0 | 10  | 15 | 30 | 30 | 7,5  | 5   | 0    | 2,5 | 0 | 5/6 |
| Потреба в здобутті освіти,                                                                                                               | 2,5 | 0 | 2,5 | 5  | 5  | 10 | 30,0 | 7,5 | 22,5 | 10  | 5 | 7   |



|                                                                                                                                     |     |     |     |    |     |     |     |             |           |           |      |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-------------|-----------|-----------|------|----|
| перекваліфікації, професійному розвитку                                                                                             |     |     |     |    |     |     |     |             |           |           |      |    |
| Потреба в правовій та інформаційно-консультаційній підтримці та допомозі (відновлення втрачених документів, оформлення статусу ВПО) | 2,5 | 0   | 0   | 10 | 7,5 | 7,5 | 15  | <b>37,5</b> | 12,5      | 7,5       | 0    | 8  |
| Потреба у суспільній повазі та визнанні                                                                                             | 2,5 | 7,5 | 7,5 | 0  | 2,5 | 0   | 2,5 | 7,5         | <b>25</b> | 15        | 30   | 9  |
| Потреба у соціальній адаптації, інтеграції в                                                                                        | 0   | 7,5 | 10  | 0  | 0   | 0   | 15  | 5           | 20        | <b>30</b> | 12,5 | 10 |

|                                                      |    |   |   |   |     |    |     |     |      |    |    |    |
|------------------------------------------------------|----|---|---|---|-----|----|-----|-----|------|----|----|----|
| нове<br>соціаль<br>не<br>середов<br>ище              |    |   |   |   |     |    |     |     |      |    |    |    |
| Потреб<br>а у<br>захище<br>ності<br>прав і<br>свобод | 10 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 15 | 2,5 | 2,5 | 12,5 | 15 | 40 | 11 |

*\* Колоризація максимальних значень у ряді та стовбці для посилення візуального сприйняття даних.*

*Джерело: узагальнено та побудовано автором за даними [1].*

Як бачимо, ніякого сумніву не викликає першість потреби у житлі, на що вказало 90% експертів. На другому місці за значимістю є потребав працевлаштуванні й трудовій реалізації (42,5%). Потребу у гуманітарному забезпеченні (кошти від благодійників, одяг, взуття, теплі речі, продукти харчування) складно чітко проранжувати, оскільки вона набрала меншу частку позитивних відповідей експертів ніж потреба у працевлаштуванні за рангом 2 і меншу частку як потреба у соціальній підтримці за рангом 3. Проте, 32,5% позитивних відповідей експертів за вказаною потребою є максимальним значенням у ряді, тому все таки доцільно присвоїти даній потребі ранг 2 поряд із потребою у працевлаштуванні та трудовій реалізації. Також суперечність викликає ранжування таких потреб: 1) у підприємницькій активності, яку однакова частка екпертів одночасно віднесла до рангу 4 та 8, що свідчить про вузьку спрямованість даної потреби; 2) потреби у медичній допомозі, лікуванні та реабілітації, яку однакова частка екпертів одночасно віднесла до рану 5 та 6. Окрім цих суперечливих позицій, відповіді екпертів дають досить чітку картину про ієрархію та значимість потреб ВПО.

Встановивши значимість потреб та сформувавши так звану «карту» потреб ВПО, доцільно розглянути можливості їх задоволення (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати оцінювання експертами рівня  
задоволення потреб ВПО\***

| Потреба                                                                                                                                         | Розподіл відповідей експертів щодо рівня задоволення потреб, % |        |        |        |         | Середній зважений рівень задоволення потреби, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                 | 0-20%                                                          | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |                                                 |
| Потреба у забезпеченні житлом                                                                                                                   | 47,5**                                                         | 35     | 12,5   | 2,5    | 2,5     | 25,5                                            |
| Потреби у гуманітарному забезпеченні (кошти від благодійників, одяг, взуття, теплі речі, продукти харчування)                                   | 0                                                              | 17,5   | 32,5   | 45     | 5       | 57,5                                            |
| Потреба в працевлаштуванні й трудовій реалізації                                                                                                | 7,5                                                            | 32,5   | 50     | 10     | 0       | 42,5                                            |
| Потреба у підприємницькій активності (релокація та розвиток бізнесу на новому місці, започаткування нового бізнесу)                             | 7,5                                                            | 32,5   | 45     | 15     | 0       | 43,5                                            |
| Потреба у соціальній підтримці (відновлення або призначення пенсій, пільг, соціальних виплат; доступність соціальних послуг; соціальна допомога | 2,5                                                            | 10     | 27,5   | 50     | 10      | 61,0                                            |

|                                                                                                                                          |     |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|
| з боку соціальних працівників; сторонній догляд)                                                                                         |     |      |      |      |      |      |
| Потреба в медичній допомозі, лікуванні та реабілітації (збереження здоров'я; фізична та соціально-психологічна реабілітація; медпослуги) | 2,5 | 10   | 52,5 | 27,5 | 7,5  | 55,5 |
| Потреба в здобутті освіти, у перекваліфікації, професійному розвитку                                                                     | 5   | 0    | 45   | 25   | 25   | 63,0 |
| Потреба в правовій та інформаційно-консультаційній підтримці та допомозі (відновлення втрачених документів, оформлення статусу ВПО)      | 2,5 | 2,5  | 35   | 42,5 | 17,5 | 64,0 |
| Потреба у суспільній повазі та визнанні                                                                                                  | 10  | 10   | 40   | 37,5 | 2,5  | 52,5 |
| Потреба у соціальній адаптації, інтеграції в нове соціальне середовище                                                                   | 7,5 | 12,5 | 52,5 | 20   | 7,5  | 51,5 |
| Потреба у захищеності прав і свобод                                                                                                      | 5   | 47,5 | 30   | 5    | 5    | 49,8 |

*\*Застосовувалася наступна шкала: 0-20% - потреба не задовольняється або задовольняється дуже слабо; 21-40% - потреба задовольняється слабо; 41-60% - потреба задовольняється на середньому рівні; 61-80% - потреба задовольняється на належному рівні; 81-100% - потреба задовольняється практично повністю)*

*\*\* Колоризація максимальних значень у ряді.*

*Джерело: узагальнено та побудовано автором за даними [1].*

За оцінками експертів найнижчий рівень задоволеності має потреба у забезпеченні житлом (25,5%), що вимагає трансформації державної політики у відповідній сфері. Адже повноцінна інтеграція ВПО у приймаючі громади не можливі без вирішення проблем із житлом. Також досить низький (хоча суттєво вищий рівень задоволеності порівняно з потребою із житлом) має потреба у працевлаштуванні й трудовій реалізації – 42,5%. Тобто, на думку експертів, дана потреба вимагає активізації зусиль держави на ринку праці при реалізації програм зайнятості та стимулювання економічної активності ВПО. 43,5% - такий середній рівень задоволення потреби у підприємницькій активності ВПО за оцінками експертів, що також потребує змін у державній політиці щодо підтримки релокації та розвитку бізнесу ВПО на новому місці. На середньому рівні, на думку експертів, є задоволена потреба ВПО у захисті їх прав і свобод (49,8%), що викликає серйозне занепокоєння в умовах позиціонування України як правової держави.

Такі потреби як у гуманітарному забезпеченні, медичній допомозі, суспільній повазі та визнанні, а також у соціальній адаптації та інтеграції в нове соціальне середовище мають середній рівень задоволеності (від 51,5% до 57,5%). При цьому викликає занепокоєння саме потреба у гуманітарному забезпеченні, яка є первинною по своїй природі. Середній рівень її задоволеності становить 57,5%, що, на перший погляд, є досить прийнятним. Однак, зважаючи на високу значимість цієї потреби та порівняно нижчу вартість її задоволення у порівнянні, скажімо, з житлом, виникає необхідність активізації зусиль не лише держави, але і волонтерських організацій щодо підвищення рівня її задоволеності (в т.ч. за рахунок залучення міжнародних гуманітарних місій).

Середній рівень задоволеності потреби в медичній допомозі, яка також відноситься до групи первинних потреб, вказує на необхідність детальнішого виявлення бар'єрів у її задоволенні (скажімо, це територіальна недоступність медичної інфраструктури або ж фінансова недоступність медичних послуг тощо). Належний рівень задоволеності, на думку експертів, мають лише такі потреби ВПО: 1) у соціальній підтримці (відновлення або призначення пенсій, пільг, соціальних виплат; доступність соціальних послуг; соціальна допомога з боку соціальних працівників; сторонній догляд) - 61%; 2) у здобутті освіти, у перекваліфікації, професійному розвитку – 63%; 3) правовій та інформаційно-консультаційній підтримці та допомозі (відновлення втрачених документів, оформлення статусу ВПО) – 64%.

Узагальнення ієрархії потреб ВПО за їх значимістю та рівнем задоволеності (рис. 1) свідчить про наявність певних неузгодженостей та явних проблем. Так, найбільшою проблемою є житлозабезпечення ВПО. Адже вказана потреба «очолює» карту потреб ВПО за значимістю, однак має найнижчий рівень задоволеності. Така ж невідповідність між значимістю та рівнем задоволеності потреби має місце по відношенню до потреб за рангом: 2 - працевлаштування й трудова реалізація (42,5%); 4 - у підприємницькій активності (43,5%). Потреба за рангом 11 - захищеність прав і свобод ВПО (49,8%), попри низьку значимість у карті потреб, все ж є «принципово» значимою щодо задоволеності інших потреб, адже визначає основи дотримання прав і свобод ВПО.

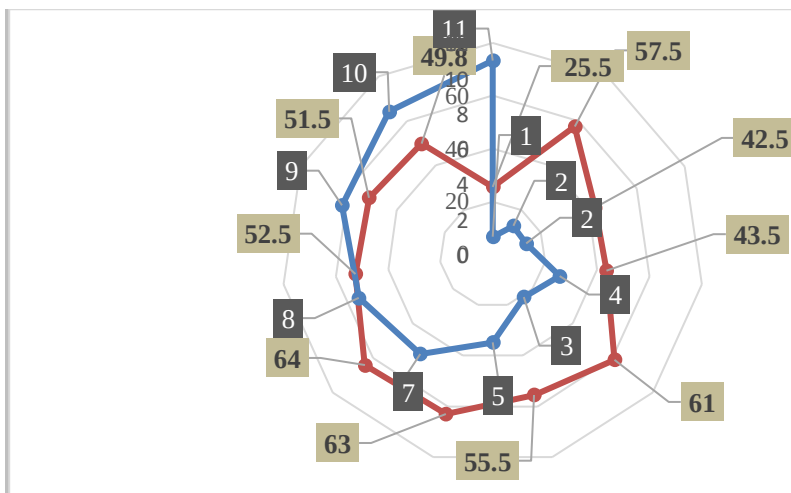


Рис. 1. Карта потреб ВПО за їх значимістю та рівнем задоволеності\*

\* Опис потреби за її рангом наведено в табл. 1.

Джерело: узагальнено та побудовано автором за даними таблиць 1 та 2.

Інші потреби ВПО, які мають суттєво нижчий рівень значимості, мають вищий рівень задоволеності (у соціальній підтримці, правовій та інформаційно-консультаційній підтримці та допомозі, суспільній повазі та визнанні, соціальній адаптації, інтеграції в нове соціальне середовище).

Таким чином, забезпечення повноцінної інтеграції ВПО у приймаючі громади потребує врахування «карти» їх потреб для визначення «вузьких» місць та визначення пріоритетів державної політики.

### Список літературних джерел

1. Оцінка потреб ВПО, державних інструментів їх забезпечення, проблем та можливостей суспільної інтеграції ВПО в нове соціальне середовище. Науково-аналітична доповідь. Національний фонд досліджень України. НУВГП.

URL:  
[https://nuwm.edu.ua/index.php?preview=1&option=com\\_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=2701&id=10107&Itemid=1000000000000](https://nuwm.edu.ua/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=2701&id=10107&Itemid=1000000000000)

### **СЕКЦІЯ 3.**

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)**

**Александров Олександр Володимирович, магістр**  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## **УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

Управління професійним розвитком учителів пов'язано з атестацією педагогічних працівників. Оскільки головою атестаційної комісії рівня, як правило, є керівник (заступник керівника) закладу освіти, структурного підрозділу, він має знати всі нюанси у стимулюванні цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, зростанні їхньої професійної майстерності та розвитку творчої ініціативи, якості організації атестації педагогічних працівників.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 1277 від 10.09.2024 «Про внесення змін до Положення про атестацію педагогічних працівників», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 30.10.2024 за № 1634/42979, за ініціативою керівника закладу освіти проводиться позачергова атестація педагогічного працівника у випадках наявності підстав, які свідчать про зниження якості його педагогічної діяльності, що визначається за результатами аналізу виконання ним посадових обов'язків, передбачених інструкцією[3] .

Відповідно до статті 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту», педагогічна рада є основним колегіальним органом управління закладу загальної середньої освіти. Головою педагогічної ради є керівник закладу загальної середньої освіти (структурного



підрозділу, що забезпечує здобуття загальної середньої освіти). Педагогічна рада розглядає питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників; приймає рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або проводять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою. Рішення педагогічної ради, ухвалені в межах її повноважень, вводяться в дію наказами керівника закладу освіти та є обов'язковими до виконання всіма учасниками освітнього процесу у закладі освіти [2].

Згідно з Порядком підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800, планування підвищення кваліфікації працівників закладу освіти здійснюється двома етапами. На першому етапі здійснюється перспективне планування у поточному році на наступний календарний рік шляхом затвердження педагогічною радою орієнтовного плану підвищення кваліфікації. Орієнтовний план підвищення кваліфікації повинен містити інформацію про загальну кількість педагогічних працівників, які проходилимуть підвищення кваліфікації, основні напрями та орієнтовний перелік суб'єктів підвищення кваліфікації. Орієнтовний план підвищення кваліфікації формується з урахуванням пропозицій педагогічних працівників і оприлюднюється на інформаційному стенді закладу освіти та на його вебсайті (у разі відсутності вебсайту закладу освіти - на вебсайті органу, у сфері управління якого перебуває заклад освіти) щороку протягом двох робочих днів з дня його

затвердження, але не пізніше 25 грудня поточного року. На підставі орієнтовних планів підвищення кваліфікації суб'єкти підвищення кваліфікації, що фінансуються з обласних бюджетів, та їх засновники щороку формують регіональне замовлення для потреб відповідних областей. Другий етап планування розпочинається після затвердження в установленому порядку кошторису закладу освіти на відповідний рік. Керівник закладу освіти (уповноважені ними особи) невідкладно оприлюднюють загальний обсяг коштів, передбачений для підвищення кваліфікації працівників закладу освіти, які мають право на підвищення кваліфікації за рахунок коштів державного та/або місцевого бюджетів, а також за рахунок інших коштів, передбачених у кошторисі закладу освіти для підвищення кваліфікації. Протягом наступних 15 календарних днів з дня отримання зазначеної інформації кожен педагогічний та науково-педагогічний працівник, який має право на підвищення кваліфікації за рахунок зазначених коштів, подає керівникові відповідного закладу освіти (уповноваженій ним особі) пропозицію до плану підвищення кваліфікації на відповідний рік, яка містить інформацію про тему (напрямок, найменування) відповідної програми (курсу, лекції, модуля тощо), форми, обсяг (тривалість), суб'єкта (суб'єктів) підвищення кваліфікації (із зазначенням інформації, визначеної цим Порядком), вартість підвищення кваліфікації (у разі встановлення) або про безоплатний характер надання такої освітньої послуги [7].

Відповідно до Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, інституційний аудит передбачає оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти (у сфері загальної середньої освіти); перевірку дотримання закладом освіти вимог

законодавства у сфері освіти. Одним із напрямів оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти є педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти - постійне підвищення рівня професійної компетентності та майстерності педагогічних працівників; управлінські процеси закладу освіти - ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників [6]. Одним із інструментом підвищення професійного розвитку вчителів є сертифікація. Метою сертифікації є виявлення та заохочення педагогічних працівників з високим рівнем педагогічної майстерності, які володіють методиками компетентнісного навчання і новими освітніми технологіями та сприяють їх поширенню [4].

Іншим інструментом професійного розвитку вчителів є супервізія. Вона може відбуватися за ініціативою адміністрації закладу освіти виключно за згодою сторін. Основні завдання супервізії є допомога у визначенні професійних можливостей, потреб і труднощів у педагогічних працівників, ресурсів мотивації їх професійного розвитку; здійснення аналізу професійної діяльності педагогічних працівників; професійне консультування (допомога) педагогічним працівникам за результатами аналізу їх професійної діяльності; професійна допомога у запобіганні (попередженні) та подоланні професійних труднощів; сприяння у дотриманні професійних стандартів педагогічними працівниками [5].

З метою обґрунтувати особливості управління професійним розвитком учителів міста Києва та розробити організаційно-методичні рекомендації для керівників яз 05 липня 2024 року по 25 липня 2024 року провів емпіричне

дослідження (анонімне онлайн-опитування) серед 14 очільників закладів 9 районів міста Києва.



Рис. 1. Респонденти

Для ознайомлення і вивчення питання пропоную ознайомитися з одержаною інформацією.

Учителі самостійно обирають суб'єкти підвищення кваліфікації -100 %.

Учителі надають перевагу таким суб'єктам підвищення кваліфікації: Інститут післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка - 100 %, Наукова державна установа «Інститут модернізації змісту освіти» - 28,6 %, Центр професійного розвитку педагогічних працівників міста Києва - 50 %, Академія інноваційного розвитку –7, 1 %, ГС «Освіторія» - 64,3 %, ГО «Смарт освіта» - 14,3%, Центр інноваційної освіти «ПРО. СВІТ» - 28,6 %, ГО «ІППО» - 28,6 %, «Прометеус» - 71,4 %, «ЕдЕра» - 85,7 %, «Атомс» - 14,3 %, «Всеосвіта» - 50 %, «На Урок» - 57,1 %, ТОВ «Академія цифрового розвитку» - 14,3 %, ГО «РУХ ОСВІТА» - 7,1 %, «Зрозуміло!» - 21,4 %, Goethe-Institut–14,3 %, обласні інститути післядипломної освіти – 7,1%.

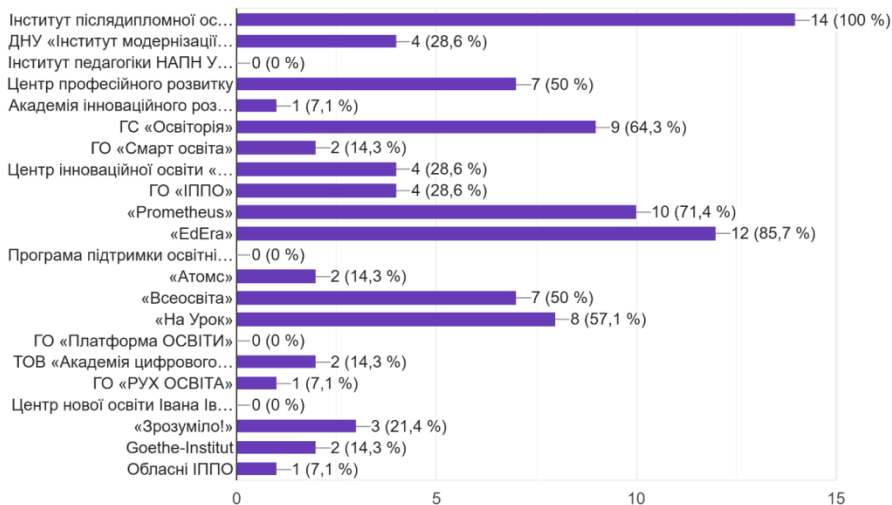


Рис. 2. Суб'єкти підвищення кваліфікації

Учителі користуються платформою «EdWay» для планування і вибору курсів підвищення кваліфікації: так - 14,3 %; не всі вчителі - 35,7 %; уперше чує про цю платформу - 14,3 %; ні, але порекомендує - 28,6 %; ні, платформа не до вподоби - 7,1 %.



Рис. 3. Користувачі платформи «EdWay»

На погляд керівників, серед 18 запропонованих позицій ключовими під час обрання конкретного курсу підвищення кваліфікації для вчителів базової школи обрано такі аспекти: практична спрямованість курсів –35,7 %, безкоштовне отримання сертифікату –7,1 %, відповідність профстандарту –14,3 %, актуальність теми – 28,6 %, організація процесу –7,1 %, якість матеріалів –7,1 %.

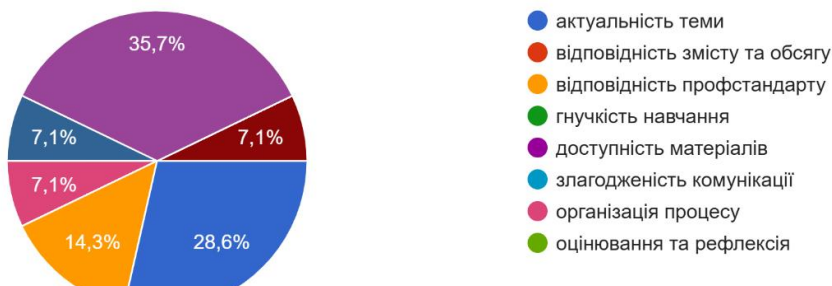


Рис. 4. Фактори, що впливають на вибір курсу підвищення кваліфікації

Керівники вважають найбільш актуальними в контексті НУШ з наведених тем у межах курсів підвищення кваліфікації для роботи вчителів базової школи такі: формування компетентностей в учнів –64,3 %; активні методи компетентнісного навчання – 42,9 %; організація освітнього простору – 42,9 %; сучасні підходи до навчання в НУШ – 57,1 %; цифрові технології педагогічної діяльності – 57,1 %; реалізація концепції НУШ у базовій середній освіті – 35,7 %; оцінювання навчальних досягнень учнів у НУШ із навчальних предметів/ інтегрованих курсів, зокрема формувальне оцінювання – 35,7 %; психолого-педагогічні умови

організації освітнього процесу в НУШ – 21,4 %; психологічна допомога учасникам освітнього процесу в умовах воєнного стану – 42,9 %; особливості впровадження інклюзивного навчання учнів – 21,4 %; державний стандарт базової середньої освіти – 21,4 %; модельна навчальна програма – 28,6 %; освітня програма закладу освіти – 21,4 %; типовий навчальний план – 14,3 %; інклюзивне навчання – 28,6 %.

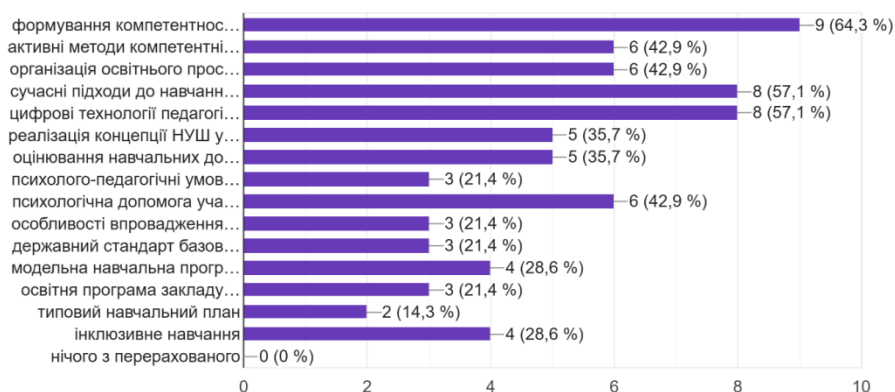


Рис. 5. Актуальні теми курсової перепідготовки в контексті НУШ

На думку очільників, для вчителів актуальними в професійному розвитку щодо навчання дітей в умовах воєнного стану є такі теми: національно-патріотичне виховання – 35,7 %; інтеграція дітей із особливими освітніми потребами до процесу навчання (інклюзивне навчання) – 42,9 %; адаптація дітей із родин, члени яких брали участь / постраждали в АТО (ООС) – 7,1 %; адаптація дітей із сімей внутрішньо переміщених осіб і мігрантів – 21,4 %; психологічна допомога учасникам

освітнього процесу в умовах воєнного стану – 50 %; діагностика та надолуження освітніх втрат та розривів – 21,4 %; навички першої домедичної допомоги – 28,6 %; мінна безпека – 0 %; медіаграмотність сучасного педагога – 35,7 %; усе з перерахованого 42,9 %.

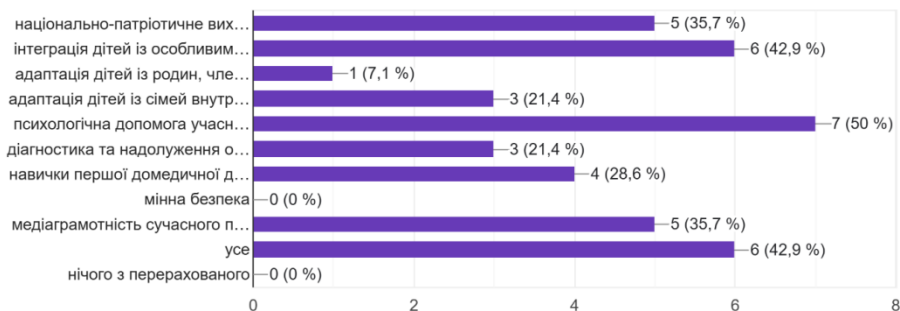


Рис. 6. Актуальні теми курсової перепідготовки в умовах війни

Для вчителів базової школи на цей час є пріоритетним розвиток таких загальних компетентностей: громадянська – 35,7 %; соціальна – 42,9 %; культурна – 21,4 %; лідерська – 14,3%; підприємницька – 7,1 %; усі з перерахованих – 57,1 %.

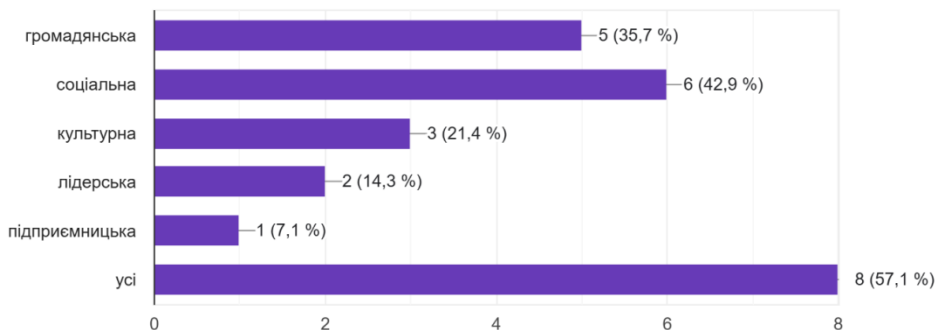


Рис. 7. Потреба в розвитку загальних компетентностей



Є пріоритетним розвиток таких професійних компетентностей учителів базової школи: мовно-комунікативна – 28,6 %; предметно-методична – 14,3 % ; інформаційно-цифрова – 42,9 %; психологічна – 64,3 % ; емоційно-етична – 21,4 %; компетентність педагогічного партнерства – 35,7 %; інклюзивна – 28,6 % ; здоров'язбережувальна – 21,4 %; проєктувальна – 28,6 % ; прогностична – 7,1 %; організаційна – 14,3 %; оцінювально-аналітична – 21,4 %; інноваційна – 42,9 %; компетентність навчання впродовж життя – 21,4 %; рефлексійна – 7,1 % ; усі – 42,9 %.

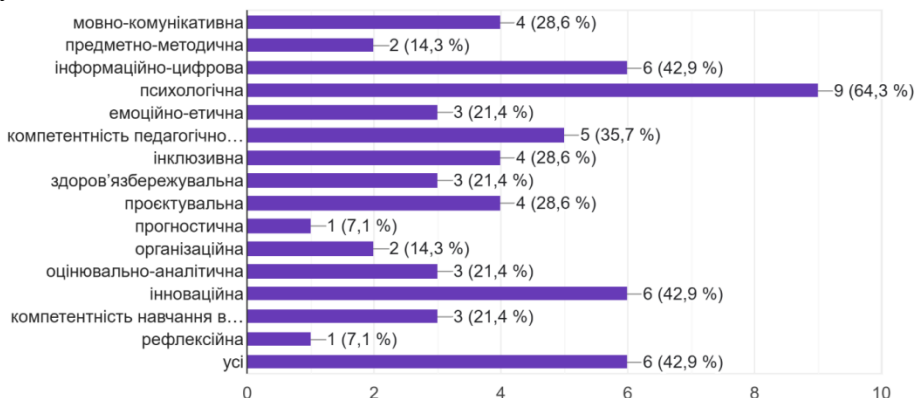


Рис. 8. Потреба в розвитку професійних компетентностей

У зв'язку з війною такі додаткові компетентності потрібно розвивати педагогам: фінансова – 50 %; екологічна – 21,6 %; інклюзивна – 21,3 %; соціально-комунікативна – 7,1 %.

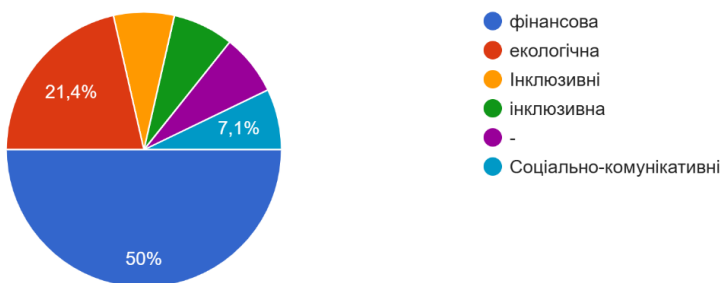


Рис. 9. Потреба в розвитку додаткових компетентностей

На погляд очільників, учителям базової школи достатньо набутих знань під час підвищення кваліфікації для впровадження і реалізації НУШ у 5-9 класах: недостатньо – 35,7 %; достатньо – 28,6 %; важко відповісти – 35,7 %.

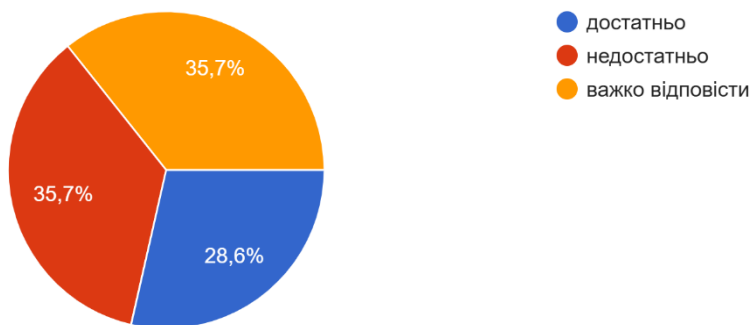


Рис. 10. Кількість набутих знань під час курсової перепідготовки

Щоб адміністрація ЗЗСО не мала необхідності ставити заміни, зручніша така форма підвищення кваліфікації: інституційна очна денна – 14,3 %; інституційна очна вечірня - 0 %; інституційна заочна – 7,1 %; інституційна дистанційна – 64,3 %; інституційна

мережева – 14,3 %; дуальна – 14,3 %; на робочому місці – 50 %; змішана – 21,4 %.

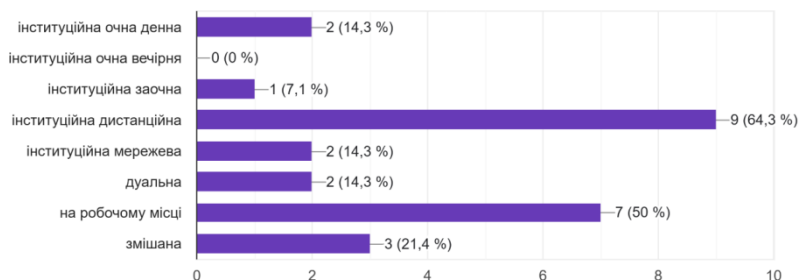


Рис. 11. Зручна форма підвищення кваліфікації

На думку керівників, для вчителів базової школи є більш ефективною така форма підвищення кваліфікації: інституційна очна денна – 21,4 %; інституційна очна вечірня – 7,1 %; інституційна заочна – 14,3 %; інституційна дистанційна – 35,7 %; інституційна мережева – 14,3 %; дуальна – 7,1 %; на робочому місці – 57,1 %; змішана – 35,7 %.

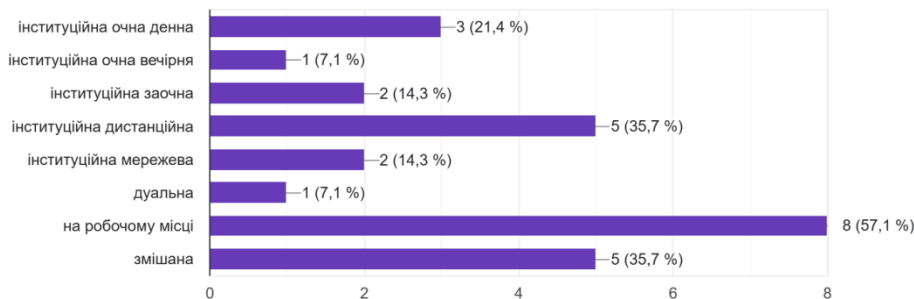


Рис. 12. Ефективна форма підвищення кваліфікації

До підвищення кваліфікації у вчителів базової школи виникають такі перешкоди: оплата сертифікату – 21,4 %; оплата проїзду – 14,3 %; оплата проживання – 7,1 %; змістове наповнення курсів – 42,9 %; відсутня мотивація

професійного зростання – 21,4 %; незарахування здобутих сертифікатів підвищення кваліфікації – 7,1 %; академічна недоброчесність – 7,1 %; примусовий вибір суб'єктів підвищення кваліфікації – 0; брак часу – 50 %; невідповідність сертифікатів установленим порядком – 14,3 %; жодної перешкоди – 21,4 %; частина суб'єктів, зокрема і серед зазначених вище («Атомс», ГО «ІППО» тощо) – фіктивні і займаються продажем сертифікатів без будь-якого навчання – 7,1 %.

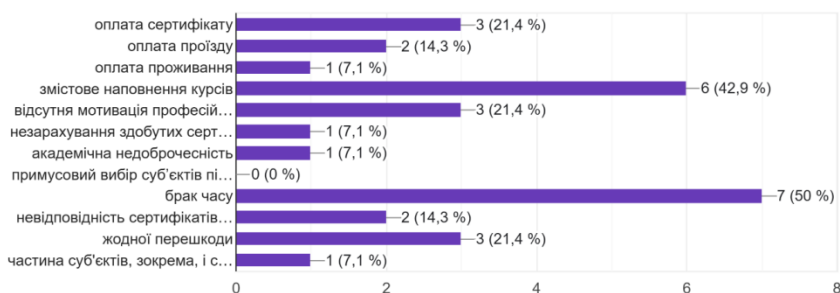


Рис. 13. Перешкоди до підвищення кваліфікації

Для вчителів базової школи мотивом підвищувати кваліфікацію є такий аспект: власне бажання зростати професійно – 64,3 %; можливість отримати нові враження – 7,1 %; вимоги нормативних документів – 21,4 %; усе вище перераховане – 7,1 %.



Рис. 14. Мотиви підвищення кваліфікації

Для професійного розвитку та якісного виконання фахових завдань освітні менеджери обрали такі навички Soft skills (неспеціалізовані, надпрофесійні, наскрізні), які важливі вчителям базової школи: критичне мислення – 78,6 %; стресостійкість – 71,4 %; творчість – 50 %; робота в команді – 64,3 %; гнучкість і адаптивність – 64,3 %; комунікація, саморегуляція – 50 %; емпатія – 35,7 %; орієнтація на надання послуг іншим – 14,3 %; емоційний інтелект – 64,3 %; управління людьми – 21,4 %; комплексне розв’язання проблем – 35,7 %; здатність оцінювати ситуацію і приймати рішення – 21,4 %; робоча етика – 28,6 %; управління часом – 57,1 %; вирішення конфліктів – 50 %.



Рис. 15. Розвиток важливих навичок Soft skills

Підвищення кваліфікації вчителів базової школи відбувається в такий час: у позаробочий: на вихідних, увечері – 28,6 %; у робочий, коли немає уроків – 21,4 %; з відривом від роботи в робочий час – 0; вчителі поєднують усі форми, названі вище – 50 %.

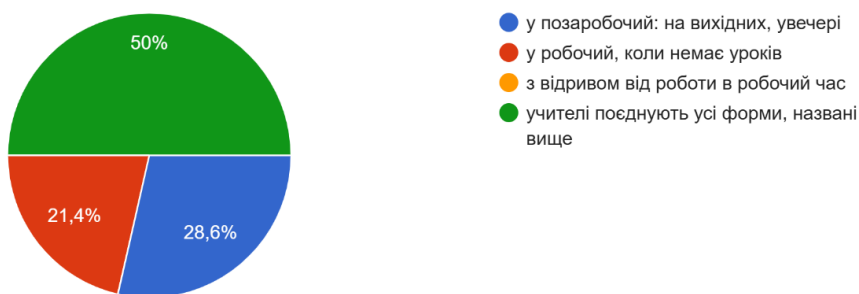


Рис. 16. Час проходження курсової перепідготовки

Підвищення кваліфікації вчителів базової школи відбувається за такої фінансової можливості: учителі добирають курси, а оплачує їх школа – 7,1 %; педагогічні працівники обирають безоплатні курси – 71,4 %; учителі оплачують курси, а потім педагогам ці кошти компенсують – 7,1 %; педагогічні працівники оплачують курси за свій рахунок – 14,3 %.



Рис. 17. Фінансова можливість проходження курсової перепідготовки

Педагогічна рада закладу порушує питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку творчої ініціативи, професійної майстерності – 100 %.

Педагогічна рада закладу визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників – 100 %.

Члени атестаційної комісії проводять співбесіду з педагогічними працівниками з приводу складання індивідуального плану підготовки і проходження атестації, умов атестації: так – 92,9 %; ні – 7,1 %.

Педагогічна рада закладу, розглядає та затверджує індивідуальний план розвитку професійного розвитку: так – 92,9 %; ні – 7,1 %.

Педагогічна рада закладу розробила Порядок визнання результатів підвищення кваліфікації: так – 92,9 %; ні – 7,1 %.

Педагогічна рада закладу ухвалює рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою – 100 %.

Педагогічна рада при визнанні сертифікатів про підвищення кваліфікації керується такими критеріями: якщо в сертифікаті зазначене повне найменування суб'єкта підвищення кваліфікації (для юридичних осіб) або прізвище, ім'я та по батькові (у разі наявності) фізичної особи, яка надає освітні послуги з підвищення кваліфікації педагогічним працівникам (для фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб – підприємців) – 21,4 %; якщо в сертифікаті зазначені тема (напрямок, найменування), обсяг (тривалість) підвищення кваліфікації у годинах та/або кредитах ЄКТС – 14,3 %; якщо в сертифікаті зазначені прізвище, ім'я та по батькові (у разі наявності) особи, яка підвищила кваліфікацію – 7,1 %; якщо в сертифікаті зазначений опис досягнутих результатів навчання – 7,1 %; якщо в

сертифікаті зазначені дата видачі та обліковий запис документа – 7,1 %; якщо в сертифікаті зазначені найменування посади (у разі наявності), прізвище, ініціали (ініціал імені) особи, яка підписала документ від імені суб'єкта підвищення кваліфікації та її підпис - 0; усе з перерахованого – 78,6 %.

Менеджери в загальній середній освіті взаємодіють з Центром професійного розвитку педагогічних працівників міста Києва: так – 64,3 %; ні – 35,7 %.

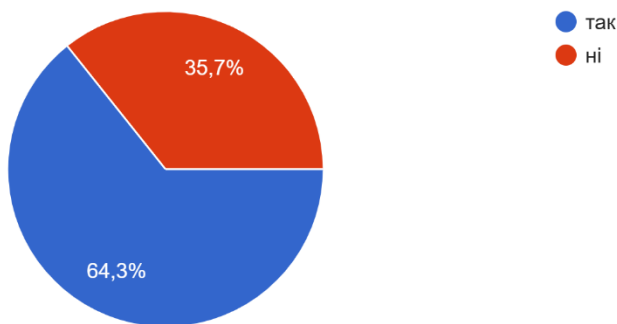


Рис. 18. Взаємодія з Центром професійного розвитку педагогічних працівників міста Києва

Керівники ЗЗСО міста Києва, що працюють з Центром професійного розвитку педагогічних працівників, співпрацюють з питань проведення цільових семінарів – 50 %, щодо супервізії – 25 %, не взаємодіяв/не взаємодіяла – 25 %.



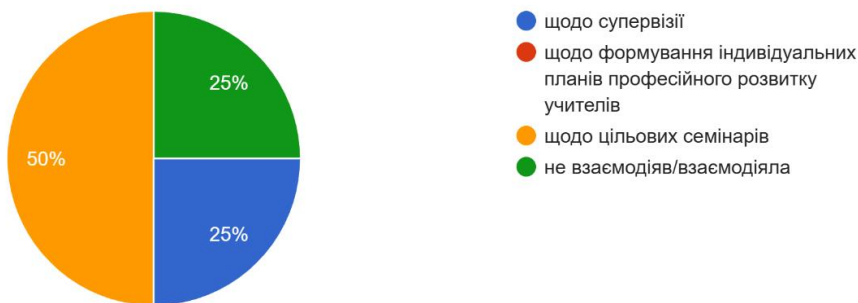


Рис. 19. Мета співпраці з Центром професійного розвитку педагогічних працівників

У закладі розвинена супервізія як інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, що передбачає комплекс заходів із навчально-методичного супроводу педагогічних працівників в умовах реалізації завдань Нової української школи – 100 %.

При суміщенні двох посад в одному закладі під час підвищення кваліфікації від керівників вимагають набрати в міжтестастійний період таку кількість годин: не менше 150 годин (5 ECTS) – 78,6 %; не менше 300 годин (10 ECTS) – 7,1 %; не має суміщення – 14,3 %.

Загальний обсяг підвищення кваліфікації педагогічного або науково-педагогічного працівника закладу загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти не може бути менше ніж 150 годин на п'ять років [6].

93% керівників пройшли підвищення кваліфікації щодо особливостей реформи «Нова українська школа» і роботи за новим Державним стандартом освіти базової освіти, а 7% - ні.

З тих, що пройшли такі курси в Інституті післядипломної освіти Київського столичного університету

імені Бориса Грінченка - 92 %, у ГО «Освіторія» - 7 %. Серед тих, хто не пройшов, зазначив, що не потребує такого підвищення кваліфікації.

Учителі пройшли підвищення кваліфікації за своєю галуззю щодо особливостей реформи «Нова українська школа» і роботи за новим Державним стандартом базової освіти – 100 %.

Педагогічні працівники пройшли підвищення кваліфікації за своєю галуззю щодо особливостей реформи «Нова українська школа» і роботи за новим Державним стандартом базової освіти – 100 %.

Учителі базової школи брали участь у централізованому підвищенні кваліфікації для роботи в НУШ: так – 86 %; ні – 14 %. З тих, що відповіли «так», такі курси пройшли в Інституті післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

На погляд очільників закладів не вистачає таких курсів професійного розвитку вчителів базової школи: НУШ. Особливості підліткового віку. Перехід учнів початкової школи до базової в умовах НУШ. Академічна доброчесність (не всі вчителі розуміють це висловлювання та міру відповідальності). Ефективне планування часу вчителя. Емоційний інтелект, психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Як підвищити мотивацію учнів. Робота у класі з учнями різного рівня (багато ВПО, різний рівень освіти). Як працювати з «важкими» класами. Сімейна форма навчання (оцінювання правильне, форми, види проведення оцінювання, якого роду краще добирати завдання, як оцінити правильно за семестр однією роботою). Більш практичних. Психологічного напрямку.

На думку освітніх менеджерів, тривалість підвищення кваліфікації педагогічних працівників у годинах за один рік мала б бути такою: 150 годин – 14 %; 30 годин – 36 %;

від 30 і більше – 14 %; 30- 40 годин – 7 %; 30-50 годин – 7 %; відповідно до індивідуального плану професійного розвитку педагогічного працівника – 22 %.

Директори закладів загальної середньої освіти надали такі поради суб'єктам підвищення кваліфікації щодо поліпшення якості та ефективності курсів для впровадження НУШ:

1. Персоналізоване навчання. Курси повинні враховувати індивідуальні потреби та рівень підготовки вчителів. Необхідно проводити попередню діагностику знань і навичок, щоб розробити відповідні навчальні плани.

2. Практична орієнтованість. Навчання має бути максимально практичним, з реальними кейсами, прикладами та вправами, обмін досвідом. Це допоможе вчителям краще зрозуміти, як застосовувати нові підходи у своїй роботі.

3. Інтерактивність. Використання інтерактивних методів навчання, таких як групові обговорення, рольові ігри, воркшопи та інші активності, що сприяють кращому засвоєнню матеріалу та розвитку практичних навичок.

4. Залучення експертів. Запрошення фахових спікерів, досвідчених експертів та практиків, які вже успішно впроваджують НУШ у своїх школах, може стати джерелом цінних знань та натхнення для учасників курсів.

5. Підтримка. Після закінчення курсу забезпечити менторську підтримку, яка допоможе вчителям упроваджувати отримані знання на практиці. Це може бути консультації, онлайн-платформи або спільноти підтримки.

6. Оцінка та зворотний зв'язок. Регулярна оцінка якості навчання та отримання зворотного зв'язку від учасників допоможе коригувати курси і робити їх більш ефективними. Важливо враховувати побажання та

зауваження вчителів для постійного вдосконалення програм.

7. Сучасні технології, орієнтир на потреби сьогодення. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи, віртуальні класи та мультимедійні матеріали, робить навчання більш доступним і цікавим.

8. Мотивація. Важливо мотивувати вчителів до постійного професійного розвитку. Це може бути через визнання їхніх досягнень, кар'єрне зростання та можливість участі у престижних проєктах.

9. Методичні рекомендації щодо проведення уроку, аналізу та самоаналізу сучасного уроку.

10. Надавати більше інформації про результати пілотування НУШ.

11. Щоб комерційні суб'єкти надавали дійсно освітню послугу, а не брали гроші за фіктивні сертифікати.

Директори, відповідаючи на запитання, як війна вплинула на управління професійним розвитком учителів, акцентували увагу на тому, що через російську агресію ускладнився процес навчання, зросла популярність дистанційної освіти, відбулося обмеження ресурсів, зниження мотивації та стресостійкості, підвищилася емоційна нестабільність педагогічних працівників, проте педагоги при перенавантаженні бажають розвиватись і вдосконалювати свої знання.

За проведеним дослідженням виявлено, що незначна кількість директорів при організації роботи педагогічної ради не завжди передбачає виконання цим колегіальним органом управління всіх повноважень, визначених законодавством.

### Список літературних джерел

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>(дата звернення: 10.11.2024).
3. Положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України 09 вересня 2022 року № 805 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 10 вересня 2024 року № 1277)  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>(дата звернення: 10.11.2024).
4. Положення про сертифікацію, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1190(у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 року № 170)  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#Text>(дата звернення: 11.11.2024).
5. Порядок надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії), затверджений наказом Міністерства освіти і науки України 14 червня 2024 року № 855, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 06 серпня 2024 року за № 1201/42546  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1201-24#Text>(дата звернення: 11.11.2024).
6. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затверджений наказом міністерства освіти і науки України 09 січня 2019 року № 17 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 30 квітня 2021 року № 493), зареєстрований в Міністерстві юстиції України 12 березня 2019 р. за №

250/33221 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>(дата звернення: 11.11.2024).

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21 серпня 2019 р. № 800 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>(дата звернення: 11.11.2024).

8. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29 серпня 2024 року № 1225. URL:<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>(дата звернення: 10.11.2024).

9. Типова програма підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України 12 жовтня 2022 року № 904. URL:<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-vchiteliv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuyut-novij-derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 10.11.2024).

**Каран Ірина Саніславівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.ю.н., доцент Кайдаш О.Ю.*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Законом України «Про освіту» передбачено створення в державі системи забезпечення якості освіти, невід’ємними складовими якої є: система забезпечення якості в закладах освіти, або внутрішня система забезпечення якості освіти; система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти. Найважливішою складовою для керівника закладу освіти є внутрішня система забезпечення якості освіти – своєрідний інструмент, який допоможе розвивати заклад. На сьогодні окреслені в статті проблеми не знайшли належного висвітлення в дослідженнях вітчизняних учених та науковців.

Серед поодиноких праць, які частково можна віднести до змістовного контексту обраної нами теми, варто виокремити наукові розвідки Г. Дмитренка, Г. Сільникової, О. Пастовенського. Т. Сорочан. Основна мета оцінювання діяльності педагогів у закладі дошкільної освіти полягає у забезпеченні професійного розвитку вихователів та підвищенні якості навчально-виховного процесу. Завдання оцінювання включають: визначення рівня професійної компетентності педагогів, виявлення потреб у додатковому навчанні або підвищенні кваліфікації, формування індивідуальних планів професійного розвитку, підтримка мотивації та

стимулювання до професійного зростання. Метою нашого дослідження є окреслення ключових орієнтирів фахової діяльності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти на основі аналізу вимог та критеріїв, за якими оцінюватимуть діяльність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти [2;5].

До фахової діяльності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти висуваються чотири вимоги: 1) ефективне планування діяльності та якісна організація освітнього процесу; 2) постійне підвищення професійної майстерності педагогічних працівників; 3) налагодження співпраці з батьками, працівниками закладу дошкільної освіти; 4) методичне забезпечення закладу дошкільної освіти [2].

Відомо, що організацію освітнього процесу забезпечують педагоги. Вони складають перспективні та календарні плани. Саме календарний план є основним робочим документом, який визначає діяльність педагогічного працівника та допомагає досягти очікуваних результатів освітньої роботи. Календарний план – це результат творчої роботи педагога, його бачення способів і напрямів отримання очікуваних результатів освітньої роботи. Важливо, аби в кінці навчального року педагогічні працівники зробили аналіз реалізації планування та визначили напрями вирішення проблем, що виникали у ході використання календарного планування впродовж навчального року. Наступний критерій – застосування педагогом сучасних технологій та методик в освітньому процесі, спрямованих на формування ключових компетентностей і наскрізних умінь здобувачів дошкільної освіти [4].

Процес професійного зростання педагога не обмежується лише формами підвищення кваліфікації за межами закладу. Це повинен бути безперервний системний



процес: обмін досвідом, практика педагогічного наставництва, розроблення системи навчальних занять, публікації в друкованих та електронних виданнях, методичні розробки та самоосвіта тощо. Під час вивчення внутрішньої системи забезпечення якості освіти закладу дошкільної освіти відбуватиметься аналіз процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників та зростання їхнього якісно-кваліфікаційного рівня, що може свідчити про вдосконалення освітньої діяльності у закладі освіти[3].

Наступний критерій – здійснення педагогічними працівниками інноваційної освітньої діяльності та участь в освітніх проєктах. Інновація – це процес освоєння засобу (нового методу, методики, технології, програми тощо); цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище нові стабільні елементи та викликає перехід системи з одного стану в інший. Під інноваціями у навчанні розуміють нові методики викладання, нові способи організації занять, нововведення в організації змісту освіти (наприклад, інтеграційні програми).

Третя вимога – налагодження співпраці з батьками, працівниками закладу дошкільної освіти – оцінюватиметься за такими критеріями: діяльність педагогічних працівників на засадах педагогіки партнерства; співпраця педагогів із батьками з питань розвитку, навчання та виховання дітей, а також своєчасне забезпечення зворотного зв'язку; налагодженість у закладі практики педагогічного наставництва та інших форм професійної співпраці; налагодженість системи роботи з адаптації та інтеграції здобувачів дошкільної освіти до освітнього процесу[3,4].

Для оцінки означених процесів використовуватимуть різні методи збору інформації, зокрема анкетування батьків здобувачів дошкільної освіти та педагогічних

працівників, інтерв'ю з методистом і директором, спостереження за заняттям.

Четверта вимога – методичне забезпечення закладу дошкільної освіти – містить один критерій, а саме: «у закладу дошкільної освіти функціонує методичний кабінет». Важливо, щоб діяльність методичного кабінету була спрямована на: реалізацію стратегії розвитку та завдань закладу дошкільної освіти, підвищення якості освітнього процесу та професійної компетентності педагогічних працівників, забезпечення в закладі наступності дошкільної та початкової освіти, доступність інформаційно-просвітницького простору, сприяння відкритості та прозорості діяльності закладу дошкільної освіти [2;3].

Ефективне оцінювання ґрунтується на наступних основних принципах:

- Об'єктивність: оцінювання має базуватися на достовірних даних і не залежати від суб'єктивних суджень.

- Комплексність: охоплюються всі основні аспекти професійної діяльності педагога — знання, вміння, навички, взаємовідносини з дітьми та батьками.

- Прозорість і відкритість: критерії та процедура оцінювання мають бути зрозумілими і доступними для всіх учасників процесу.

- Підтримка розвитку: система оцінювання має сприяти професійному розвитку, а не бути інструментом критики.

Тобто, з вище окресленого сучасні методи оцінювання діяльності педагогічних працівників можна умовно розподілити на такі групи:

- 1.Спостереження за роботою педагога: відвідування занять, аналіз взаємодії з дітьми та батьками, вивчення індивідуального підходу до вихованців.

2.Аналіз документів: перевірка планування, ведення щоденників, звітної документації.

3.Анкетування: проведення опитувань серед колег, батьків та адміністрації щодо задоволеності роботою педагога.

4.Самооцінка: вихователь проводить самоаналіз своєї роботи, визначає власні досягнення та зони для вдосконалення.

5.Тестування та атестація: перевірка теоретичних знань і методичних вмінь, атестаційний процес для підтвердження або підвищення кваліфікаційної категорії [1].

Розглядаючи критерії оцінювання, маємо наголосити, що вони мають бути чітко визначені та відповідати конкретним аспектам діяльності педагога: професійні компетентності (знання педагогічної теорії, уміння планувати та організовувати заняття), методичні вміння (застосування інноваційних методів, дидактичних матеріалів, індивідуальний підхід до дітей), взаємодія з дітьми (встановлення довірливих відносин, підтримка позитивної атмосфери), комунікація з батьками (рівень співпраці та комунікативної культури у взаємодії з родинами), результати роботи з дітьми (розвиток основних навичок і знань вихованців).

Наголошуємо, що системи оцінювання впроваджуються в декілька етапів.

1.Розробка критеріїв і методів оцінювання, тобто створення чітких показників, що будуть відображати різні аспекти діяльності вихователів.

2.Інформування педагогів, ознайомлення педагогічного колективу з процедурою, критеріями та методами оцінювання.

3. Впровадження оцінювання проводиться через практичне проведення оцінювання з урахуванням зазначених критеріїв і методів.

4. Аналіз результатів та зворотний зв'язок, обговорення результатів із педагогом, надання рекомендацій для вдосконалення.

5. Планування професійного розвитку, на основі результатів оцінювання формуються індивідуальні плани професійного розвитку.

Організація ефективного оцінювання діяльності педагогічних працівників у закладі дошкільної освіти сприяє не тільки професійному зростанню кожного вихователя, але й підвищенню якості освітнього процесу в цілому. Це допомагає визначити сильні сторони і зони для вдосконалення, забезпечує мотивацію до навчання та розвитку, а також дозволяє адміністрації закладу більш цілеспрямовано підтримувати педагогічний персонал. Виконання дій щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти – справа надзвичайно складна.

Відсутність стратегічного та поточного планування освітньої діяльності, відсутність наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, небажання педагогів удосконалювати професійні компетентності негативно впливають на формування та підтримку культури якості освітньої діяльності. Усе це вимагає регулярного звернення до самоаналізу освітніх і управлінських процесів, відстеження якісних параметрів змін, а на кінець поточного року планування розвитку закладу на наступний навчальний рік. Опираючись на вимоги до діяльності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти нами було окреслено ключові орієнтири їх фахової діяльності, які дозволять як керівним, так і

педагогічним працівникам підготуватися до майбутніх змін.

### Список літературних джерел

1. Богуш А. М. Підготовка дітей до школи у вимірі дошкільної зрілості. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія «Педагогічні науки». 2015. Вип. 67. С. 158–163.
2. Долід В., Лютко О. Особливості оцінювання діяльності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти в контексті інституційного аудиту. Збірник наукових праць науково-методичного журналу «Нова педагогічна думка». 2021. Том 105. № 1. С. 17–22.
3. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти: наказ ДСЯОУ від 30.11.2020 р. № 01-11/71. URL: <https://osvita.ua/legislation/doshkilnaosvita/77870/>
4. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 09.01.2019 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1)

**Лізунова Осана Геннадіївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

## УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ КАДРАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

Сучасна система освіти переживає суттєві зміни, які зумовлені технологічним розвитком, соціально-економічними трансформаціями та підвищеними вимогами до якості освітніх послуг. Зміни в дошкільній освіті, як-от впровадження інноваційних освітніх програм, розвиток цифрових технологій та інклюзивного підходу, формують нові виклики для керівників закладів дошкільної освіти (ЗДО). В умовах цих змін важливим стає не лише професійний рівень педагогів, а й здатність управлінської

команди оперативно адаптуватися до нових реалій, мотивувати персонал до саморозвитку та впроваджувати прогресивні практики.

Управління педагогічними кадрами в ЗДО повинно інтегрувати елементи адаптивного менеджменту, що дозволяє швидко реагувати на зміни та залучати педагогів до впровадження інноваційних освітніх технологій. Це особливо актуально в умовах дистанційного навчання, цифровізації та підвищеної уваги до соціальної ролі дошкільної освіти. Крім того, такі зміни вимагають від керівників розвитку нових компетенцій, спрямованих на підтримку емоційного стану педагогів, управління конфліктами та створення сприятливого робочого середовища.

Таким чином, адаптація управлінських підходів до сучасних викликів є необхідною умовою для досягнення високих результатів у ЗДО. Керівник повинен не лише організовувати освітній процес відповідно до державних стандартів, але й активно працювати над розвитком команди, її мотивованістю та здатністю працювати в умовах нестабільності.

Керівник закладу дошкільної освіти (ЗДО) виконує ключову роль у створенні ефективного та сприятливого освітнього середовища, в якому педагоги відчують підтримку, мотивацію та можливості для професійного зростання. Ефективне управління педагогічними кадрами багато в чому залежить від професійних компетенцій керівника, зокрема його лідерських якостей, організаційної майстерності та здатності швидко адаптуватися до змінних умов.

Основою успішного управління є вміння керівника надихати педагогів на розвиток і підтримувати їх у процесі підвищення кваліфікації. Для цього керівник повинен демонструвати високий рівень компетентності та володіти

навичками емоційного інтелекту, що дозволяє створювати атмосферу довіри і взаємоповаги. Лідерство керівника проявляється у формуванні спільного бачення, яке мотивує педагогічний колектив на досягнення освітніх цілей та впровадження інновацій.

У сучасних умовах важливим елементом є адаптивність керівника — здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зокрема інтеграція нових технологій, удосконалення методик навчання та врахування індивідуальних потреб педагогів. Вміння керівника створити стратегію розвитку колективу, де кожен педагог має можливість реалізувати свої професійні навички та вдосконалюватися, є запорукою стабільного розвитку освітнього процесу. Це включає регулярні тренінги, наставництво, підтримку в освоєнні нових освітніх програм і технологій, а також забезпечення можливостей для обміну досвідом та підвищення кваліфікації.

Таким чином, роль керівника в управлінні педагогічними кадрами в ЗДО є багатоаспектною і надзвичайно важливою, оскільки саме від його лідерських здібностей та адаптивності залежить успіх роботи колективу, стабільний розвиток установи та якість надання освітніх послуг.

Сучасна освіта, зокрема дошкільна, стрімко розвивається, залучаючи нові підходи, як-от STREAM-освіта, які поєднують науку, технології, інженерію, мистецтво та математику. Ці нові підходи вимагають від педагогів не лише володіння новими знаннями, а й гнучкості, відкритості до змін та готовності до саморозвитку. Тому адаптація педагогічного складу стає необхідною умовою для ефективного впровадження інноваційних програм.

Зміни у методології дошкільного навчання вимагають від керівників розробки стратегій, які б сприяли поступовій та всебічній адаптації педагогів до нових викликів. До таких стратегій належать організація тренінгів, семінарів, майстер-класів, а також залучення зовнішніх фахівців, які можуть надати необхідну підтримку у впровадженні нових методик. Важливим є створення професійного середовища, де педагоги можуть вільно обмінюватися досвідом, обговорювати нові інструменти і методи, а також отримувати конструктивний зворотний зв'язок.

Значну роль відіграє наставництво, коли досвідчені фахівці можуть підтримувати менш досвідчених колег, допомагаючи їм краще освоювати нові програми і швидше адаптуватися до освітніх змін. Ефективне управління кадрами полягає в тому, щоб надати педагогам ресурси і підтримку, необхідні для інтеграції нових методологій у свої навчальні плани. Це також сприяє формуванню позитивного ставлення до змін і розвитку внутрішньої мотивації у працівників, що є критично важливим для успішного переходу до нових освітніх підходів.

Таким чином, кадрова адаптація в умовах впровадження нових освітніх підходів забезпечує якісне підґрунтя для розвитку інноваційних освітніх програм і підвищення ефективності освітнього процесу, що відповідає сучасним викликам та запитам суспільства.

В умовах постійних змін мотивація педагогічного складу стає основою для забезпечення стабільності та якості освітнього процесу. Залученість і відданість педагогів безпосередньо залежать від того, наскільки управлінські рішення відповідають сучасним вимогам і враховують потреби персоналу. Використання інноваційних підходів до мотивації допомагає не лише підвищити ефективність роботи колективу, а й створити



сприятливу атмосферу, що стимулює педагогів до розвитку та самовдосконалення.

Одним з таких підходів є впровадження гнучкого графіка роботи, який дозволяє врахувати індивідуальні потреби працівників і сприяє підвищенню рівня задоволеності. Це допомагає створити баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на емоційний стан педагогів і зменшує рівень стресу.

Система заохочень — ще один важливий компонент, який допомагає створити мотивуюче середовище. Це може бути як матеріальна винагорода, так і нематеріальні стимули, наприклад, визнання досягнень на загальних зборах, надання можливості брати участь у профільних заходах, конкурсах або отримання сертифікатів. Усе це сприяє підвищенню самоповаги педагогів, зміцнює їхню впевненість у своїх силах та надихає на подальшу активну роботу.

Таким чином, інноваційні підходи до мотивації педагогічного колективу дозволяють зберігати високу якість освітнього процесу навіть в умовах змін, забезпечуючи залученість, задоволеність та професійний розвиток працівників.

У сучасних умовах постійних змін та підвищених вимог до освітніх послуг, постійне навчання та професійний розвиток є невід'ємними складовими, що забезпечують конкурентоспроможність педагогів та високий рівень освіти в закладі дошкільної освіти (ЗДО). Ефективне управління передбачає створення умов, що сприяють безперервному професійному зростанню педагогічних працівників, що є основою стабільного і якісного освітнього процесу.

Створення індивідуальних траєкторій розвитку для педагогічних працівників є дієвим способом управління. Це дозволяє врахувати індивідуальні потреби і рівень

компетентності кожного працівника, розробляючи персоналізовані програми навчання, що відповідають його професійним цілям.

Таким чином, забезпечення можливостей для безперервного навчання та професійного зростання педагогів є ключовим аспектом успішного управління в ЗДО. Це дозволяє не лише підвищувати рівень професійної компетентності педагогічного колективу, а й зміцнювати позиції закладу в умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості освітніх послуг.

Для забезпечення якісного управління педагогічним колективом у закладі дошкільної освіти (ЗДО) надзвичайно важливим є регулярний моніторинг та оцінка ефективності управлінських рішень. Це дозволяє не лише виявляти сильні та слабкі сторони кадрової політики, а й розробляти стратегії для її вдосконалення, підвищуючи загальну ефективність освітнього процесу.

Моніторинг управлінських рішень забезпечує систематичний аналіз ключових показників, таких як рівень задоволеності працівників, показники професійного розвитку, адаптація нових підходів і програм, стабільність кадрів та інші параметри, що впливають на якість освіти в ЗДО. Використання об'єктивних, кількісних та якісних показників дозволяє відстежувати динаміку змін і оперативно вносити корективи, коли це необхідно.

Крім того, важливим аспектом моніторингу є зворотний зв'язок від педагогів та адміністративного персоналу, який дозволяє виявляти потенційні проблеми й зони для покращення. Це може здійснюватися через опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз результатів діяльності й робочих зустрічей. Такий підхід дозволяє залучати педагогічний колектив до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників.

Ефективна оцінка управлінських рішень також включає порівняння з кращими практиками інших закладів, що дозволяє застосовувати сучасні та інноваційні методи управління. Наприклад, використання критеріїв оцінки кадрової політики з урахуванням сучасних освітніх трендів, таких як адаптивність, гнучкість, орієнтованість на результат, підвищує конкурентоспроможність і репутацію ЗДО.

Загалом, систематичний моніторинг і оцінка управлінських рішень є основою для сталого розвитку закладу, оскільки вони дозволяють своєчасно реагувати на виклики та коригувати управлінські стратегії відповідно до змін у сфері освіти. Це забезпечує стабільний розвиток педагогічного колективу та підвищення якості освітніх послуг, які надає заклад дошкільної освіти.

### Список літературних джерел

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження. Кол. Монографія: Г.В. Єльнікова, І.П. Анненкова, Г.Ю. Кравченко, С.Г. Немченко, В.С. Ульянова. За заг. і наук. ред Г.В. Єльнікової, Харків: Мачулін, 2021. 398 с.
2. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: BookChef, 2018. 640 с.
3. Андрущенко, В. П. Освітні реформи в Україні: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2018.
4. Базові моделі змін: еволюційна та революційна URL: [http://megalib.com.ua/content/10160\\_Bazovi\\_modeli\\_zmin-evoluciina-ta-r-evoluciina.html](http://megalib.com.ua/content/10160_Bazovi_modeli_zmin-evoluciina-ta-r-evoluciina.html)
5. Левченко М. А. Ефективність управління змінами в освітніх закладах. Освітній менеджмент, 2(14), 2021. 66-75.
6. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с
7. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011. 384 p
8. Fullan, M. (2016). "The New Meaning of Educational Change".

NewYork: Teachers College Press.

9.Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.

10.Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. NewYork: Doubleday.

**Могилевська Ольга Юріївна, д.е.н., професор,**  
Київський міжнародний університет  
**Павловський Сергій Анатолійович, д.мед.н., професор,**  
КНДУ «Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку міста  
**Слободяник Анна Миколаївна, к.е.н., доцент,**  
Національний авіаційний університет

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛ- ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Для розвитку цифрової економіки в Україні та її подальшої інтеграції у цифровий простір країн ЄС необхідно забезпечити на всіх рівнях влади створення належних організаційних, правових, технічних і фінансових умов. Зважаючи на міжнародний досвід реалізації подібних ініціатив, важливим пріоритетом має стати цифрова трансформація промисловості. Це сприятиме активізації промислової кооперації в науково-технічній, інноваційній та виробничій сферах, розвитку індустріально-інноваційної інфраструктури, а також модернізації наявних виробництв і створенню нових інноваційних секторів промисловості.

Ключовим аспектом цифровізації економіки для України є оцінка потенційних вигод, які бізнес і суспільство можуть отримати протягом наступного

десятиліття від цифрової трансформації основних галузей промисловості. У зв'язку з цим, необхідно розробити дорожню карту для цих секторів та налагодити тісну співпрацю з урядовими органами, щоб максимально використовувати переваги для суспільства і промисловості. Це також дозволить звернути увагу на вплив цифрових змін на інші галузі, а також на такі питання, як управління, соціальний ефект, політика та державне регулювання.

На нашу думку, для досягнення максимального ефекту від цифровізації промисловості стратегії цифрового розвитку повинні бути орієнтовані на вдосконалення управління на промислових підприємствах із застосуванням сучасних маркетингових інструментів. Це дозволить створити ефективну систему управління, забезпечену необхідною нормативно-правовою базою, організувати виробничі, соціальні та бізнес-процеси, а також створити умови для розвитку цифрових навичок працівників через підвищення їх кваліфікації.

Сьогодні активізація бізнесової діяльності вимагає збільшення рівня відкритості та взаємодії з партнерами. Складність і багатогранність такої взаємодії підтверджують доцільність і ефективність використання мережевого підходу. Це є відповіддю на сучасні виклики, зміни в умовах діяльності підприємств та їхні очікування в умовах невизначеності та перенасиченості економічного простору загрозами та інформацією. Мережевий підхід передбачає один з варіантів горизонтальної інтеграції, що сприяє ефективному використанню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощуванню компетенцій і конкурентних переваг, а також розвитку виробничого, інформаційного, інтелектуального та інноваційного потенціалу в єдиному багатополлярному інформаційно-комунікаційному просторі. Логіка мережевого підходу включає такі принципи, як децентралізація, синергія,

спільне використання ресурсів, вільний доступ до них, увага до мережових цінностей, максимізація інноваційного потенціалу, багатовимірний простір, відсутність технологічних бар'єрів і розширення можливостей для інновацій[1;9].

У найближчому майбутньому кожен бізнес буде змушений або успішно пройти через процес цифрової трансформації, або зникнути з поля зору у пошукових системах. Для кожного промислового підприємства це означає зміни в організаційній культурі та впровадження нових цифрових технологій і комунікацій, що розширюють його можливості та дозволяють створювати власну "екосистему" у взаємодії з контактними аудиторіями. Наступним етапом цифрової трансформації управління підприємством має стати оптимізація організаційних процесів у всіх його підрозділах. Для стимулювання інноваційного розвитку критично важливим є швидкий, уніфікований, безпечний і зручний обмін інформацією, що забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень, гнучкість і підвищення операційної ефективності.

Одним із прикладів гнучкої організації, здатної швидко реагувати на змінювані умови бізнесу, є виробнича віртуальна корпорація (ВВК). Основною характеристикою її роботи та ключовим фактором економічної ефективності є постійне вдосконалення складу і структури віртуальної організації відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів. Іншим важливим механізмом забезпечення ефективності є мінімізація використання власних активів, оскільки в ряді випадків витрати на власне обладнання можуть бути більшими за витрати на ринкові ресурси. Концепція ВВК передбачає використання власних активів тільки в разі необхідності протягом всього життєвого циклу корпорації. Кожна віртуальна корпорація існує в двох вимірах — фізичному та цифровому. Для адаптації

структури та ресурсів вона використовує цифрові копії фізичних активів. Завдяки сучасним цифровим технологіям віртуальна корпорація може моделювати свою діяльність у реальному часі, що сприяє розвитку інноваційної бізнес-культури.

Незважаючи на деякі позитивні тенденції останніх років, рівень інноваційної активності промислових підприємств в Україні все ще залишається низьким у порівнянні з іншими країнами. На запит Українського кластерного альянсу Інститут економічних досліджень та політичних консультацій провів дослідження щодо інноваційного стану серед виробничих підприємств. У квітні-травні 2023 року було опитано близько 500 підприємств, здебільшого з промислових секторів. Ключові результати опитування показали наступне: 18% підприємств не займалися інноваційною діяльністю ані до війни, ані під час неї. Зі збільшенням розміру підприємства зростає ймовірність його участі в інноваціях. Найактивніше інновації розвиваються в хімічній промисловості, металургії та машинобудуванні. Крім того, чим більше міжнародних зв'язків має компанія, тим більша ймовірність, що вона займається інноваціями. Якщо розглядати інновації через призму наявності нових або застарілих технологій, то на сьогодні це вже не є найбільш актуальним питанням для виробників. Найбільше їх турбують інші проблеми: нестабільність ситуації, різке зниження попиту та несприятливий регуляторний клімат. Щодо можливих заходів для стимулювання інновацій, підприємці вказують на необхідність довгострокових галузевих програм розвитку, фіскальних стимулів та покращення форматів взаємодії з інноваторами [2].

Згідно з результатами досліджень, основними негативними факторами для ведення бізнесу в Україні є: політична нестабільність, корупція, неефективна державна

політика, часті зміни урядів, інфляція, високі податкові ставки, складне податкове законодавство, регулювання валютного ринку, низька якість інфраструктури, обмежена здатність до інновацій, проблеми з етикою працівників, низька якість медичного обслуговування та інші [5].

Інноваційні підприємства, за показниками зайнятості та обсягу виробленої продукції (товарів і послуг), відіграють важливу роль у національній економіці України. Однак внесок промислового сектору у розвиток країни залишається недостатнім і значно нижчим порівняно з країнами Європи та США. Це свідчить про недостатність ефективних державних заходів щодо підтримки інноваційного виробництва та підтверджує неефективність чинної регуляторної політики на рівнях держави, регіонів та окремих бізнес-структур. Як наслідок, ресурсна база для розвитку та інфраструктура підтримки вітчизняних промислових підприємств залишається слабкою.

Індивідуалізація задоволення попиту і поглиблення взаємин із клієнтами можуть призвести до цінової дискримінації, що з одного боку є додатковим джерелом прибутку для підприємства, а з іншого — дає покупцю більше можливостей. Отримання інформації в реальному часі та глибоке розуміння потреб клієнтів підвищує продуктивність активів, що, в свою чергу, сприяє технологічному прогресу. Цифрові технології, знижуючи транзакційні витрати, а іноді зводячи їх до нуля, створюють нові можливості та виклики для ринку, прискорюючи процеси ведення бізнесу та виробництва.

Культура бізнесу і корпоративна культура змінюються на користь лідерства та інтеграції співробітників у структуру компанії, що передбачає глибше ментальне залучення. Для цього потрібні організаційно-лідерські здатності до навчання та здатність до глибоких змін, швидкість яких лише зростатиме. Це вимагає розвитку інноваційної культури в



компанії, здатності створювати та швидко реалізовувати ефективні проекти. В такому середовищі не має місця рутині, адміністративним витратам і стереотипам. Конкуренція переорієнтовується з фокусу на зниження витрат на сферу креативності. Це відкриває нові можливості та пришвидшує фінансування проектів, наприклад, через залучення токенів для креативних проектів, що мають прозору ефективність і прибутковість завдяки системі блокчейн [6]. Цифрову економіку, яка розвивається на основі інформаційної економіки, можна розглядати як її еволюцію в новому форматі, що виникла після значного технологічного прориву, спричиненого четвертою промисловою революцією [7], яка відрізняється нелінійною (експоненційною) швидкістю поширення інновацій, глибиною і масштабом проникнення цифрових технологій, силою впливу цифрових комплексів і систем [8]. Застосування нових технологій значно змінює спосіб мислення та мотивацію прийняття рішень, впливаючи не лише на продуктивність, а й на економічну поведінку, а також на принципи організації та управління підприємствами.

Тема роботизації неможлива без обговорення проблеми зайнятості. Без сумніву, наступна хвиля промислової революції, пов'язана з появою більш ефективних і дешевих роботів, збільшить продуктивність праці. Однак багато людей можуть втратити роботу через зміни в технологіях виробництва. Проте масове безробіття не є неминучим наслідком таких змін.

Інвестиції компаній у високі технології для зниження витрат стимулюють конкуренцію, що змушує їх передавати значну частину заощаджень споживачам у вигляді зниження цін. Крім того, працівники, які залишаються на роботі, зазвичай отримують вищу

зарплату. Це, у свою чергу, збільшує купівельну спроможність і сприяє створенню нових робочих місць.

Така динаміка створення робочих місць зберігається незалежно від того, чи зростає продуктивність праці на 1% або на 10% щорічно. В Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) впевнені, що «історично ефекти від впровадження нових технологій були значнішими, ніж вплив на втрату робочих місць: технічний прогрес супроводжувався не тільки зростанням продуктивності, але й підвищенням загальної зайнятості». Також спостерігається одночасне зростання доходів на душу населення. Тому немає підстав вважати, що цей економічний «закон» перестане діяти з розвитком роботизації або впровадженням нових технологій.

Високий рівень роботизації дозволяє певним секторам виробництва збільшувати свою частку на світовому ринку, що допомагає пом'якшити негативний вплив автоматизації на зайнятість. Натомість, країни з низькими темпами роботизації, як Канада, США та Великобританія, зазнали значного зростання скорочення робочих місць у виробничих секторах протягом останніх двох десятиліть. Це пояснюється тим, що компанії, які не інвестують у сучасні та ефективні виробничі технології, втрачають свою конкурентоспроможність і ризикують опинитися поза ринком. Цілі галузі можуть пережити занепад. У той же час, підприємства, що впроваджують передові автоматизовані системи, можуть замінити деяких працівників обладнанням, але за рахунок розширення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності вони здебільшого створюють нові вакансії для переміщення працівників у різні підрозділи компанії.

### Список літературних джерел:

1. Могилевська О.Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Вид-во КиМУ. 2020. 366 с.
2. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viynu/> (дата звернення 04.11.24)
3. URL: <https://www.forbes.com/advisor/education/career-resources/fastest-growing-jobs/> (дата звернення 04.11.24)
4. URL: <https://rubryka.com/ru/2023/10/27/human-capital-ua-2023-ukyyevi-vidbulosya-vseukrayinske-obgovorennnya-rozvytku-lyudskogo-kapitalu/> (дата звернення 04.11.24)
5. Top 10 Signs Your CEO Does'nt Get Lean. URL: <http://wkazarin.ru/content/view/1108/9/> (дата звернення 05.11.24)
6. Джеймс В. Ощадливе виробництво: навчальний посібник. Харків: Фабула, 2019. 473 с.
7. Організація та проектування логістичних систем: підручник. / М.П. Денисенко та ін. Київ: Міленіум, 2016. 506 с.
8. Дунська А.Р., Жалдак Г.П. Соціально-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2017. 288 с.
9. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак, І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*, (1), 2023. С. 45-52.
10. Pavlovskiy, S., Slobodanyk, A., & Nikolaev, O. (2023). Theoretical and methodological features of public-private partnership in the implementation of economic activities of territorial communities. *Journal" Expert*, 1(1). pp. 128-142.

**Паланиця Микола Миколайович**, аспірант  
Херсонський Національний технічний університет  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Губа М.І.*

## РАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Реалізація реформи місцевого самоврядування створила всі умови для отримання територіальними громадами міст додаткових ресурсів, збільшення

надходження видатків і створення нових можливостей для подальшого розвитку власних територій. Успіх приходить до тих громад, хто вдало використовує всі наявні для цього ресурси, успішно оцінює вплив зовнішніх факторів, внутрішню спроможність та застосовує раціональні підходи до розвитку територій. Науково-технічний прогрес, ІТ-технології, цифровізація, пошук стратегічних підходів, раціональне використання кадрового потенціалу регіону дозволяють досягти кращої результативності, особливо при реалізації стратегій власного розвитку. Саме вдале використання переваг децентралізації дало поштовх громадам напругу впливати на власний розвиток [1].

Вивченням раціональних підходів до управління розвитком територій займалися такі українські вчені, як М.І. Долішній, М.О. Кизим, В.С. Куйбіда, А.Ф. Ткачук, З.С. Варналій та інші. Вплив сучасних ІТ-технологій та постійний розвиток науково-технічного прогресу дозволяють ефективно впливати на сталий розвиток певної місцевості. В цілому розробка стратегія розвитку певної території складається із декількох етапів:

- готовність керівництва громади взяти на себе відповідальність за розвиток;
- створення сприятливих умов для ділової активності та інвестиційного клімату;
- започаткування процесів направлених на підтримання сталої конкурентоспроможності територій;
- постійний діалог між органами влади та бізнесу із метою розвитку території;
- вибір найбільш ефективних та економічно перспективних напрямів розвитку територій [1].

Повертаючись до реформи децентралізації зазначимо, що над її втіленням в життя та реалізацією працювала ціла низка державних органів, громадських організацій, свідомих громадян та вище політичне керівництво

держави, а саме Офіс Президента України, Верховна Рада України, Асоціація міст України, Районні ради, Обласні державні адміністрації, Асоціація об'єднаних територіальних громад, Асоціація сільських і селищних громад та інші. Головною місією реформи було – формування ефективного самоврядування на певній території, розвиток соціальної, транспортної, спортивної та дорожньої інфраструктури, надання якісних медичних послуг населенню, розвиток освіти, науки, культурне та духовне виховання нації, а також впровадження заощадливих і енергоефективних проектів на певній території. Впровадження децентралізації дозволило підвищити довіру бізнесу до влади, покращити якість надання публічних послуг, знизити корупцію, підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити залежність територій від центру прийнятті рішень, розбудувати інфраструктуру [2].

На думку вітчизняних науковців проект стратегії розвитку території повинен містити наступні розділи: вступ із інформацією про розробника проекту, детальний опис майбутніх соціально-економічних показників розвитку територій – аналітична записка, аналіз можливостей та загроз в тому числі сильних і слабких сторін проекту, всі сценарії розвитку проекту, стратегічні цілі та бачення, основні етапи та кроки реалізації проекту, моніторинг та оцінка результативності проекту. При управлінні розвитком територій потрібно враховувати також смарт-спеціалізацію. Її фінальне визначення відбувається в процесі розширеного обговорення за участю бізнеса, влади, активного сектору населення, громадських організацій. Смарт-спеціалізація в перекладі з англійського концепція та політика інноваційного регіонального розвитку, яка сприяє економічному зростанню в регіонах

за допомогою розкриття трудових, фінансових та інших ресурсів певної території [1].

Основними критеріями для визначення смарт-спеціалізації є:

- достатня кількість ресурсів;
- здатність до диверсифікації економіки за рахунок створення різноманітних кластерів;
- розвиток тісних міжгалузевих економічних зв'язків;
- позиціонування території на національному та міжнародному ринках;
- спроможність підприємств до досягнення значних фінансових результатів.

Подібні рекомендації щодо визначення смарт-спеціалізації в подальшому застосовуються для розробки стратегії розумного міста. За даними Європейської Економічної Комісії ООН в міських агломераціях проживає більше 54 % всього населення планети. Саме в містах виробляється 60 % всього ВВП, споживається понад 45% енергії та сконцентрована велика кількість викидів CO<sub>2</sub>. А кількість містечок із населенням 5 млн жителів перевищила 60% та переважна частина їх зосереджена в країнах, що активно розвиваються. До 2025 року показник таких міст наблизиться до 75% та понад 60% таких містечок буде зосереджена саме в країнах із розвинутою економікою [1].

Разом із тим постійний приріст населення на території приводить до вагомих перепон в керуванні містом, це і вирішення питання з транспортом, зв'язком, потужним та швидкісним інтернетом, тепло та енергопостачання, наявність достатньої кількості питних ресурсів, вирішення питання з твердими побутовими відходами. Гостро стоять проблеми з медичним обслуговуванням, соціальним забезпеченням та захистом населення. Владі потрібно раціональні використовувати

наявні ресурси в місті, враховувати густоту населення, добудовувати житло, займатися створенням робочих місць разом із бізнесом, не забуваючи приділяти увагу екології, висаджуванні зелених насаджень та відбудови паркових зон. Особливо гостро ці питання постануть після завершення бойових дій, подальшим розмінуванням територій, створення безпечних умов для життя населення, розбудова транспортної, соціальної та іншої інфраструктури. В такому випадку наша країна буде відчувати брак досвіду, та буде потребувати допомоги тих країн, які проходять нелегкий шлях відбудови території з широким залученням фінансових та інноваційних ресурсів із кваліфікованими кадрами [1].

При побудові сучасного міста на певній економіко-соціальній території влада повинна врахувати наявні фінансові, економічні, інноваційні, кадрові та природні ресурси. При цьому обов'язково залучитися підтримкою бізнесу, врахувати думку місцевого населення і досконало знати специфіку території. Трансформація слабо розвинутих міст в потужні, розумні та стійкі міста входить до Цілей Сталого Розвитку ООН. Враховуючи бачення ООН, до стійких та розвинених міст відносять міста, які відповідають наступним критеріям:

- доступ до безпечного, комфортного та доступного за коштом житла;
- спроможність громадян сплачувати за житлові послуги, вивіз сміття тощо;
- доступ до безпечного, комфортного та доступного за коштом громадського транспорту міського та міжміського сполучення з врахування потреб людей поважного віку, дітей, осіб із інвалідністю;
- забезпечення в місті сприятливого навколишнього середовища, а саме чистого повітря, великої кількості зелених насаджень, раціональна утилізація відходів;

- відкритий та безпечний доступ всіх людей незалежно від статусу до водойм, парків, зон відпочинку;

- наявність позитивних економічних, екологічних і соціальних зв'язків між сільськими та міськими громадами;

- дбайливе ставлення до культурної та природної спадщини міста;

- наявність не лише прийнятих, а й реалізованих комплексних стратегій та довгострокових планів із метою ефективного використання ресурсів.

За рахунок раціональних підходів до управління розвитком територій створюються комфортні умови проживання для населення та закладаються сталі передумови для створення потужних та сучасних міських агломерацій. Фундаментом побудови розумного сучасного міста є поліпшення стратегічного планування та здатність якісно керувати змінами. Тому важливо виявити унікальні можливості міста, його активи, вчасно виокремити конкурентні переваги та сфокусувати зацікавлені сторони до досягнення спільної мети. За допомогою раціональних підходів потрібно оптимально використати потенціал певної території та пришвидшити розвиток міста за допомогою науково-освітньої складової при сталих економічних і соціальних умовах. Запровадження смарт-спеціалізації з метою розвитку території передбачає широке використання ІТ-технологій, технологічного процесу, людських ресурсів із подальшим підвищенням якості надання послуг кожному мешканцю міста. Важливо в такому випадку закласти надійний економічний фундамент і акцентувати увагу на розвитку окремих секторів економіки, зосередитися на міжгалузевих зв'язках, в тому числі визначити вплив кожної галузі або сектору економіки на життєдіяльність мешканців міста [1].



В процесі визначення основних напрямків розвитку міста доцільно враховувати вплив всіх видів послуг, які приймають участь в створенні територіального ВВП та досягненні доданої вартості. Вкрай важливими для кожної території є економічні, географічні, інституційні, освітні, інфраструктурні та інші особливості. Саме за рахунок вищевказаних особливостей, міста при розробці стратегій розумного розвитку повинні врахувати своє розташування, що в кінцевому випадку призведе до значного економічного зростання та зосередження в тих галузях, де місцева економіка розвивається потужно та стало. Найбільш вдалим прикладами розроблених стратегій міст за ознаками розумності є: Вінниця, Полтава, Київ, Львів. Саме в цих містах були задіяні інформаційні та сучасні комп'ютерні технології задля ефективного функціонування транспортної інфраструктури та сфери послуг. Застосування новітніх технологій є вкрай важливим для управління розвитком територій, це дозволяє підвищувати продуктивність міської влади, спростити комунікації між бізнесом і громадою та призводить до високого рівня забезпечення населення усіма благами. Разом із тим новітні інформаційні технології лише один із інструментів побудови та управління розумним містом [1].

Ефективне управління територією залежить від вдалого менеджменту на урядовому та міському рівні. Потрібно підвищувати діловий рівень населення, постійно займатися навчанням кадрів, інвестувати в розвиток наукових інституцій країни з метою впровадження ефективних технологічних змін в економіці держави в майбутньому. В рамках розробки стратегій сталого розвитку міст потрібно інтегрувати уряд, бізнес та освітню систему в єдину складову. Синергічний ефект від такої взаємодії сприятиме економічному зростанню та подальшому територіальному розвитку. Задача уряду

створити сприятливі економічні та соціальні умови, прозоре конкурентне середовище для розвитку бізнесу певній території. Лише за сприятливих умов бізнес буде мати можливість подальшого інвестування та створення нових робочих місць в територіальній громаді. Всі людські ресурси повинні своєчасно проходити курси підвищення кваліфікації, отримувати знання та практичний досвід із подальшим застосуванням у виробничому циклі підприємств міста. Таким чином, уряд повинен змінити підходи у системі освіти громадян, враховуючи внутрішні та зовнішні виклики країни [1].

При складанні стратегії розвитку міста потрібно врахувати енергетичну, транспортну, житлову, соціальну, культурну та іншу інфраструктуру. Важливо врахувати наявні інфраструктурні плани міста. Слід зазначити, що управління містами здійснюється за галузевим принципом. Саме із цією метою в місті створюються окремі підрозділи з фінансів, транспорту, соціального захисту та інші. Нажаль поки що маємо прогалини при взаємодії різних підрозділів задля спільного вирішення проблем окремо взятого міста. Потрібна інституція, яка буде займатися повним комплексом послуг, від розробки стратегії, її втілення в життя до обговорення з бізнесом та інформування суспільства про результати її реалізації. Нажаль багато міст України обмежені в фінансових, трудових, організаційних ресурсах для максимального їх використання при створенні та реалізації стратегії розвитку. Важливо при складанні стратегій залучитися підтримкою зовнішніх аналітичних центрів, які мають інший, альтернативний погляд на місцевість та її подальший розвиток. Зовнішня інституція повинна досить активно взаємодіяти з владою при створенні стратегій розвитку міст, пропонувати сучасні інноваційні підходи до вирішення проблем, готувати свої рекомендації по

коригуванню планів, проводити дослідження настроїв громадян на території, залучатися до громадських обговорень, зустрічей з бізнесом з метою вирішення надважливих проблем міста [1].

Територіальні стратегії міст можуть фінансуватися за рахунок державного бюджету, запозичень коштів від міжнародних донорів і за рахунок державно-приватного партнерства. По факту, бюджетне фінансування є короткотерміновим і обмеженим, його раціонально використовувати для швидко окупних і невеликих проєктів. За рахунок коштів міжнародних донорів є можливість в повній мірі реалізувати довгострокові масштабні проєкти міста. Тому найбільш ефективним фінансовим ресурсом для фінансування різних проєктів міста є державно-приватне партнерство. Але з іншого боку цей процес не дуже швидкий і легкий, з однієї сторони – потрібна висока кваліфікація публічної влади, з іншої сторони – можливість залучення приватного бізнесу до розвитку територій, але важливо, щоб бізнес на цьому не спекулював.

Таким чином раціональні підходи до управління розвитком територій спрямовані на досягнення високого рівня громадського консенсусу, партнерського підходу взаємодії влади та бізнесу, залучення великої кількості зацікавлених сторін до створення комфортних умов проживання в місті, використання освіти як переваги створення фундаменту до ефективного управління розвитком, використання аналітичного інструментарію та ділового підходу.

### Список літературних джерел

1. Ярошенко І. В. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Регіональна економіка*. URL:

[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-4\\_0-pages-103\\_110.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf)

2. Реформа децентралізації. *Урядовий портал*. Сайт Кабінету міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vrjaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 09.11.2024)

**Постернак Ірина Михайлівна**, к.т.н., доцент  
Одеська державна академія будівництва та архітектури

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 192 «БУДІВНИЦТВО ТА ЦИВІЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ» ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

*Стале будівництво* – це серія сталих та найкращих практик, які починаються задовго до самого етапу будівництва і тривають після того, як будівельна команда залишила об’єкт. Для сталого планування, будівництва, модернізації та експлуатації будівель важлива регулярна координація між будівельниками, користувачами та групою планувальників з різних спеціалізацій.

*Аспекти сталого будівництва*: екологічна якість; економічна складова; соціальний аспект; функціональність та адаптивність.

*Комплексне планування*. Розраховане на майбутнє, стійке будівництво та експлуатація потребують цілісного та комплексного планування. На ранній стадії планування встановлюється курс на майбутню стійку якість будівлі. Тому важливо враховувати аспекти стійкості в усіх процесах планування, будівництва та управління, щоб підтримувати та покращувати якість будівлі. Цілісне планування означає врахування великої кількості індивідуальних аспектів відповідних фаз життєвого циклу щодо існуючих взаємодій (таблиця 1). З цією метою планувальники з різних сфер повинні бути доручені з

самого початку будпроектів і працювати разом над створенням узгоджених підконцепцій.

*Менеджмент будівельних проектів* – це процес планування, координації і контролю всіх аспектів будівельного проекту від початку до завершення; що включає в себе управління ресурсами, ризиками, термінами, бюджетом і якістю проекту з метою досягнення поставлених цілей.

*Таблиця 1.*

**Початкові етапи та стратегії подолання перешкод  
впровадження сталого будівництва в Україні [1]**

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вплив на навколишнє середовище             | Впровадження дієвих систем управління відходами. Використовувати екологічно чисті будівельні матеріали, які мають менший вуглецевий слід та не містять токсичних речовин. Впроваджувати енергоефективні технології та системи, які дозволять зменшити використання енергії та водних ресурсів. LCA як частина проєктування. Розробка нормативно-правових актів та ДБН, які встановлюють правила та вимоги до проєктування за сучасними критеріями. |
| Економічний показник/<br>вартість          | Застосування сучасних практик ведення будівництва, задля уникнення непотрібних витрат. Стимулювати використання сталих технологій та матеріалів шляхом фінансових пільг та підтримки. Зменшувати витрати на будівництво та експлуатацію будівель шляхом впровадження; енергоефективних технологій та систем. Розвивати ринок вторинних матеріалів та ресурсів, що дозволить зменшити витрати на будівництво.                                       |
| Здоров'я та безпека/<br>Будівельні процеси | Забезпечувати безпечні умови праці під час будівельних процесів. Належний та відповідальний контроль по охороні праці і промислової безпеки на будівництві. Забезпечувати якість будівельних конструкцій та систем, що зменшить ризик аварій та травм.                                                                                                                                                                                             |
| Фізичні ресурси/<br>Процеси проєктування   | Енергомодельовання та LCA як частина проєктування. Використання інформаційної моделі будівлі (BIM) може допомогти зменшити витрати на фізичні ресурси та покращити процес проєктування. Раннє залучення всіх консультантів проєкту до процесу проєктування.                                                                                                                                                                                        |
| Доступ до інформації/<br>Освіта            | Освіта та підготовка висококваліфікованих спеціалістів. Включення питань сталого будівництва до навчальних планів вищих навчальних закладів, проведення курсів                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | підвищення кваліфікації для фахівців будівельної галузі. Розширення доступу до інформації про стале будівництво та його переваги. Проведення інформаційних кампаній, використання соціальних медіа для поширення інформації про стале будівництво, проведення тренінгів та семінарів для професіоналів будівельної галузі. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В Україні реалізується проєкт UKRENERGY, що підтримується Європейською Комісією – “Європейським виконавчим агентством з питань освіти і культури” (EACEA), в рамках програми Еразмус+, за напрямом KA2, спрямованим на підтримку “Розвитку потенціалу вищої освіти (CBHE)” в країнах-партнерах ЄС (ERASMUS-EDU-2022-CBHE-STRAND-2. Project ID101082898) [2,3]. З квітня 2023 року по березень 2026 року проєкт UKRENERGY досягатиме основної мети – сприяння підвищенню якості викладання та навчання в Україні шляхом створення інноваційних магістерських курсів з енергетичної стійкості в будівлях, відповідно до принципів Болонського процесу.

Конкретні цілі проєкту [3] зосереджені на:

*перше* – дізнатися про сучасні методи навчання в галузі енергетичної стійкості в будівлях відповідно до потреб ринку праці.

*друге* – підвищення кваліфікації викладацького складу, щоб спрямувати викладацьку пропозицію на вирішення проблем енергетики та ремонту будівель.

*третє* – поширення та заохочення знань щодо Європейської зеленої угоди та вимог, встановлених ЄС 2030.

Одним з етапів проєкту є курс перепідготовки «Енергоефективні будівлі», організований Словацьким технологічним університетом у Братиславі [4], спрямований на посилення гармонізації академічних підходів і залучення зацікавлених сторін для розробки нових курсів і надання можливості викладачам

українських університетів зрозуміти та вивчити сучасні методи оцінювання та впровадження їх у навчальний процес. Результатом тренінгового курсу є те, що викладачі українських ЗВО ознайомились з новими методами викладання-навчання-оцінювання та впровадження їх у навчальний процес.

*Менеджер будівельних проектів (МБП)* має свої відмінності в порівнянні з іншими менеджерами. Ось деякі ключові відмінності [5]: технічний аспект (МБП повинен мати розуміння технічних аспектів будівництва, враховувати інженерні аспекти та взаємодіяти з різними фахівцями); ризики і невизначеність (будівельні проекти пов'язані з погодними умовами, змінами в законодавстві чи непередбачуваними проблемами на будівельному майданчику); процеси замовлення та підяду (управління процесами замовлення матеріалів та виконання підрядних робіт є важливою частиною МБП); різноманітність стейкхолдерів (замовники, архітектори, інженери, підрядники вимагають ефективного управління взаємовідносинами); сезонність та тимчасовість (будівельні проекти мають обмежений час виконання та можуть бути сезонними).

*Випускник програми з менеджменту будівельних проектів* може очікувати системні результати, які допоможуть йому розвивати успішну кар'єру в галузі будівництва та проектного управління. Деякі з цих результатів включають [6]: професійний розвиток, успішність у роботі, кар'єрні можливості, розвиток особистості, мережа зв'язків, довіра та репутація, вдосконалення навичок управління часом, розвиток емоційного інтелекту, самореалізація та задоволення від професійного зростання, вплив на суспільство.

Основні цілі цієї програми включають [7]: набуття знань та навичок; розвиток професійних компетенцій;

розуміння нормативних вимог; управління ресурсами; підготовка до професійної сертифікації.

*Завдання програми.* Надати студентам глибокі знання у сфері будівництва та менеджменту. Розвинути навички стратегічного планування та управління ресурсами. Ознайомити студентів з сучасними технологіями та методами управління проєктів. Розвинути навички роботи в команді та лідерські якості. Забезпечити практичний досвід через стажування та практики на реальних об'єктах.

Отже, освітньо-професійна програма «Менеджмент будівельних проєктів» має на меті підготовку фахівців, здатних ефективно керувати будівельними проєктами на всіх етапах їх реалізації з врахуванням сталого будівництва для відновлення та розбудови України.

### Список літературних джерел

1. Кривошеєв Максим, Грищенко Роман. Стале будівництво в Україні: виклики, ризики та рішення. *Веб-сайт knuba.edu.ua: Київський національний університет будівництва і архітектури*. URL: [https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/kryvosheyeu\\_prezentacziya.pdf](https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/kryvosheyeu_prezentacziya.pdf) (дата звернення: 04.11.2024).
2. Innovative master courses supporting the improvement of the energy and carbon footprint of the Ukrainian building stock – UKRENERGY. *Веб-сайт odaba.edu.ua: Одеська державна академія будівництва та архітектури*. 26 червня 2024р. URL: <https://odaba.edu.ua/news/page2/842> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Інноваційні магістерські курси, що сприяють покращенню енергетичного та вуглецевого сліду українського житлового фонду – E+UKRENERGY. *Веб-сайт ukrenergy-erasmusplus.eu: UKRENERGY project is co-funded by the European Union (EU) under the Erasmus+ Programme (Grant Agreement no. 101082898-2022)*. 26 червня 2024р. URL: <https://ukrenergy-erasmusplus.eu/uk> (дата звернення: 06.11.2024).
4. Intensive retraining course "Energy Efficient Buildings": програма курсу перепідготовки. м. Братислава, Словачька Республіка. 16 – 20 вересня 2024 р.; The Slovak University of Technology in Bratislava: STU, 2024. 9с.
5. Постернак І.М. Доцільність ОПП "Менеджмент будівельних проєктів" для спеціальності 192 "Будівництво та цивільна інженерія".



*Управління якістю підготовки фахівців: матеріали XXIX Міжнар. науково-методичної конференції, м. Одеса, 18–19 квітня 2024 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2024. Ч.1., С. 186.*

6. Постернак І.М. Очікувані результати навчання за ОПП "Менеджмент будівельних проєктів". *80-а науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу академії: тези доповідей науково-технічної конференції, м. Одеса, 16–17 травня 2024 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2024. С. 177.*

7. Постернак І.М. Започаткування ОПП "Менеджмент будівельних проєктів" для підготовки кваліфікованих кадрів будівельного комплексу м. Одеси. *Проблеми та перспективи розвитку будівельного комплексу м. Одеси: збірка тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 26–27 вересня 2024 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2024, С. 133.*

**Рябець Катерина Анатоліївна,**

доктор наук з державного управління, доцент  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РОЗВИТКОМ**

Роль політики важко переоцінити у функціонуванні усіх сфер життєдіяльності суспільства. Не винятком у цьому випадку є державна освітня політика, яка по суті є певним планом дій щодо організації освітнього процесу та розвитку системи освіти в цілому. До основних функцій державної освітньої політики належить визначення пріоритетів, цілей та завдань у сфері освіти, встановлення стандартів навчання, розробка програми розвитку освіти та надання ресурсів для її реалізації.

Л. Гриневич стверджує, що освітня політика включає у себе три найважливіші елементи: *нормативно-правову політику* як визначення меж поведінки суб'єктів

освітнього процесу та меж їх компетенцій; *культурно-ідеологічну політику*, що визначає орієнтації суспільної свідомості, які впливають на вибір рішення; *фінансову політику*, спрямовану на розподіл і використання засобів, які виділяються на освітні потреби [1, с. 303].

Система управління людським розвитком багатокomпонентна, про що свідчить різноманіття заходів та стратегій, включених у неї. Освітній компонент є визначальним у формуванні належного рівня освіченості і грамотності суспільства.

На думку С. Замрозович-Шадриної, освіченість є якісною характеристикою розвитку особистості, яка здатна орієнтуватися в навколишньому середовищі, адаптуватися до нього, охороняти, примножувати його, отримувати про нього нові знання та самовдосконалюватися. Грамотність передбачає наявність системи знань, вмінь, навичок, уявлення про світ, духовних основ пізнання, існування у світі [2, с. 303]. Своєю чергою, І. Мазур вважає, що освіченість – це грамотність, доведена до необхідного максимуму в межах суспільства чи особистості [3, с. 81].

Аналіз вищезазначених підходів до визначення освіченості та грамотності свідчить про відсутність єдності розуміння їх сутності, оскільки для одного автора ці поняття представляють різні аспекти розвитку особистості, тоді як для іншого – одне поняття виражає максимальний рівень іншого. На наш погляд, «освіченість» та «грамотність» є взаємопов'язаними і взаємопохідними, а також одночасно взаємодоповнюючими та взаємозалежними аспектами розвитку особистості і суспільства.

Нижче викладемо результат дослідження ролі освіченості і грамотності суспільства в системі управління людським розвитком.

По-перше, освіченість і грамотність суспільства сприяє *індивідуальному розвитку кожної людини*, що дозволяє їй сприймати інформацію усвідомлено та аналітично, розуміти її сутність, проводити об'єктивний аналіз та прогнозувати можливі наслідки. Ця здатність формується завдяки високому рівню освіченості та навичкам критичного мислення, що сприяє узгодженому та обґрунтованому прийняттю рішень на основі доступної інформації.

Висока освіченість та грамотність суспільства також дозволяє ефективно користуватися інформацією, робити обґрунтовані висновки та керуватися знаннями під час прийняття важливих рішень. Це забезпечує раціональний підхід до різноманітних ситуацій та сприяє розвитку суспільства як цілісної системи. Отримуючи інформацію, освічена та грамотна людина здатна не лише усвідомлювати її зміст, а й використовувати набуті дані для прогнозування можливих наслідків, що дозволяє планувати дії та уникати можливі негативні наслідки.

По-друге, індивідуалізація освіченості і грамотності кожної окремої людини на державному рівні має потенціал призвести до синергетичного ефекту. Зазначене означає, що результативність сукупності зусиль перевищує суму результативності окремих частин. Кожна індивідуально освічена та грамотна людина може приносити внесок у розвиток суспільства, а колективна діяльність таких осіб здатна мати значно більший вплив, ніж сума їхніх окремих зусиль. Такий підхід сприяє *сталому економічному розвитку*, оскільки освічене та грамотне суспільство здатне до ефективної роботи, підвищення кваліфікації та успішної підприємницької діяльності. Результатом ефективного економічного розвитку є фінансове благополуччя держави та забезпечення гідного рівня життя населення країни.

По-третє, *соціальна участь* у державотворчому процесі можлива за умови забезпечення всебічної та якісної освіти членів суспільства, що допомагає їм розвивати необхідні навички та знання. Для ефективного функціонування держави є надзвичайно важливим, щоб її представники (в особі органів державного та самоврядного управління) мали зворотній зв'язок з громадянами та розуміли їхні потреби і погляди. Формами фідбеку варто визначити залучення громадськості до прийняття управлінських рішень, відкритий та прозорий діалог, публічні консультації. Поряд із викладеним важливим аспектом забезпечення соціальної участі в суспільстві є створення можливостей для громадського контролю за діяльністю органів державної влади.

Розвиток суспільства напряму залежить від можливості громадян поєднувати освіченість, грамотність та активну участь в процесах державного управління. При цьому варто розуміти, що масовий характер активної участі громадян в державно-управлінських процесах є недоречним, оскільки порушить баланс суб'єктно-об'єктної складової державного управління. Крім того, по суті усі громадяни не можуть бути наділені специфічними управлінськими знаннями і мати відповідний досвід. Саме тому за мету організації соціальної участі у державно-управлінських процесах варто ставити досягнення рівня раціональної рівноваги між участю громадян та їх професіоналізмом у державному управлінні.

Виховання свідомих громадян є однією з найважливіших цілей державної освітньої політики. Свідомий громадянин не лише усвідомлює свої права, а й вміє використовувати їх для покращення власного життя та життя своєї громади. Це, у свою чергу, веде до формування активної суспільної позиції, яка може суттєво впливати на управлінські рішення і політичні процеси в країні.

Варто підкреслити важливість шкільної освіти у формуванні активних громадян. Через різноманітні освітні програми, проєктну діяльність, волонтерство та інші форми соціальної активності учні мають можливість набути навички командної роботи, навчитися проявляти ініціативу та відповідальність. Такий досвід дає можливість молоді отримати базові знання щодо організації та реалізації суспільно важливих проєктів, які потім стають фундаментом для їхньої активності в дорослому житті. Формування в учнів знань щодо державного та самоврядного устрою суспільства сприяє їх розумінню політичних процесів і механізмів, які діють у країні. Це не лише підвищує рівень зацікавленості молоді в політичних процесах, але й формує у них усвідомлену позицію щодо їх участі в суспільному житті.

По-четверте, розглянемо *культурний розвиток суспільства* як похідну категорію від освіченості та грамотності. М. Галицька наголошує, що культура є глибинним духовним змістом цивілізації, тоді як цивілізація відображає її матеріальні аспекти. У сфері освіти культура проявляється через духовні цінності, філософські досягнення та твори мистецтва, тоді як цивілізація визначається рівнем технологічного, економічного та соціально-політичного розвитку суспільства [4, с. 32].

Доповнюючи вищевикладене твердження, зазначимо, що здатність до читання, розуміння та творчості стимулюється грамотністю і може сприяти не лише особистісному зростанню, але й розвитку культури та сприйняттю культурної спадщини в цілому. Грамотність допомагає людям розуміти і висловлювати свої думки, почуття, ідеї, що сприяє активному діалогу та обміну культурними цінностями в суспільстві. Своєю чергою, освіченість також відіграє ключову роль у культурному

розвитку суспільства, оскільки вона включає в себе не лише знання та вміння, але й розуміння глибоких принципів, цінностей та історії. Безумовно, що насамперед саме освічені люди відкриті до нових ідей, готові до самовдосконалення та вивчення нового культурного контексту. Їхнє розуміння світу та готовність до взаємодії з іншими культурами створює засади для сприяння розвитку толерантності, культурного обміну та взаєморозуміння між різними групами суспільства.

По-п'яте, останніми роками рівень загальної грамотності та освіченості має значну залежність від *рівня цифрової грамотності*. Проведене нами дослідження [5, с. 248] свідчить, що цифрова грамотність громадян полягає в умінні використовувати цифрові технології під час здійснення пошуку інформації в Інтернеті, або на електронних ресурсах; в оцінці та обробці знайденої в Інтернеті інформації; у здійсненні комунікації в соціальних мережах; у захисті своїх особистих даних; у забезпеченні кібербезпеки тощо.

Наразі цифрова грамотність, як ключовий аспект сучасної освіти, стає основою для успішного розвитку особистості в умовах інформаційного суспільства. Сучасні громадяни мають бути здатні відрізнити надійні джерела від недостовірних, адже переважання фейкових новин і дезінформації може істотно вплинути на громадську думку та прийняття рішень на всіх рівнях. Крім того, люди повинні розуміти, як їхні дані можуть бути використані третіми особами та які заходи необхідно вжити для їхнього захисту. З урахуванням зазначеного цифровізація багатьох сфер суспільної діяльності додала до переліку життєво важливих навичок: вміння налаштовувати приватність у соціальних мережах, використання складних паролів та обережність при обміні інформацією.

Цифрова грамотність впливає на можливість участі в економічному житті та розвиток кар'єри, оскільки сучасний ринок праці вимагає від фахівців уміння працювати з технологіями та адаптуватися до нових цифрових умов, що робить освіченість у цій сфері передумовою для працевлаштування і особистого розвитку.

По-шосте, *здоров'я та безпека нації* напряму пов'язані з освіченістю та грамотністю населення. Освіченість створює засади для розуміння основних принципів здорового способу життя, що попереджує виникнення хвороб і травм. Саме завдяки освіченості населення швидше реагує на нові загрози для здоров'я та може бути краще підготовленим до уникнення ризикових ситуацій.

Досліджуючи роль грамотності у забезпеченні здоров'я та безпеки нації, потрібно зазначити, що від її рівня залежить розуміння людиною інформації про медичні процедури, призначення конкретних лікарських препаратів та стандарти безпеки. Зазначене потенційно створює засади щодо зниження помилок у лікуванні, попередження аварій та травм.

Згідно з даними джерела [6] серед факторів, які визначають здоровий спосіб життя є: раціональне харчування, дотримання режиму бадьорості і відпочинку, дотримання оптимальної тривалості сну 7-8 годин, уникнення стресу, запобігання появі шкідливих звичок (зловживання алкоголю, вживання наркотичних речовин, тютюнопаління), а також дотримання режиму оптимальної фізичної активності. З урахуванням вищевикладеного, на наш погляд, зазначений перелік факторів цілком обґрунтовано необхідно доповнити рівнем освіченості та грамотності.

Вищевикладені положення щодо ролі державної освітньої політики в контексті освіченості і грамотності суспільства в системі управління людським розвитком не є вичерпним з низки таких причин, як динаміка соціальних змін, індивідуальні потреби, політичні та економічні фактори, комплексність людського розвитку, глобальні виклики.

Підсумовуючи дослідження, відзначимо, що ефективна державна освітня політика відіграє важливу роль у системі управління людським розвитком, оскільки створює засади для практичної реалізації його чинників, зокрема щодо індивідуального розвитку кожної людини, сталого економічного розвитку, соціальної участі, культурного розвитку, формування цифрової грамотності, здоров'я та безпеки нації.

#### Список літературних джерел

1. Гриневич Л.М. Поняття «освіта», «розвиток освіти», «освітня політика» в сучасному науковому дискурсі // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. № 1-2 (42-43). 2015. С. 14-19.
2. Замрозевич-Шадріна С. Проблеми гуманізації освіти та суспільства // Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 23-24 червня 2022 р. / за заг. ред. Б.Р. Стецюка. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 303-304.
3. Мазур І. Культурологія в інноваційному стилі педагогічної діяльності // Культурологічна складова професійного розвитку педагога: зб. наук. праць / За ред. Л. Хомич, Л. Султанової, Т. Шахрай. Київ-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2012. С. 81-86.
4. Галицька М.М. «Культура» та «освіта»: взаємозумовленість понять // Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. Вип. 4. С. 28-33. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_5)
5. Рябець К.А. Значення вебпорталу «Дія.цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією // Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15). С. 243-258.
6. Chatterjee A., Prinz A., Gerdes M., Martinez S. Digital Interventions on Healthy Lifestyle Management: Systematic Review. J. Med Internet Res. 2021 Nov 17; 23(11):e26931. doi:10.2196/26931.



#### **СЕКЦІЯ 4.**

### **МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Акіліна Анна Володимирівна**, бакалавр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.пед.н., професор Караман О.В.*

### **ЕТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ З ВЕТЕРАНАМИ ЯК СКЛАДНИК МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ: ПРАКТИКИ БЕЗБАР'ЄРНОГО СПІЛКУВАННЯ**

Дослідження реінтеграції ветеранів демонструє, що цей процес супроводжується значними труднощами. Група дослідників на чолі з Кенігом [1] підкреслюють необхідність розроблення інструментів для ранньої ідентифікації ветеранів, які піддаються найбільшому ризику невдалої реінтеграції. Номан та його колеги [2] виявили позитивний зв'язок між труднощами реінтеграції, посттравматичним стресом, тривогою та депресією. Виняткову роль у процесі реінтеграції відіграє ефективна комунікація. Хоу та Шпір [3] показали, що порушення комунікаційних військових норм у цивільному житті може викликати зневагу з боку деяких ветеранів та ускладнювати їхню адаптацію. Крім того, дослідження свідчать про те, що моральні емоції, такі як презирство, можуть негативно впливати на ставлення ветеранів до цивільного суспільства. Дослідження Оразем та колег [4] підкреслює важливість військової ідентичності для ветеранів та труднощі, з якими вони стикаються під час її адаптування до цивільного життя. Автори стверджують, що неможливість реалізувати свою військову ідентичність у цивільному середовищі може призводити до соціальної ізоляції та ускладнювати процес реінтеграції. Стоун та

Тувал-Машіах [5] досліджували феномен самотності та ізоляції з-поміж ізраїльських ветеранів. Автори виявили, що соціальна ізоляція тісно пов'язана з різними психологічними проблемами, такими як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), тривога та депресія. Фрід та співавтори [5] підтверджують ці висновки, демонструючи, що ветерани, яким було відмовлено у компенсації за інвалідність, частіше стикаються з проблемами здоров'я та соціальною ізоляцією.

До повномасштабного вторгнення в єдиному електронному державному реєстрі ветеранів війни налічувалося близько пів мільйона осіб. Після війни ця цифра може зрости до 4 млн. [7]. Це нове покоління українських ветеранів, чиї навички й досвід значно відрізняються від досвіду попередніх поколінь, що також формувало унікальну професійну спільноту. Повернення до цивільного життя для багатьох ветеранів є викликом, адже вони потребують культурної адаптації. Перехід до цивільної реальності передбачає засвоєння нових соціальних та корпоративних норм, що може бути складним для тих, хто звик до командної взаємодії. Це часто суперечить пріоритетам цивільного середовища, де зазвичай важливіші індивідуальні досягнення та кар'єрне зростання. Саме тому ветерани можуть зіткнутися з певними труднощами в адаптуванні до вимог і стандартів, які відрізняються від тих, що були важливі під час служби. Крім того, з-поміж ветеранів є чимало тих, хто отримав поранення або інвалідність унаслідок бойових дій. На жаль, війна приносить не лише моральні, а й фізичні випробування, наслідки яких залишаються на все життя. Проте сьогодні створюються умови для підтримки соціальної інтеграції осіб з інвалідністю, що дозволяє їм повноцінно брати участь у суспільному житті та реалізовуватися у професійній сфері. Незалежно від

фізичних обмежень, ветерани прагнуть знайти своє місце в цивільному суспільстві, розвивати свої навички та підтримувати родину.

Особливим аспектом спілкування з ветеранами є вміння враховувати етичні принципи та культурну специфіку їхнього досвіду. Ветерани звикли до мілітарної термінології та спілкування у колі, де переважають теми служби й бойового досвіду, однак цивільне суспільство має спільну з ними мову – ту, якою вони спілкувалися ще до служби, й тому варто розуміти, що військова частина є лише одним із численних аспектів їхньої особистості. У спілкуванні з ветеранами доцільно дотримуватися етичних норм, які створюють атмосферу довіри та рівності. Служба є лише етапом їхнього життя, і після повернення ветерани поступово повертаються до інших сфер спілкування, рідше носять військову форму, відмовляються від позивних. На цьому етапі працевлаштування стає для них не стільки інструментом адаптації, як можливістю вибудувати своє цивільне життя заново.

Щоб спілкування з ветеранами було ефективним за порадами Hub у підтримці ветеранів [8], доцільно використовувати нейтральні терміни та безпосередні визначення, позбавлені надмірного емоційного забарвлення. Замість висловів на кшталт «вічний подвиг», краще використовувати більш нейтральні «воєнний» або «бойовий досвід», фокусуючись на професійних аспектах, а не на оцінюванні пережитого. Ветеранський досвід є частиною особистісного в людині, проте він не визначає її повністю, тому доречно застосовувати описові конструкції, як-от «людина з бойовим досвідом», уникаючи узагальнювальних евфемізмів чи коротких назв, що можуть звучати недоречно.

3- поміж етичних правил у спілкуванні з ветеранами варто уникати запитань та фраз, які є потенційно

травматичними або провокативними. Неприпустимо запитувати про деталі боїв чи моменти, що могли травмувати психіку, як-от: «ти когось вбивав?» або «ти бачив загиблих?» [8]. Подібні запитання ставлять під сумнів повагу до особистісних кордонів ветеранів, тим самим порушуючи етичні стандарти комунікації [8]. Так само недоречно намагатися нав'язувати свою позицію або припускати, що всі ветерани сприймають службу однаково. Уникаючи оцінок воєнного досвіду або висловів, які можна розцінити як судження, ми можемо сприяти створенню атмосфери, у якій ветерани почуваються прийнятими та поважаними. Загалом, ветерани, повертаючись до цивільного життя, прагнуть реінтегруватися у суспільство, розширити своє коло спілкування та знову знайти власне місце у світі, де на них чекають сім'ї, друзі та нові професійні ролі. Повага до їхнього досвіду та прагнення розуміти їх як особистостей, а не лише через призму бойових дій, сприяє не лише успішній інтеграції ветеранів, а й зміцнює громадські зв'язки, розвиваючи загальну культуру розуміння та підтримки в українському суспільстві.

На робочому місці ефективна комунікація з ветеранами має передбачати чітке формулювання очікувань, регулярний зворотний зв'язок та створення атмосфери взаємоповаги. Важливо пам'ятати, що військова служба формує певні особливості поведінки та мислення, які можуть відрізнятися від цивільних. Тому керівникам та колегам варто проявляти розуміння та терпіння до ветеранів. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі [9], наголошує, що індивідуальні зустрічі з ветеранами є важливим інструментом для створення сприятливої робочої атмосфери та підтримки ветеранів у процесі адаптування до цивільного життя. Ці зустрічі надають

можливість керівникам встановити особистий контакт з підлеглими, обговорити їхні професійні цілі та потреби, а також забезпечити необхідну підтримку. Під час підготовки до зустрічі важливо створити безпечний простір для довірливої розмови. Ветерани часто стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з їхнім військовим досвідом, тому важливо, щоб вони відчували себе почутими і зрозумілими. Керівники повинні підходити до кожної зустрічі з індивідуальним підходом, враховуючи особливості та потреби кожного ветерана. Під час розмови варто зосередитися на професійних аспектах, таких як постановка завдань, зворотний зв'язок, кар'єрне зростання. Важливо уникати питань, які можуть викликати дискомфорт або травмувати ветерана, таких як детальні розповіді про бойові дії, особисті переживання, пов'язані з війною. Ось декілька конкретних рекомендацій для проведення ефективних індивідуальних зустрічей з ветеранами від HR Порадника [9]: створення безпечного простору; активне слухання; емпатія; конфіденційність; зворотний зв'язок.

Загалом ефективна комунікація з ветеранами передбачає створення атмосфери довіри, поваги та розуміння. Це дозволить ветеранам почуватися комфортно і безпечно в новому середовищі, сприятиме їхній успішній реінтеграції та підвищить їхню якість життя. Дотримуючись рекомендацій із «Довідника безбар'єрності», можна забезпечити ветеранам комфортне середовище для соціальної інтеграції, уникнувши зайвих бар'єрів у спілкуванні, зокрема:

1. Комунікація на рівних: спілкуватися з ветеранами треба так, як і з будь-якою іншою людиною, уникаючи виділення їхнього військового досвіду. Замість співчутливих висловів на кшталт «тримайся», краще

запитати: «Як ти сьогодні?», щоб підтримати рівну й поважну розмову [10].

Більшість досліджень у цій сфері суголосні думці, що етична комунікація, яка зосереджена на повазі та рівності, створює умови для соціальної адаптування ветеранів. Такий підхід зменшує ризик відчуження та сприяє відновленню почуття власної гідності й рівності. Важливо уникати патерналістського підходу, адже надмірна увага до їхнього досвіду може підкреслювати розрив між ветеранами та рештою суспільства, поглиблюючи бар'єри. Цей підхід, що базується на звичайній розмові, допомагає інтегрувати ветеранів у суспільство як рівноправних громадян, а не як виняткових осіб із «особливим статусом».

2. Підтримка сили й витримки: якщо мова заходить про військовий досвід, можна наголосити на витримці ветерана, наприклад, запитати: «Як тобі вдалося подолати труднощі?» [10].

На думку психологів, запитання, які зосереджуються на силі та витривалості, знімають фокус із травматичного досвіду та уникають заглиблення в особисті переживання ветерана, що може викликати небажані емоційні реакції. Натомість такі запитання сприяють розмові про те, що вдалося подолати, що є ознакою стійкості. Означений підхід зміцнює почуття внутрішньої сили ветерана та сприяє створенню стійкої особистої позиції щодо пережитого досвіду. До того ж може підвищити рівень їхньої готовності до участі у відкритому діалозі з суспільством.

3. Щира підтримка: доцільно використовувати фрази на зразок «Мені сумно це чути», що показує готовність підтримати без надмірного співчуття. Якщо тема викликає дискомфорт, запитайте: «Чи зручно тобі про це говорити?», надаючи право вибору в обговоренні [10].

Такий стиль комунікації справді створює атмосферу, в якій ветеран відчувається підтриманим без ризику загострення почуття власної вразливості чи залежності. Просте співпереживання без надмірного співчуття допомагає уникнути ситуацій, коли ветеран відчуває себе об'єктом жалю або сторонньої уваги, що може бути психологічно важким. Замість цього, використання емпатичних, нейтральних фраз допомагає ветерану відчути підтримку та розуміння.

4. Особистий простір й активне слухання: якщо ветеран бажає спілкування, не потрібно його перебивати й бажано уникати оцінок. Корисно стисло перефразувати почуте: «Отже, ти кажеш, що...» [10].

Урахування особистого простору ветерана й уникнення нав'язування розмови допомагає уникнути зайвого психологічного тиску та зберегти їхню внутрішню автономію. Це особливо важливо, коли тема війни є потенційно травматичною. Надаючи можливість відмовитися від розмови або обрати, що саме обговорювати, ми проявляємо повагу до особистих кордонів, що сприяє створенню безпечного простору.

5. Щирість у відповідях: коли складно дібрати слова, можна просто сказати: «Не знаю, що відповісти, але я поруч». [10].

Іноді найкраща відповідь – визнання власного незнання. Це допомагає уникнути формальних або шаблонних фраз, а також сприяє створенню атмосфери підтримки й відкритості. Така щирість у комунікації показує ветерану, що його почуття важливі, навіть якщо для них важко дібрати слова. Це підвищує рівень довіри та створює основу для майбутнього діалогу.

Отже, інтеграція ветеранів у цивільне суспільство потребує комплексного підходу, який враховує їхній досвід і потреби. Повага до особистості, розуміння

набутих специфічних навичок і досвіду, відкритість і підтримка з боку суспільства сприяють створенню умов, у яких ветерани зможуть знайти своє місце, реалізовуватися професійно і підтримувати стабільний зв'язок із громадою. Представлені принципи етичної комунікації сприяють формуванню безбар'єрного спілкування, що є важливим компонентом миротворчої освіти. Розуміння потреб ветеранів і готовність забезпечити для них комфортне середовище допомагає не лише поліпшити їхню адаптацію, а й сприяє формуванню суспільної культури взаємної поваги та емпатії. Успішне адаптування ветеранів сприятиме посиленню українського суспільства, допомагаючи зберігати його цілісність та соціальну згуртованість у складні часи.

#### Список літературних джерел

1. Koenig C. J., Maguen S., Monroy J. D., Mayott L., Seal K. H. (2014). Facilitating culture-centered communication between health care providers and veterans transitioning from military deployment to civilian life. *Patient Education and Counseling*, 95(3), 414–420. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2014.03.016>
2. Norman S. B., Rosen J., Himmerich S., Myers U. S., Davis B., Browne K. C., Piland N. (2015). Student veteran perceptions of facilitators and barriers to achieving academic goals. *Journal of Rehabilitation Research and Development*, 52(6), 701–712. <https://doi.org/10.1682/jrrd.2015.01.0013>
3. Howe W. T., Shpeer M. (2019). From military member to student: An examination of the communicative challenges of veterans to perform communication accommodation in the university. *Journal of Intercultural Communication Research*, 48(3), 203–220. <https://doi.org/10.1080/17475759.2019.1592770>
4. Orazem R. J., Frazier P. A., Schnurr P. P., Oleson H. E., Carlson K. F., Litz B. T., Sayer N. A. (2017). Identity adjustment among Afghanistan and Iraq war veterans with reintegration difficulty. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9(Suppl 1), 4–11. <https://doi.org/10.1037/tra0000225>
5. Stein J. Y., Tuval-Mashiach R. (2015). Loneliness and isolation in life-stories of Israeli veterans of combat and captivity. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 7(2), 122–130. <https://doi.org/10.1037/a0036936>



6. Fried D. A., Passannante M., Helmer D., Holland B. K., Halperin W. E. (2017). The health and social isolation of American veterans denied veterans affairs disability compensation. *Health and Social Work*, 42(1), 7–14. <https://doi.org/10.1093/hsw/hlw051>
7. РБК-УКРАЇНА. Скільки ветеранів може бути в Україні після війни: оцінка Лапутиної. URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-veteraniv-mozhe-buti-ukrayini-pislya-1697207276.html](https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-veteraniv-mozhe-buti-ukrayini-pislya-viyini-1697207276.html)
8. Практика. Гайд для HR, як стати дружньою для ветеранів компанією. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ayIZ7n9WGrQoOzgkKxAdZo7LZCe5ceU-/view>
9. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Київ. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20hr/HR%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
10. Спілкування. Поради для коректної комунікації. Без бар'єрів. URL: [https://bf.in.ua/combat\\_exp/spilkuvannia-porady-dlia-korektnoi-komunikatsii/](https://bf.in.ua/combat_exp/spilkuvannia-porady-dlia-korektnoi-komunikatsii/)
11. MARTA. Способи покращення комунікації з ветеранами. URL: <https://marta.mva.gov.ua/articles/sposobi-pokrashchennia-komunikatsiyi-z-veteranami>

**Алексєєва Анастасія Владиславівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Ільїч Людмила Миколаївна*

## **КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Сьогодення вимагає модифікації ділового та міжособистісного спілкування у більш гнучку, комфортну та ефективну модель комунікації. Таких змін потребує і сучасний підхід в управлінні персоналом. Перш за все, досягнення такого результату передбачає постійне вдосконалення та саморозвиток особистості впродовж життя, наявність мотивації і бажання для досягнення цілей, можливість впоратись з будь-якими труднощами, створення сприятливих умов для розвитку. Все це у своєму

тандемі стає потужним поштовхом для професійної та творчої реалізації.

У контексті даної проблеми виникає потреба у використанні різноманітних методів та інструментів, які б допомогли розкрити потенціал людини, надихнули б її на прогресивні зміни у професійній та особистісній діяльності.

Коучинг є таким стилем управління, що спрямований саме на створення максимально ефективних умов для досягнення цілей організації, розвитку довірливих взаємовідносин у колективі, розширення свідомості, передбачає зміну моделей поведінки на основі партнерства. Коучинг як сучасна технологія дозволяє будувати відносини на суб'єкт-суб'єктному рівні, вміти керувати своїми ресурсами, емоційним станом, знаходити шляхи вирішення проблем, розвивати свої сильні сторони, спрямовувати інших на саморозвиток та вдосконалення, досягнення кращих результатів у різних сферах життєдіяльності.

Технологія коучингу більш відома та практично застосована у США (USA Academy of Coaching) та європейських країнах (European Coach University, Європейська Рада Менторства та Коучингу), в Україні вона перебуває на стадії розвитку та популяризації. Вперше основні інструменти коучингу у нашій країні представила Міжнародна Федерація Коучингу (International Coach Federation - ICF), а саме її відділення ICF Ukraine Chapter, створене у 2017 році, яким представлено акредитовані програми навчання коучингу в Україні.

Відповідно до "Кодексу етики ICF" в основі коучингових відносин лежать принципи довіри, рівності, підтримки, конфіденційності, орієнтування на потреби та інтереси клієнта. Коучинг є такою моделлю відносин, яка

надає сили і віру в себе та свої можливості шляхом стимулювання роздумів, творчих процесів особистості.

Розвиток і поширення застосування коучингового підходу є цінним для застосування не лише у середовищі коучів, а й в освітній системі України на всіх рівнях освіти, для міжособистісної комунікації, у сферах громадської діяльності, а особливо в управлінні колективом для досягнення цілей як кожного працівника, так і компанії в цілому.

В останній час в усьому світі і в нашій країні все більше уваги стали приділяти інноваційним моделям та технологіям управління та керування розвитком персоналу, серед яких особливе місце належить коучингу - (від англ. coaching - тренерство) - інструменту особистісного й професійного розвитку, працівників.

За визначенням Міжнародної Федерації коучингу (ICF) «коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу»[8]

Як зауважує Мармаза О. «коучинг (від англ. coaching - навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) - це система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу» [3].

Отже коучинг слід розуміти як технологію постійного підвищення професіоналізму, майстерності та кваліфікації працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їх спільну діяльність, яка спрямована на реалізацію поставлених цілей, забезпечення самостійності та ефективності у прийнятті рішень як в особистому, так і у професійному житті.

Виділяють такі основні функції коучингу [2]:

1)«функція розвитку персоналу».

2)«креативна функція, яка підштовхує кожного працівника мислити по новому, генерувати нові ідеї та проявляти ініціативу у розробці нових планів підприємства.»

3)«Комплексна функція, де коучинг може функціонувати у будь-якому виді діяльності, застосовуючись як на підприємстві, у бізнесі, так і у повсякденному житті».

4)«Функція, яка мотивує персонал виконувати роботу краще, наполегливіше, впевнено та правильно».

5)«Адаптаційна функція, яка дає змогу працівникам з легкістю пристосовуватися до нових умов як на підприємстві, так і у навколишньому середовищі. Коуч також може надихнути морально зломлену людину знову повірити у себе, свої сили»[2].

Управління закладом освіти з використанням коучингового підходу - це «погляд на педагогічний персонал як на стратегічний ресурс закладу освіти в процесі забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Мармаза О. зауважує наступні цілі коучингового підходу в роботі з педагогічним колективом [3]:

- «розкриття внутрішнього потенціалу особистості педагога»;

- «розвиток особистості через делегування повноважень»;

- «досягнення високого рівня відповідальності та її усвідомлення у всіх учасників спільної діяльності» [3].

Для досягнення зазначених цілей потрібно вирішувати наступні завдання

- проведення діагностики і моніторингу, що дасть змогу враховувати і прогнозувати зміни»

- створення умови для забезпечення ефективної організації процесу пошуку педагогічним працівником шляхів досягнення важливих для нього цілей і вибору оптимального темпу просування;

- впровадження інноваційних технологій та методик;

Основні завдання коучингу в сфері освіти [7]:

- 1) максимізація потенційних можливостей педагогічного працівника або педагогічного колективу»;

- 2) переклад природного потенціалу в активний стан: на рівень активних творчих інноваційних дій;

- 3) усунення перешкод, у першу чергу, внутрішніх акмеологічних чинників (страхів, припущень, професійних стереотипів, фрустрації тощо) [7].

В процесі роботи можуть бути використані різні види педагогічного коучингу:

1. Коучинг адміністративний - вид коучингу, що використовується в організаціях. Передбачає різноманітні способи допомоги науково-педагогічним працівникам у підвищенні ефективності їх професійно-педагогічної діяльності: включає в себе коучинг проєктів, а також ситуативний і транзитивний коучинг.

2. Коучинг життєвий - вид коучингу, що передбачає допомогу науково-методичним працівникам у досягненні особистих цілей, які можуть бути незалежні від професійних чи колективних, сприяє ефективному вирішенню різних проблем, з якими стикаються при переході від одного життєвого етапу на інший.

3. Коучинг індивідуальний - це метод планування власного життя, управління його змінами й розвитком. Метою є створення самого себе як особистості з необхідними, бажаними якостями і характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, духовному аспектах.

4. Коучинг проєктів - вид коучингу, що передбачає стратегічне управління колективом для найбільш ефективного досягнення результату (акме-результату).

5. Коучинг ситуативний - вид коучингу, зосереджений на вдосконаленні науково-методичного працівника в певному контексті, зокрема його здатності до педагогічної імпровізації, умінні творчо розв'язувати професійні ситуації тощо.

6. Коучинг транзитивний - вид коучингу, що передбачає допомогу науково-методичним працівникам у стресовій ситуації, перехід від одного виду професійно-педагогічної діяльності або ролі до іншої [4, с. 34].

Слід відзначити, що в процесі роботи можуть бути використані різні технології педагогічного коучингу[8]:

1. Технологія коучингу SMART/SMARTER (від англ. smart - розумний) - це мнемонічна аббревіатура, яка використовується в проектному менеджменті та управлінні для визначення цілей і постановки завдань. У практиці управління існують так звані SMART-критерії, яким повинні відповідати меті. Це аббревіатура, утворена першими літерами англійських слів: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значущий (relevant); який співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded). Правильна постановка мети означає, що мета є конкретною, досяжною, значущою і співвідноситься з конкретним терміном».

2. Технологія SCORE - одна з найбільш ефективних під час збору інформації, адже спрямована на розуміння причинно-наслідкових зв'язків та розв'язання проблемних ситуацій. Ця технологія необхідна у ситуації, коли коуч розуміє, що клієнт не має конкретних цілей, а стикається лише з труднощами й перепонами. Завдяки цій технології можна прокласти маршрут від проблеми до мети[5].

3. Технологія коучингу «GROW» (англ. grow - зростання) - полягає в певній послідовності (технології) постановки ефективних питань.

4. Технологія самокоучингу - це технологія розкриття власного потенціалу та усунення внутрішніх бар'єрів за допомогою ефективних питань і виробленої стратегії педагогічних дій; засіб для визначення мети і завдань (вектора подальшого професійно-особистісного розвитку) і формування бажання (мотивації) рухатися в обраному напрямку. [6].

При використанні коучингового підходу можуть бути використані наступні методи:

1.«Метод конкретних ситуацій. Він заснований на ствердженні, що шлях до вдосконалення власних знань можливо прокласти лише через розгляд, вивчення та обговорення конкретних проблемних ситуацій».

2.«Метод емоційного стимулювання. В основі цього методу навчання лежить принцип формування пізнавального інтересу шляхом створення позитивних емоцій до запропонованого виду діяльності, підвищення зацікавленості та мотивації до навчального процесу[7]».

3.«Метод створення ситуації пізнавальної дискусії. Є дієвим методом активізації навчання, адже в дискусії народжується істина, а пошук істини завжди викликає посилену зацікавленість темою».

4.«Мозаїка» - метод розподілу обов'язків у групі, коли розподіл здійснюють самі педагогічні працівники. Такий вид діяльності змушує педагогів самотійно, без допомоги викладача-коуча розподіляти обов'язки в групі та нести за даний розподіл відповідальність»;

«Метод проектів є методом, що виводить діяльність педагогічних працівників на новий, навчально-науковий рівень. На цьому рівні кожен із педагогів здійснює великий

обсяг самостійної роботи та навчається самоконтролю, що сприяє їх самоосвіті»[6].

5.«Колесо досягнення мети» - це шкала (від 1 до 10) у вигляді кола, розділеного по секторам, відповідно до сформованих конструктивних умінь клієнтів. Кожен педагог в індивідуальній картці з певною періодичністю (наприклад, два-три рази протягом півріччя) зафарбовує таку кількість смуг в кожному сегменті кола, яка відповідає рівню сформованості у нього конкретного вміння. Це дозволяє наочно простежити динаміку формування цілісної картини умінь [1].

6.«Лінія часу» - у вигляді векторної стрілки з минулого в майбутнє через усвідомлення теперішнього. Для кожного педагога ця лінія часу буде індивідуальною, в залежності від бажаного результату, здібностей і можливостей. Її можна складати педагогом самостійно або спільно з коучером»[1].

Для визначення практичних можливостей використання коучингу в діяльності педагогічних працівників ЗСО в дослідженні було проведене анкетне опитування керівників ЗСО та педагогічних працівників цих закладів освіти. Всього до опитування було залучено 12 керівників ЗСО та 41 педагогічний працівник.

За результатами проведеного опитування було встановлено, що серед керівників ЗСО інколи використовують коучинговий підхід 58,33 % опитаних і 41,67 % керівників використовують його постійно.

При цьому найбільш поширеними методами коучингу, які використовують опитані керівники ЗСО були наступні:

- менторство 66,67%;
- зворотній зв'язок та рефлексія 100,00%;
- активне слухання 41,67%;
- мотивація і підтримка 83,33%;



- індивідуальні коуч-сесії працівниками/учнями/батьками 50,00%;
- командні коуч-сесії 50,00%;
- розвиток лідерських якостей 41,67%;
- цілепокладання 33,33%.

В той же час за результатами опитування педагогічних працівників було встановлено, що 68,29 % використовують різні види коучингового підходу інколи, в той час як постійно його використовують 9,76%. Інша частина педагогів цей підхід у власній роботі не використовує. Серед найбільш використовуваних педагогами методів коучингу були відзначені наступні:

- Метод емоційного стимулювання 43,90%;
- Метод конкретних ситуацій 41,46%;
- Спільні проєкти 9,10%;
- Групові коучинг-сесії 19,51%;
- Індивідуальні сесії 24,39%;
- Самокоучинг 9,76%.

То ж в цілому можна відзначити досить широке використання коучингового підходу педагогічними працівниками сучасних ЗСО, що, відповідно, свідчить й про значний потенціал цього підходу в управлінні ЗСО.

Отже, під коучингом слід розуміти процес надання допомоги коучером клієнту в процесі партнерської взаємодії, спрямованої на розвиток індивідуальних особливостей та якостей клієнта. Мета надання коучингової допомоги - розкрити перед клієнтом його індивідуальні можливості та стимулювати його на розвиток власних компетенцій та здібностей, наслідком чого стане й оптимізація процесу управління організацією та підвищення ефективності її діяльності. Використання коучингового підходу в процесі управління закладом освіти може виступати потужним інструментом

оптимізації діяльності закладу та підвищення ефективності відповідного процесу управління.

### Список літературних джерел

1. Дудник Н. Коуч-технологія як засіб формування професійно-етичної компетентності майбутніх менеджерів освіти: URL: <http://psv.udpu.edu.ua/article/view/162517>
2. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку, 2012, №2 (13), стор. 299.
3. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 160 с.
4. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. - Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. - 220 с.
5. Петренко, О. ПЕДАГОГІЧНИЙ КОУЧИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ ВЧИТЕЛЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»: [Нова педагогічна думка. 2018. № 1 (93)]
6. Сидоренко В.В., Організаційні та науково-методичні засади реалізації технології педагогічного коучингу в системі післядипломної освіти: URL: [https://lib.iitta.gov.ua/11250/1/стаття\\_коучинг.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/11250/1/стаття_коучинг.pdf)
7. Сидоренко В. Положення «ПРО ПЕДАГОГІЧНИЙ КОУЧИНГ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ»: URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310359.pdf>
8. ICF Code of Ethics rev. 06.25.21: URL: <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/01/ICF-Code-of-Ethics-1.pdf>
9. Mykola Denysenko, Olena Budiakova MODERN STRATEGIES PERSONNEL MANAGEMENT IN THE EPOCH OF THE DIGITAL ECONOMY Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. -Wydawnictwo Katowicach, 2019. - С. 234-242. URL:

**Балджи Марина Дмитрівна**, професор  
Одеський державний аграрний університет

## **ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Проблема лідерства у колективі завжди актуальні, особливо це стосується фахівців, які отримали вищу освіту. Фактично особа, що закінчила заклад вищої освіти та отримала диплом бакалавра чи магістра, привносить до штату підприємства потужну енергію, ініціативність та бажання об'єднувати колектив і впроваджувати новачій. Це завжди грає на руку розвитку компанії. Позитивний рух колективу під керуванням лідера надає високу результативність у роботі.

Вагома роль у формуванні лідерських якостей належить закладам вищої освіти, коли під час навчання розкриваються здібності здобувачів та у колі однодумців й під керівництвом викладачів. Фахівці-педагоги вагому роль в даному процесі віддають кураторам. Це дійсно доречно, адже саме куратор проводить виховну роботу зі здобувачами. Але в процесі навчального процесу, коли студенти проявляють свої організаційні, соціальні, управлінські здібності, викладач будь-якої освітньої компоненти здатен знайти підхід до кожного і розвинути лідерські якості, роблячи акцент на потребі саморозвитку і самореалізації. У професійній діяльності лідерство дозволяє досягти значних фахових можливостей і здобувач, закінчивши навчання, зможе формувати та ухвалювати самостійні рішення, організовувати командну роботу, ефективно взаємодіяти з колективом, володіти навичками переконання тощо. Отже, актуальність обраної проблеми полягає у визначенні наявності лідерських

якостей у здобувачів вищої освіти за допомогою теоретико-методичних підходів.

Метою публікації виступає проведення діагностики лідерських здібностей у здобувачів вищої освіти для вдосконалення роботи зі студентами на всіх рівнях навчально-виховної роботи.

Науковці, які займались вивченням проблеми лідерства, вказують, що за своїм статусом особа, яка закінчила заклад вищої освіти, вже є формальним лідером свого колективу, але цього найчастіше виявляється недостатньо для ефективного керівництва підлеглими у професійних ситуаціях. І це висуває додаткові вимоги до його особистісних якостей. Лідерство розуміється як процес організації та керування малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної мети в мінімальні терміни з максимальним ефектом, детермінований пануючими в суспільстві соціальними відносинами [1, с. 17]. При чому лідер визначається як член групи, який виконує основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків, за яким колектив визнає право приймати рішення у багатозначних ситуаціях, та яким добровільно підкоряються всі члени [2, с. 46]. Тобто всі учасники господарського процесу мають визнавати і сприймати умови та ініціативу лідера. Будь-який «збій» у такій системі призводить до негативних проявів в роботі колективу. Тому у фахівця має бути сформовані лідерські якості, які визначаються як «сукупність властивостей, рис, характеристик особистості, які обумовлюють її стійку лідерську позицію й поведінку, тобто здатність виділитися в значимій для колективу ситуації чи діяльності...» [4, с. 194].

Фахівці визначають окремі складові лідерських якостей, але їх «універсального» набору не існує – у кожному окремому колективі, у кожній професійній групі, у

кожній спеціальній ситуації можуть мати місце відмінні прояви лідерства. Успішність становлення члена групи як лідера залежить від його здатності проявити потрібні якості (у тому числі вміння, навички) у відповідних ситуаціях і саме це має бути проопрацьовано в процесі навчання у закладах вищої освіти. Володіючи необхідними інструментами, здобувач у подальшій професійній діяльності вже самостійно визначатиме, яким чином йому застосовувати набуті вміння на практиці. Саме такі можливості випускників, поряд з набуттям професійних знань, й розглядаються як ефективність вищої освіти.

У структурі лідерських якостей виділяють наступні основні компоненти [5]:

1) комунікативно-організаційні, що включають комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, організаційність, ораторство;

2) емоційно-вольові, які охоплюють цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість;

3) мотиваційні, побудовані на бажанні бути лідером та мати успіх;

4) мисленеві, які включають швидкість мислення та прийняття рішень, логічність у думках і справах, креативність у підходах, проникливість, здатність до прогнозування й узагальнення, критичність, розсудливість;

5) особистісні, що повинні виявляти активність, ініціативність, обов'язковість, надійність, відповідальність, почуття гумору, почуття часу, повагу до оточуючих, оптимістичність, чесність, патріотизм, прагнення до самовдосконалення.

Специфічні особливості та вимоги діяльності у сфері економіки та підприємництва, зумовлюють необхідність цілеспрямованого формування лідерських якостей у

майбутніх фахівців, починаючи ще із періоду їх підготовки у вищому навчальному закладі. У процесі професійної підготовки доречно робити акцент на виявленні передумов становлення лідерських якостей і перш ніж працювати зі здобувачами вищої освіти у напрямку формування лідерських якостей, необхідно провести діагностику відповідних здібностей для визначення шляхів подальшої роботи зі здобувачами. Для здійснення дослідження використано апробовані психодіагностичні методики[6, 7], які надають можливість провести всебічну діагностику лідерських якостей здобувачів, а також чинників, які зумовлюють прояв цих якостей.

Для проведення діагностики лідерських здібностей у здобувачів вищої освіти нами використана «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД)» Л.Д. Кудряшової, яка визначає якості, що необхідні лідеру у різних керованих ситуаціях. Застосована методика побудована на концепції всебічної оцінки управлінського потенціалу керівника, вираженого у рівні загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Така оцінка формується шляхом визначення здібностей особистостей до інтеграції, поєднання сукупності специфічних якостей здобувачів. У результаті оцінювана якість виступає «вертикальним» рівнем особистості, який визначається за ступенем неоднорідності її специфічних здібностей. Аналіз оцінки доводить, що ЗЗУД більш розвинуті тоді, коли ступінь інтеграції різних специфічних здібностей вищий. Це пов'язано з тим, що у реальних ситуаціях ефективність управління залежить від лідерських здібностей людини. Автори методики припускають, що управлінська діяльність має два типи дій[6]:

І тип вирішується на функціональному рівні, тобто в результаті реалізації загальних лідерських якостей,

отриманих в результаті навчання і не пов'язаних з психологією особистості;

II тип характеризується нестандартністю і потребує застосування творчості, нестандартних підходів. Фахівці визначаються чотирма ознаками такої креативної поведінки[6-7]:

- здатність дотримуватись протилежних вимог;
- уміння трансформувати загальні принципи управління у ті вислови, що суперечать одне одному;
- здатність до так званої «уяви», тобто умінню до безпосереднього виконання управлінської дії уявити ситуацію у кінцевому вигляді;
- здатність до реалізації декількох якостей, що виключають одна одну.

Таким чином, високі лідерські здібності корегують з управлінською діяльністю, незалежно від видів професійної діяльності.

Оцінка здійснювалась для студентів IV курсу денної форми навчання спеціальностей «Економіка», «Менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» одеських закладів вищої освіти державної і приватної форм власності. Всього, у тестуванні за цією методикою прийняли участь 105 здобувачів вищої освіти. Головна ідея проведення оцінки полягала у визначенні різноманіття якостей, що можуть бути застосовані лідером для управлінської діяльності у колективі. Автор методики зазначила, що наявність у особистості різноманіття якостей, які подані у тесті, визначає єдність індивіда, незалежність від думок інших, що дозволить успішно діяти у нестандартних ситуаціях.

Результати тестування свідчать, що у здобувачів вищої освіти в цілому простежується наявність лідерських якостей, але визначена «середня» зона здібностей. Аналіз обробки отриманих даних за тестами від здобувачів різних

спеціальностей означив, що для студентів, які навчаються за освітніми програмами «Менеджмент» і «Готельно-ресторанна справа» характерна «середня» зона здібностей, а для тих, хто отримує освіту за освітньою програмою «Економіка», притаманна «слабка» зона здібностей. Це означає, що викладачам і кураторам, які працюють за останньою спеціальністю потрібно більше уваги приділити роботі з формування лідерських здібностей. Також доречно проводити активну роботу у цьому ж напрямку серед здобувачів інших спеціальностей для становлення «сильної» зони здібностей.

Другою методикою, яка була застосована для дослідження, виступила «Діагностика лідерських здібностей», що запропонована Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким. Ця методика дозволяє оцінити здібність особистості прийняти на себе лідерські функції. Тестування включало 50 запитань, до якого залучались ті ж самі здобувачі, що і для проведенні оцінки за першою методикою.

Обробка даних тестування показала наступні результати. Серед здобувачів в цілому, переважає ситуація, коли лідерські якості виражені помірно. Для окремих спеціальностей простежена наступна залежність: студенти освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» мають у більшості сильно виражені лідерські якості; у студентів, які навчаються за освітньою програмою «Менеджмент», переважають помірно виражені якості лідера; для студентів освітньої програми «Економіка» якості лідера виражені слабо.

У таких випадках доцільно застосовувати ділові ігри з підвищеним рівнем відповідальності; надавати завдання зі створення проєктів, де обов'язки розподіляються між всіма здобувачами, але за кожним елементом роботи окремо; проводити вирішення конкретних ситуаційних



задач зі зміною ролей серед студентів; створювати стартапи з обґрунтуванням обраної діяльності для вдосконалення роботи в команді; запроваджувати тренінги для розвитку управлінських і лідерських якостей.

Оброблені результати тестування за обраними методиками серед здобувачів вищої освіти подані на рисунку 1.

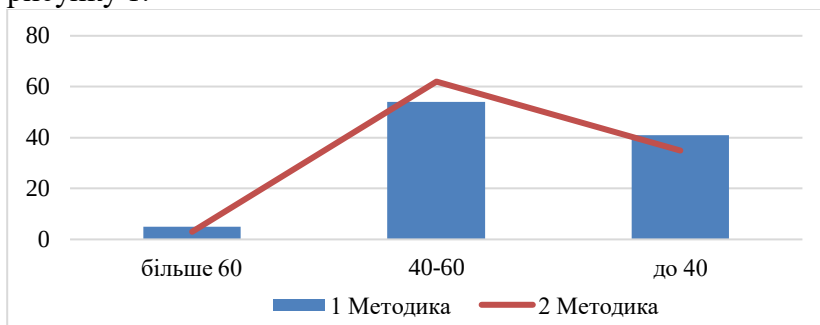


Рис. 1. Результати тестування здобувачів вищої школи за психодіагностичними методиками, %

Таким чином, в процесі дослідження поставленої мети зроблено спроби вирішення потреби з проведення діагностики лідерських здібностей у здобувачів вищої освіти для вдосконалення роботи зі студентами на всіх рівнях діяльності викладачів і кураторів. Вивчення теоретичних положень формування лідерських здібностей у студентів обумовило визначення ролі лідера у колективі та потреби опрацювання здатностей застосування лідерських якостей під час навчання, що позначиться на подальшій професійній діяльності. Простежена потреба цілеспрямованого формування лідерських якостей у майбутніх фахівців сфери економіки і підприємництва. Окреслена необхідність здійснення діагностики відповідних здібностей у процесі професійної підготовки для визначення шляхів подальшої роботи зі

здобувачами у закладах вищої освіти. Визначено тісний зв'язок між лідерськими здібностями та здібностями до управлінської діяльності. Для діагностики лідерських здібностей здобувачів використано апробовані психодіагностичні методики, застосування яких полягає у виявленні реальної ситуації в закладах вищої освіти. Тестування за двома методиками здійснювалась для студентів IV курсу денної форми навчання спеціальностей «Економіка», «Менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» одеських закладів вищої освіти державної і приватної форм власності. Результати опрацювання результатів серед здобувачів вищої освіти показали наступне: за обидвома методиками здобувачі спеціальності «Готельно-ресторанна справа» мали вищі показники; студенти спеціальності «Менеджмент» за першою методикою належать до вищої категорії, ніж за другою; стабільні невисокі показники мають студенти, які навчаються за спеціальністю «Економіка». Встановлено особливості зв'язку між результатами здобувачів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» за двома методиками. Така тенденція, на нашу думку, може залежати від декількох факторів: наявності лідерських здібностей у студентів і професійної роботи викладачів. Запропоновано покращити роботу зі здобувачами на рівні отримання професійних знань та у процесі виховної роботи.

#### **Список літературних джерел**

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. (2021) Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава: ПУЕТ. 591 с.
2. Карманенко В. В. (2019) Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07. Полтава-Умань. 274 с.

3. Калашнікова С. А. (2010) Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка. 380 с.
4. Краснощок І. П. (2021) Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. *Наукові записки*. Вип. 194. С. 144-150.
5. Основні лідерські якості: яким повинен бути справжній лідер. URL:[https://business.in.ua/osnovni-liderski-yakosti-yakym-povynen-buty-spravzhnij-lider/#google\\_vignette](https://business.in.ua/osnovni-liderski-yakosti-yakym-povynen-buty-spravzhnij-lider/#google_vignette) (дата звернення 09.11.2024).
6. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. (2012) Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ. 433 с.
7. Карамушка, Л., Литвинчук, А. (2021). Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9> (дата звернення 06.11.2024).

**Бордюг Катерина Сергіївна**, магістрант  
Київський столичний університет імені Бориса  
Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. упр., доцент*  
*Поспєлова Т.В.*

## **АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Науковці вважають, що створення здоров'язбережувального середовища є основою сучасної та майбутньої шкільної освіти. Здоров'я людини виступає головним показником, своєрідним «соціальним барометром», що відображає цінність життя для суспільства. Спираючись на принципи Всесвітньої організації охорони здоров'я[1], Україна може досягти значних результатів у впровадженні технологій, спрямованих на збереження здоров'я. Одним із важливих

етапів на цьому шляху є вивчення й використання кращих міжнародних практик. Досвід інших країн у зміцненні здоров'я надає цінні приклади для вітчизняних закладів освіти, і найкращі з них можуть бути адаптовані для наших умов з метою покращення здоров'я учнів та персоналу закладів.

Варто виділити дослідження шведських вчених Л. Деллве та А. Ерікссона під назвою «Управлінська робота, що сприяє здоров'ю: Теоретична основа для програми лідерства, яка підтримує знання та здатність створювати сталі робочі практики у повсякденній практиці та під час організаційних змін» [2]. У ньому використано системний підхід до управління, що показує важливість взаємодії між різними елементами організації, яка виявляється значущішою за окремі компоненти. Це свідчить про те, що для досягнення стійких результатів необхідно ефективно керувати взаємодією між людьми, групами та організаційними процесами. Отже, керівники закладів освіти повинні мати спеціальні навички та стратегії для розв'язання завдань, пов'язаних зі здоров'ям працівників, та створення комфортного робочого середовища.

Дослідження Харта Н. також підкреслює, що «...управлінська робота, заснована на знанні того, як керувати взаємодією багатокомпонентних факторів і умов на організаційних рівнях, має вирішальне значення для сталого розвитку. Керівникам також потрібні організаційні передумови, компетенція та стратегії для вирішення проблем у складних соціальних та організаційних умовах праці, а також для того, щоб взяти на себе лідерство у створенні потенціалу для більш стійких умов праці...»[3]. Нещодавно це положення було закріплено у нормативних документах Шведського управління з питань робочого середовища [4].

Зв'язаність факторів, що впливають на стійке здоров'я, вказує на необхідність програм лідерства, спрямованих на створення ресурсів робочого середовища та підтримку здоров'я. Вони мають базуватися на цілісному підході до стійкості умов праці. «...Теорія систем вимагає цілісного розгляду факторів, умов і зв'язків між індивідуальними проблемами в контексті умов вдома та на робочому місці (мікрорівень), у межах правил, систем, норм і цінностей організації (мезорівень), а також стосовно впливу суспільства (макрорівень)...» [2].

У дослідженні Л. Деллве та А. Ерікссона представлено теоретичні основи для здоров'язбережувального та стійкого лідерства, які розглядаються через дві основні перспективи:

- визначення ключових чинників, необхідних для здоров'я та стійкого розвитку;
- створення стійкої управлінської діяльності в різних системах, застосованої до хроно-соціо-біо-екологічної моделі (див. рис.1)

Ключові умови та управлінська діяльність виконують роль зв'язкових елементів між системними рівнями, що включають:

1) На індивідуальному рівні – важливість роботи для людини, її особистий вплив на життя, включаючи можливості, знання, навички, самооцінку та здоров'я. Підтримка навчання та застосування починається з індивідуальної рефлексії. Основні аспекти здоров'я і благополуччя включають задоволення, щастя, почуття узгодженості та контролю над життям. Робота є важливою для здоров'я та продуктивності.

2) Мікрорівень включає міжособистісні стосунки та робоче середовище. Важливими факторами є високий попит на роботу, контроль, баланс між зусиллями та винагородою, підтримка, справедливість та робочий

клімат. Психосоціальні ресурси, як-от соціальна підтримка, соціальний клімат і капітал, сприяють вирішенню робочих завдань. Стратегії формування та збагачення роботи допомагають працівникам проактивно вирішувати ситуації.

3) На мезорівні представлені організаційні структури та корпоративна культура, включаючи офіційну організацію праці та соціальні формування спільнот.

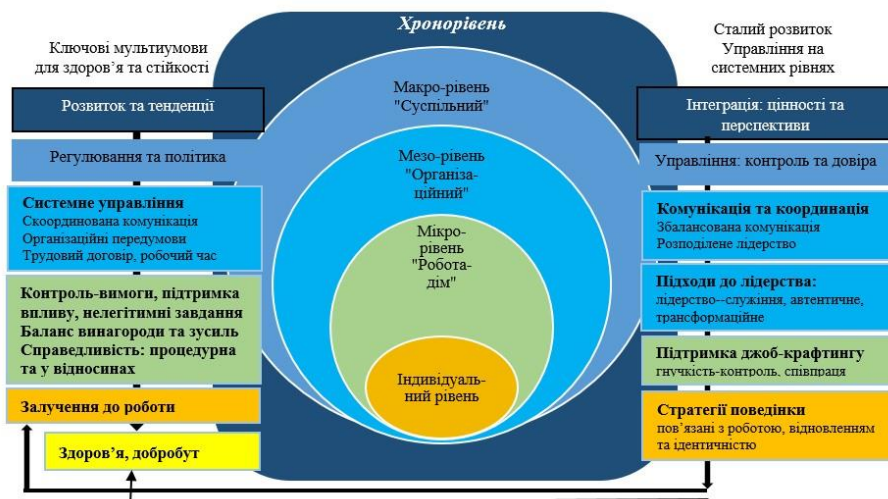


Рис. 1. Модель: Підхід теорії систем в поєднанні з практичним поглядом на управлінську роботу[2]

Структурована система управління здоров'ям і безпекою, делегування повноважень та створення умов для відновлення працівників є важливими. Підтримка керівників, включаючи контроль над кількістю підлеглих, спільні управлінські завдання та підтримка через організаційні ресурси, є ключовими аспектами. Підходи до лідерства, тісно пов'язані зі здоров'ям співробітників та

роботою на різних рівнях системи, включають лідерство служіння, автентичне лідерство, трансформаційні моделі лідерства. Вони зосереджуються на позитивних взаємних відносинах між лідером і членом колективу, що сприяє кращій відповідності роботі та збагаченню робочого процесу. Важливими аспектами є збалансована комунікація керівників для підтримки активної участі, координація відносин для обміну інформацією щодо робочих процесів та розподілене лідерство, при якому лідерські функції та повноваження розподіляються між різними членами організації задля збільшення їх залучення. Всі ці підходи мають значний вплив як механізми управління, що підтримують стійкі умови на різних рівнях системи.

1) Макрорівень містить політики та соціально-економічний клімат, що впливають на умови роботи та життя. Важливі аспекти: державні регуляції, соціальне забезпечення, умови ринку праці та культурні ідеології. Політики спрямовані на контроль і підтримку робочого середовища.

2) Хронорівень охоплює вимір часу, тенденцій та подій, що стосуються робочого середовища. Позитивні зміни можуть відбутися в «утримуючому середовищі», яке сприяє довірчим умовам для розвитку. Управлінські підходи, що поєднують ефективність, якість та робоче середовище, є важливими для довгострокової стійкості змін та залучення до роботи.

У своєму дослідженні ми адаптували модель, запропоновану Л. Деллве та А. Ерікссоном, до вітчизняного закладу загальної середньої освіти з метою впровадження здоров'язбережувальних технологій. Розглянемо кожен рівень та практичні підходи для забезпечення здоров'я та стійкості:

1. На індивідуальному рівні має бути забезпечений розвиток професійних навичок, зокрема, у сфері застосування здоров'язбережувальних технологій; запроваджені програми психологічної підтримки, такі як консультації та групи підтримки, щоб допомогти педагогічним працівникам справлятися зі стресом та покращувати загальне здоров'я; надана можливість індивідуально узгоджувати свої графіки роботи, з урахуванням особистих потреб і обов'язків, таких як догляд за дітьми або сімейні обставини, що дозволять вчителям підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

2. Мікрорівень потребує покращення робочого середовища, створення комфортних та безпечних умов праці, забезпечення належного освітлення, вентиляції та ергономічних меблів. Формування команди, підтримування командного духу через організацію спільних заходів, тимбілдингів та соціальних активностей. Також потрібне формування психосоціальних ресурсів, зокрема, забезпечення доступу до ресурсів, які підтримують соціальні зв'язки.

3. Мезорівень ЗЗСО потребує розробки стратегії управління, які включають делегування повноважень, прозорість у прийнятті рішень та відкритий зворотний зв'язок; формування корпоративної культури, що підтримує здоров'я та благополуччя працівників через політику, яка заохочує здоровий спосіб життя, фізичну активність та робочий відпочинок. Також потрібно впроваджувати інноваційні підходи до організації роботи.

Застосування цих підходів допоможе створити сприятливе робоче середовище, підвищити мотивацію педагогічних працівників і забезпечити стійкі умови праці в закладах загальної середньої освіти, що сприятиме



успішному впровадженню здоров'язбережувальних технологій.

Варто зазначити, що хоча керівники закладів освіти безпосередньо не впливають на макро- та хронорівні, вони все ж можуть враховувати ці рівні у своїх управлінських рішеннях. Керівники можуть розуміти і враховувати державні політики, регуляції та соціально-економічні умови, адаптуючи свої стратегії управління відповідно до цих вимог. Вони можуть забезпечити співпрацю з державними установами, громадськими організаціями та іншими освітніми закладами для залучення додаткових ресурсів і підтримки; можуть долучитися до участі в професійних спільнотах та асоціаціях для впливу на освітні політики та обміну досвідом.

Щодо хронорівня, то розробка керівниками ЗЗСО стратегій, що враховують довгострокові тенденції та можливі зміни в освітньому середовищі, забезпечує стійкість їх закладів. Здатність керівників швидко реагувати на зміни та виклики, які виникають з плином часу, забезпечує актуальність їх управлінських рішень.

Таким чином, незважаючи на обмежений вплив на макро- та хронорівні, керівник закладу освіти може враховувати ці рівні для розробки більш ефективних і стійких стратегій управління.

Стратегічні цілі щодо упровадження здоров'язбережувальних технологій можуть включати:

- забезпечення фізичного здоров'я учнів та персоналу (упровадження регулярних фізичних вправ та занять з лікувальної фізкультури); організація медичних обстежень та профілактичних заходів; створення умов для здорового харчування;

- підтримка психологічного здоров'я та добробуту, зокрема, упровадження програм психологічної підтримки та консультування; організація соціально-психологічних

тренінгів; створення безпечного та підтримуючого середовища для всіх учасників освітнього процесу;

– формування екологічної свідомості та оптимальних умов навчання, яке може включати заходи з озеленення пришкольної території та класних кімнат; упровадження екологічних проєктів та участь у природоохоронних заходах; забезпечення екологічно чистих умов для навчання та відпочинку тощо.

### Список літературних джерел

1. World Health Organization (WHO). Constitution of the World Health Organization. URL: <https://www.afro.who.int/publications/constitution-world-health-organization>(датазвернення 01.06.2024).
2. Dellve L., Eriksson A. Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies*. 2017. 7(2):12. URL: <https://doi.org/10.3390/soc7020012>
3. Hart, N. The sociology of health and medicine. Ormskin: Causeway book. 2001. 140 p.
4. Organisationaland social work environment The Swedish Work Environment Authority provisions on organisational and social work environment, with general recommendations on application thereof. Stockholm. 2015. URL: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/engelska/organisational-and-social-work-environment-afs2015-4.pdf>(датазвернення 01.06.2024).
5. Parsons C., Stears D., Thomas C. The Health Promoting Schools in Europe: Conceptualizing and Evaluating the change. 1995.Vol. 55. Pp. 311-321.
6. Srivastava A., Gaulocher S., Dirzo R. & Rodriguez E. Evaluating stealth health and environmental conservation education among diverse youth in California: moving towards narrowing disparities. *Journal of Outdoor and Environmental Education*. 2024. 10.1007/s42322-024-00169-1.
7. Steiner H., Erickson S.I., Hernandez N.L. Coping styles as correlates of health in high school students. *Health*. 2002. Vol. 30. № 5. P. 326-35.

**Грабовська Людмила Миколаївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д. е. н., професор Ільїч Л.М.*

## **УПРАВЛІННЯ МИРОТВОРЧИМ ВИХОВАННЯМ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

У сучасному світі, сповненому конфліктів та відчуження, питання збереження миру набуває особливої актуальності. Педагогіка, як наука про виховання, покликана відігравати провідну роль у формуванні особистостей, здатних до співпраці, толерантності та мирного співіснування.

Вчитель у цьому контексті виступає не лише передавачем знань, а й носієм цінностей миру. Його завдання полягає не лише у викладанні навчального матеріалу, але й у формуванні учнів як громадян світу, які здатні до критичного мислення, емпатії та поваги до інших культур. Освіта заради миру передбачає створення такого навчального середовища, де учні вчаться вирішувати конфлікти мирним шляхом, співпрацювати в різноманітних групах та розвивати почуття відповідальності за майбутнє планети. Побудова демократичного суспільства базується на національній ідеї, любові до Батьківщини, класичній культурі та спрямована на розвиток особистості, громадянина і патріота України.

Саме формування такої особистості передбачають підходи миротворчої освіти Нової української школи, міжнародної програми соціально-емоційного та етичного навчання СЕЕН з огляду вирішення питань : як виховання в дусі миру учнів ліцею №59 міста Києва насправді робить внесок у «потужну державу і конкурентну економіку, яку забезпечить згуртована спільнота творчих людей, відповідальних громадян, активних і підприємливих»[1],

як миротворче виховання змінює роль учителя, педагога, потенціал учня, дитини, особистості?

Ліцей №59 міста Києва, як і будь-який заклад середньої освіти в розрізі реформування освіти України в цілому, потребує формування нової генерації емпатійних лідерів, які володіють не лише жорсткими, а й м'якими (soft) навичками, зокрема: емоційним інтелектом, навичками ефективної та відновлюваної комунікації, командною роботою, критичним мисленням.

Будучи педагогом-організатором ліцею, я працюю безпосередньо з лідерами учнівського самоврядування закладу – учнями-старшокласниками, активними учасниками життя як нашого навчального закладу, так і поза його межами. Тому однією з пріоритетних цілей своєї роботи вбачаю – виховання свідомих особистостей із стійкою власною та громадянською життєвою позицією.

Як же реалізується питання щодо формування та розвитку культури миротворчого виховання ліцеї №59 міста Києва? Які форми роботи, проєкти та ініціативи щодо управління миротворчим вихованням проводяться?

Так, у рамках розвитку в учнів соціальних компетенцій SoftSkills були запрошені до закладу тренери Всеукраїнської організації, які провели ряд тренінгів та ігор щодо вміння організовувати роботу в команді (класі), ефективній конструктивній комунікабельності, тайм-менеджменту та інш.

Для розвитку емоційного інтелекту (управління власними емоціями та емоціями інших людей) лідерами учнівського самоврядування неодноразово було організовано і проведено для учнів 5-х - 11-х класів “Руханки сили” з метою покращення ментального здоров'я.

Для формування творчих особистостей задля праці в майбутніх ринкових відносинах, розумінням суті приватної

та державної власності; вихованням почуття потреби для одержання високих професійних якостей у майбутньому лідери учнівського самоврядування ліцею неодноразово брали участь у міських вебінарах, лекціях, тренінгах, що проходили на базі Голосіївського та Оболонського НУВ на теми : «Психологічний стан підлітків у умовах війни», « Як бути почутим чи як звучати переконливо?» за участю психологів, педагогів та співаків. Відвідували профорієнтаційні зустрічі з представниками юриспруденції, ДСНС, з кандидатами економічних , юридичних, медичних наук на різноманітну тематику : «Економіка та бізнес: що це і як знайти себе в цій сфері», «Як стати частиною команди, яка щодня рятує життя людей?», «Затребувані професії: переваги і недоліки спеціальностей», «Професія, що стоїть на варті закону та захищає права людини», що відбувалися в Голосіївському Vcentri HUB. Також упродовж жовтня-листопада учні 10-х та 11-х класів брали участь у тренінгах , організатором яких є громадська організація "Інститут відкритої політики". Під час їх проведення ліцеїсти активно брали участь у грі, що допомагала обрати свою майбутню професію, з допомогою психолога обговорювали різні професійні напрямки. За словами учнів ліцею, гра була пізнавальною і спрямованою на самоаналіз та дослідження власних уподобань, які в результаті і допомогли краще пізнати себе та стати на крок ближчими до вибору професії.

Для розвитку навичок ефективної комунікації, взаємодії та ведення діалогу в ліцеї активно вітаються зустрічі з цікавими людьми (батьками, випускниками, жителями мікрорайону Деміївки), серед яких є представники різних затребуваних професій, творчі особистості, захисники ЗСУ, воїни АТО, волонтери,...) Так, нещодавно гімназисти 10-11-х класів мали нагоду

зустрітися з діючим військовим заступником командира батальйону Шовкуном С.В., учні 10-Б класу спілкувалися з колишнім військовим 112 окремої бригади ТРО ЗСУ, учасником бойових дій, учасником Революції Гідності Темніком В. К. До учнів 7-Г класу завітав на зустріч старший лейтенант, начальник мінометно-прикордонної застави Панковим С.В., батько однієї з учениць класу.

Також нещодавно в рідні стіни лицею завітали випускник 2007 року Лешик Святослав, нині юрист, адвокат, власник приватного адвокатського бюро та Лисенко Сергій, випускник 2001 року, керуючий партнер ЮК GRACERS, адвокат, член правління Асоціації адвокатів України.

Зустрічі була надзвичайно цікавими та надихаючими. Випускники розповідали лідерам самоврядування про свої юнацькі роки навчання в школі, як розставляли подальші цілі, життєві пріоритети, свій шлях професійного розвитку, а саме про навчання та роботу в різних держаних структурах. На спільній зустрічі учні 7-х-11-х класів жваво включилися у діалоги та не соромилися ставити цікаві неординарні питання гостям.

Значущими в аспекті взаємодії та комунікації є виховні дискусії з цікавими людьми в стінах бібліотеки імені М. Рильського, одне з яких - "Не серед нас та разом з нами в серцях, у пам'яті, в думках» про Героїв Небесної Сотні. Разом з інформацією про ключові моменти Революції Гідності, учні дізналися і про базові цінності держави та на конкретних прикладах із життя почули про те, яку ціну довелося заплатити 10 років тому за перемогу демократії в Україні. Своїми враженнями від трагічних подій поділився колишній журналіст інформагенції "Кримські новини", співробітник бібліотеки Віктор Темнік.

До Всесвітнього дня доброти і Дня толерантності гімназисти 1-х-11-х класів взяли участь у відкритому

мікрофоні та поділилися своїми думками "Що таке доброта для мене?" А у Міжнародний День «дякую» лідерська команда організувала тематичний відеочелендж «Я дякую...!», в якому взяли участь 22 гімназисти 5-х-11-х класів, висловивши свої слова вдячності як захисникам ЗСУ, волонтерам, так і своїм учителям, тренерам, рідним, близьким людям, однокласникам і друзям. На фейсбук-сторінці ліцею головним меседжем стало побажання всім не скупитися своєю ввічливістю і вдячністю, не забувати про просте і важливе «дякую», бути уважними одне до одного, намагатися допомагати іншим словом і ділом (складові SoftSkills).

Цікаві знайомства, спілкування з однодумцями, час особистісного розвитку і самовдосконалення. Так старшокласники " Школи миру" ліцею, мали чудову нагоду відвідати Дипломатичну Академію України Міністерства закордонних справ України і бути присутніми на засіданні круглого столу "Маленькими кроками до великої Перемоги". У рамках створеної Мережі Асоційованих шкіл ЮНЕСКО в Україні учасники заходу разом з представниками Національної комісії у справах ЮНЕСКО обговорювали ряд важливих питань: всесвітня спадщина ЮНЕСКО, освіта і культура ЮНЕСКО, діяльність секретаріату Нацкомісії у справах ЮНЕСКО.

Також ліцеїсти мали нагоду ознайомитися з роботою кафедри ЮНЕСКО, яку створено 2021 року в УДУ імені М. Драгоманова, відвідавши центральний корпус університету. Спільною метою таких зустрічей є розвиток молоді та їх здібностей у громадській та політичній сферах. Подібні ініціативи сприяють створенню міцної, згуртованої спільноти, яка втілює ідеали ЮНЕСКО у освітній процес в Україні.

Для запозичення миротворчого досвіду провідними закладами середньої та вищої освіти України, які навчають своїх вихованців жити у мирі та злагоді, на думку Л. Ф. Галузи: «... одним з важливих аспектів виховання підростаючого покоління повинно стати вивчення культур різних народів, їхньої історії та цінностей, миролюбного ставлення до представників всіх націй та народностей» [2, с. 93].

Вивченню різноманітних культур, звичаїв і традицій інших країн сприяла участь лідерів учнівського самоврядування у районному заході "За межами альянсу" до Дня народження країн НАТО, під час якого навчальні заклади мали нагоду представити на розсуд глядачів одну з країн - членів НАТО. Команда старост і лідерів Ради учнівського самоврядування ліцею презентувала країну Великобританію, детально продемонструвавши державну символіку, мовні традиції, монументальну архітектуру, англійські звичаї та музичну спадщину, виборовши II місце у фестивалі серед інших шкіл району.

Також у рамках роботи «Школи миру» лідери взяли участь у міській грі «Саміт великої двадцятки», де представили країну Туреччину в економічному, екологічному та суспільному напрямках розвитку.

Вивчення двох іноземних мов у навчальному закладі (англійської і німецької) сприяє розвитку міжкультурної комунікації ліцеїстів, дає можливість ефективно спілкуватися з представниками інших культур, беручи участь у різноманітних форумах, тренінгах, круглих столах, інтерактивних заняттях тощо. Ліцей №59 з 1997 року підтримує партнерські зв'язки з гімназією м. Альтенхольц ( Кіль, Німеччина). У результаті поїздок делегацій учнів і вчителів обох сторін в дружню країну постійно відбувався обмін досвідом між навчальними



зкладами України і Німеччини. На жаль, з початком повномаштабного вторгнення росії на територію нашої держави, наразі співпраця відбувається в онлайн-форматі. Проведення телемостів, на яких ліцеїсти розповідають про реалії українського сьогодення, вимушене навчання в укриттях та свою волонтерську допомогу ЗСУ задля наближення Перемоги, показують небайдужість, надають моральну підтримку і фінансову допомогу німецьких друзів. У свою чергу наші партнери дослідили відношення громадян та політичної еліти Німеччини до війни в Україні. Також у передмісті Кіля педагогами гімназії–партнера була організована виставка фотоматеріалів, присвячена подіям і життю ліцею №59 протягом першого року війни. Зустрічі онлайн під час телемостів залишають неймовірні враження як в українських, так і в німецьких учнів і, таким чином, продовжив плідну та тісну співпрацю з гімназією Альтенхольц.

У рамках роботи ліцею у громадській організації “Діти - послы миру!” відбулася онлайн-зустріч учасників “Школи миру” із закордонними делегаціями десяти країн, зокрема з Великої Британії, Австрії, Південної Кореї, Вірменії, США, Філіппін, Польщі, Австралії, Іспанії і Тайваню. Мета зустрічі полягала в знайомстві з молоддю інших країн, обговоренні миротворчих акцій, проєктів та волонтерської роботи, яку вони проводять, а також обміні враженнями. Мовою спілкування на заході була англійська. Представники ліцею, юні Послы миру разом з куратором Грабовською Л.М. представляли присутнім країну Філіппіни. Вони вели спілкування з волонтеркою Філіппін Спікер проєкту Хасін Роні запропонував спільний з Україною проєкт під назвою “Абетка миру”. Дітей вчать літерам і словам в родині та у школах, а тепер ці слова будуть присвячені миру та прогресу.

Хороший життєвий досвід в душі миру, взаєморозуміння, допомоги і підтримки діти середніх і старших класів отримують, беручи шефство над меншими учнями початкової школи. Проведення спільних лекторіїв, ігор, конкурсів, рухливих перерв, участь у спільних святах виховують у старших дітей турботу про менших, взаємодопомогу та взаємовиручку.

Педагоги ліцею вже давно зрозуміли, що процес, в якому поєднується, накопичення знань і саме пізнання, творить людину (учня), який вміє діяти, співчувати, розуміти свою причетність до того, що відбувається навколо неї, розуміти інших, бути толерантною, відповідальною. Саме такі якості особистості виховуються в ліцеї завдяки залученню дітей до екологічних, благодійних акцій, які стали доброю гімназійною традицією турботи про ближнього, до тварин, до навколишньої природи.

Відвідуючи шпиталі, хоспіси та інтернати, притулки для тварин і зоопарки, особисто спілкуючись з самотніми людьми похилого віку, дітьми-інвалідами, воїнами АТО, ЗСУ діти засвоюють непрості уроки миротворчого життя. Все це « сприяє вихованню високоморальної та високодуховної особистості, здатної впродовж всього життя відстоювати та виборювати високі ідеї миру, з повагою відноситися до прав та свобод інших людей, а за необхідності із зброєю в руках відстоювати незалежність країни». [3 с.11]

### Список літературних джерел

1. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи (2016). URL: <https://mon.gov.ua/>.
2. Галуза Л. Ф. Основні напрямки миротворчого виховання студентів у процесівивчення іноземної мови. Наукові записки. Т. 1. Ч. II. Острог: Видавничий комплекс Острозької академії, 1998. С. 93.

3. Борейко В.І. Виховання молодого покоління в дусі миру та гуманізму, 2019. С.11

**Грінченко Ірина Валентинівна**, студентка  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.держ.,упр., доцент Поспєлова Т.В.*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Наразі у світі відзначені кардинальні зміни у поглядах на організацію освітньої системи в цілому, що супроводжується появою нових, більш ефективних педагогічних підходів до організації освітнього процесу, особливо це стосується навчання й виховання дітей в закладах дошкільної освіти, де все більша кількість дітей потребує особливої допомоги в освітніх послугах і в спеціальній (інклюзивній) освіті. Розвиток інклюзивної освіти відображає прагнення суспільства забезпечити рівні можливості для всіх дітей, незважаючи на їхні індивідуальні особливості. Адже інклюзія передбачає не лише фізичну присутність дітей з особливими освітніми потребами (далі ООП) в групах чи класах, але й активне залучення їх до всіх аспектів освітнього процесу, що включає їх соціалізацію, навчання та розвиток.

В Україні та зарубіжних країнах світу розвиток інклюзивної освіти через зростання кількості дітей із ООП став одним із сучасних пріоритетів освітньої системи. Основна увага розвитку інклюзивного навчання приділяється в рамках шкільної освіти, оскільки діти соціалізуються саме в шкільні роки. Однак запровадження інклюзивної освіти починається саме з дошкільної освіти, оскільки важливим завданням інклюзії є гармонійне включення дітей з особливими освітніми потребами в соціум, а розвиток дошкільної інклюзії дозволить таким

дітям взаємодіяти з оточуючим світом на більш ранньому етапі їх розвитку. Адже якраз у дошкільному віці формуються передумови майбутньої освітньої діяльності дитини, в тому числі з ООП, яка активно здобуває культурні навички і здібності, відбувається активний розвиток її пізнавальних можливостей.

Сьогодні Міністерством освіти і науки України проведено роботу для того, щоб кожна дитина з ООП була залучена до інклюзивної освіти на всіх етапах навчання. Завдяки цьому діти з ООП мають можливість здобувати дошкільну освіту. Проте незважаючи на це, необхідні подальші дослідження науково обґрунтованих педагогічних умов, форм, принципів, методів забезпечення інклюзивного навчання у дошкільних закладах освіти, які сприяють зменшенню чи усуненню їх психофізичних недоліків. Зважаючи на це, питання удосконалення організації інклюзивного навчання дітей з ООП в закладах дошкільної освіти сьогодні, як ніколи, актуальні, що й зумовило вибір теми нашого дослідження.

Інклюзивна дошкільна освіта включає допомогу у подоланні труднощів розвитку, навчання взаємодії, передбачає рівне сприйняття дітей і впровадження індивідуального підходу до освітнього процесу, враховуючи індивідуальні особливості кожної дитини з ООП. Інклюзивне навчання є важливою ознакою розвиненого суспільства, у якому поважають усіх особистостей, наслідком чого діти з ООП стають повноцінними членами суспільства. Зважаючи на це, суспільству важливо забезпечити необхідні умови, щоб інклюзивне навчання стало універсальною практикою.

Інклюзивне навчання є системою освітніх послуг, яка забезпечує реалізацію права на освіту дітей з ООП, їх соціалізацію й інтеграцію в суспільство [19, с. 32]. Інклюзивне навчання будується на принципі забезпечення

основного права дитини на освіту і права отримувати її за місцем проживання, що передбачає навчання дітей з ООП в умовах загальних закладів освіти. Також інклюзивне навчання розглядається як процес реагування на різні потреби усіх тих, хто здобуває освіту, в тому числі й дошкільнят. Інклюзія передбачає їхню активну участь в процесі здобуття знань, в суспільному та культурному житті.

Ст. 1 Закону України «Про освіту» визначено поняття інклюзивного навчання й інклюзивного освітнього середовища, зокрема у ній вказується, що *«інклюзивне навчання»* – це система освітніх послуг, які гарантуються державою, та засновані на принципах недискримінації, урахування різноманітності людини, ефективного залучення та включення всіх учасників до освітнього процесу» [10]. Тоді як, «інклюзивне освітнє середовище становить сукупність необхідних умов, способів та засобів їхньої реалізації для спільного навчання, виховання і розвитку здобувачів освіти із урахуванням їх потреб і можливостей».

Інклюзивне навчання гарантує забезпечення доступу до освіти дітей з ООП в закладах освіти шляхом використання таких методів навчання, якими враховуються індивідуальні особливості всіх без винятку дітей. Зокрема, державні гарантії щодо здобуття дошкільної освіти дітьми з особливими потребами затверджено у ст. 9 Закону України «Про дошкільну освіту» де вказано, що громадяни України незалежно від «...особливих освітніх потреб ..., мовних чи інших ознак мають рівні права на здобуття дошкільної освіти ...» [9]. А в ст. 12 Закону України «Про дошкільну освіту» зазначається, що «для задоволення освітніх потреб й організації корекційно-розвиткової роботи у дошкільних закладах освіти утворюються в обов'язковому порядку

спеціальні чи інклюзивні групи для виховання й навчання дітей з ООП (на основі письмового звернення батьків (опікунів) дитини з ООП)» [9].

Для того, щоб інклюзивне навчання було успішно організоване, важливі такі фактори, як своєчасність і бездоганність виконання всіх дій суб'єктами освітнього процесу, зокрема: батьків (чи опікунів), інклюзивно-ресурсного центру, керівництва закладу дошкільної освіти, вихователя інклюзивного класу, його асистента, дитини.

Інклюзивне навчання є системою освітніх послуг, яка забезпечує реалізацію права на освіту дітей з ООП, їх соціалізацію й інтеграцію в суспільство. Інклюзивне навчання будується на принципі забезпечення основного права дитини на освіту і права отримувати її за місцем проживання, що передбачає навчання дітей з ООП в умовах загальних закладів освіти. Також інклюзивне навчання розглядається як процес реагування на різні потреби усіх тих, хто здобуває освіту, в тому числі й дошкільнят. Інклюзія передбачає їхню активну участь в процесі здобуття знань, в суспільному та культурному житті.

Метою інклюзивного навчання у закладі дошкільної освіти є підготовка дитини з ООП до вступу до початкової школи в закладах загальної середньої освіти з достатнім рівнем загальної й психологічної готовності до навчання, максимально скомпенсованими первинними та вторинними порушеннями, бажанням вчитися, сформованими вміннями висловлюватися та підтримувати соціальну комунікацію як з однолітками, так і з дорослими.

Організація інклюзивного навчання в дошкільних закладах освіти забезпечує цілісне входження дитини з ООП в освітній простір, що відповідає її потребам та можливостям. Цей процес вимагає розробки індивідуальних навчальних програм, які враховують

особливості кожної дитини, що мають бути гнучкими та передбачати можливість адаптації залежно від змін у розвитку дитини.

Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання в закладах дошкільної освіти складається із декількох рівнів та включає Конституцію України, закони (Закон України «Про освіту», Закон України «Про дошкільну освіту»), постанови уряду, накази міністерств, міжнародні документи, які ратифікувала Україна.

Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання дітей з ООП у закладах дошкільної освіти охоплює питання організації освітнього процесу, забезпечення прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу. Ефективне нормативно-правове забезпечення створює умови для всебічного розвитку дітей з ООП, підвищення їх компетентності.

Метою мого дослідження є аналіз організації інклюзивного навчання в закладі дошкільної освіти та впровадження комплексного підходу до удосконалення організації інклюзивного навчання. Мета закладу КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька» полягає в забезпеченні реалізації прав дитини на здобуття якісних послуг дошкільної освіти, розумового, фізичного та духовного розвитку дітей, соціальної адаптації та готовності успішно продовжувати освіту (загальну середню, вищу тощо). У дошкільному закладі організовано роботу 14 груп (садові групи), в тому числі 4 групи логопедичні та 8 груп інклюзивного навчання. Статутом, штатним розкладом та освітньою програмою передбачається, що за кожною групою інклюзивного навчання закріплені 2 педагоги та 1 асистент. Отже, в роботі інклюзивних груп задіяні 16 вихователів та 8 асистентів.

В закладі організовано роботу ресурсної кімнати, яка є спеціально обладнаним освітнім простором. Робота

ресурсної кімнати націлена на організацію спеціально організованого освітнього процесу, спрямованого на стимулювання гармонійного емоційного, психічного та фізичного розвитку дитини, особливо дітей з особливими освітніми потребами. Керівник кімнати несе відповідальність за оснащення кімнати. В процесах організації інклюзивного навчання в дошкільному навчальному закладі КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька» важливо відзначити також роботу команди психолого-педагогічного супроводу. Діяльність команди психолого-педагогічного супроводу регламентується «Положенням про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами у КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька»». Положенням окреслені принципи, функції, задачі і порядок із питань організації роботи команди.

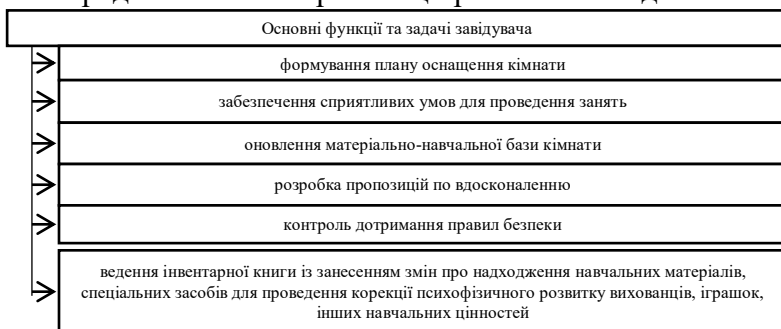


Рис.1. Основні функції та задачі завідувача в ресурсній кімнаті КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька»

Джерело: складено автором відповідно до Положення про ресурсну кімнату (фрагмент приведений у Додатку В)

Найбільша кількість задач із питань організації інклюзивного навчання в ресурсній кімнаті покладається на керівника закладу. Керівник несе відповідальність за регламентацію діяльності кімнати, розподіл задач між співробітниками, розробку концепту мотивації персоналу, розробку перспективного плану придбання навчально-



методичних матеріалів та плану роботи кімнати, контроль дотримання техніки безпеки при організації занять в кімнаті, контроль витрачання коштів, окреслених перспективних планом та контроль проведення занять в кімнаті. Найбільш завантажені задачами з організації роботи команди супроводу керівник закладу та вихователь - методист. Найбільш трудовитрат ними є задачі: регламентація діяльності команди; розробка планів; формування розкладу проведення психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових занять; моніторинг виконання індивідуальних планів розвитку дитини.

Ключові недоліки організації інклюзивного навчання в дошкільному навчальному закладі КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька» наступні:

1. Відсутній єдиний концепт із питань організації інклюзивного навчання в дошкільному навчальному закладі, тому важливо впровадити його, розробити Положення про організацію інклюзивного навчання в дошкільному навчальному закладі.

2. Керівник перевантажений задачами організації інклюзивного навчання, тому важливо провести якісний хронометраж робочого часу і здійснити відповідний перерозподіл та делегування обов'язків іншим співробітникам закладу.

3. Відсутній комплексний підхід до управління закупками (планування придбання матеріалів для інклюзивного навчання), тому важливо впровадити цей управлінський аспект, включаючи оцінку цінових та товарних пропозицій постачальників (міні - тендер). Основу моделі становить тендерний підхід, яким передбачається не одноосібне прийняття рішення про закупівлю, а прийняття рішення командою фахівців - вихователь – методист, керівник ресурсної кімнати та команди супроводу. Це дозволить якісніше оцінити

доцільність придбання товарно-матеріальних цінностей та відкинути моменти, пов'язані із маніпулювання закупівель в закладі.

4. Модель документообігу за двома векторами інклюзивного навчання - ресурсна кімната та команда психолого-педагогічного супроводу не розроблена, тому важливо впровадити дану модель як в розрізі двох напрямків організації інклюзивного навчання, так і з точки зору загальної моделі документообігу в організації інклюзивного навчання. В основі моделі лежать основні функції управління, які забезпечать якісне виконання задач в структурі організації інклюзивного навчання.

Запропоновані заходи дозволять вдосконалити організацію інклюзивного навчання в КЗ Вишневий ЗДО «Яблунька», тому рекомендуються до впровадження.

#### Список літературних джерел

1. Андрущенко О. Організація інклюзивної освіти в дошкільному навчальному закладі. *Дитина з особливими потребами*. 2016. № 2. С. 5–7.
2. Базовий компонент дошкільної освіти. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України URL:[https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro\\_novu\\_red\\_aktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_red_aktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf)
3. Бондар В. Інклюзивне навчання як соціально-педагогічний феномен. *Рідна школа*. 2011. № 3. С. 10–14.
4. Бродецька А. Корекційно-розвивальна робота в інклюзивній групі. *Практичний психолог: Дитячий садок*. 2019. № 10. С. 29–31.
5. Будник О. Педагогічний супровід інклюзивної освіти. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М., 2019. 220 с.
6. Величко Д. Особлива дитина – особлива турбота. *Логопед*. 2020. № 2. С. 16–17.
7. Вознюк О. Особливості організації навчально-виховного процесу з інклюзивного навчання у дошкільних навчальних закладах. *Освіта дітей з особливими потребами: від інституалізації до інклюзії: зб. Тез доп. Вінниця: ТОВ фірма «Планер»*. 2016. С. 67–69.

8. Впроваджуємо інклюзію в закладі освіти. Державна служба якості освіти України. URL:[https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/Inclusion\\_zaklad\\_ospity\\_SQE-SURGe\\_2023.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/Inclusion_zaklad_ospity_SQE-SURGe_2023.pdf)
9. Про дошкільну освіту: Закон України № 2628-III від 11 липня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>
10. Про освіту: Закон України № 2145-VIII 5 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
11. Прохоренко Л. І., Бабяк О. О., Засенко В. В., Ярмола Н. А. Учні початкових класів із особливими освітніми потребами: навчання та супровід: навч.-метод. Посіб. Харків: Ранок, 2020. 160 с.
12. Професійне співробітництво в інклюзивному навчальному закладі : навч.-метод. Посіб. А. А. Колупаєва, Е. А. Данілавичюте, С. В. Литовченко. Київ: Видавнича група «А.С.К.», 2012. 197 с.
13. Путівник для батьків дітей з особливими освітніми потребами : навч.-метод. Посіб. У 9 кн. За заг. 535м.535. Колупаєвої А. А. Київ, 2010. 363 с.
14. Садова І. І., Колток Л. Б. Технології педагогічного оцінювання результатів навчання в інклюзивному підході. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип.32. Т. 1. С. 19–23.
15. Соціальна та освітня інклюзія: історія, сучасність та перспективи розвитку: колективна монографія у 2 частинах. Частина 1. Інституційні та особистісні аспекти впровадження в Україні. за 535м.535. С.П. Миронової, Л. Б. Платаш. Чернівці: «Технодрук». 2021. 352 с.
16. Створення індивідуальної програми розвитку для дітей з особливими освітніми потребами: метод. Посіб. За заг. 535м.535. Н. Софій. – Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2015. – 66 с.
17. Сучасне 535 м. 535 . 535 ля: актуальні проблеми, досвід, перспективи розвитку : зб. Наукових статей учасників Всеукр. Наук.-практ. Інтернет-конфер. Студентів, магістрів та молодих науковців, 23 жовтн. 2020 р. / за заг. 535м.535. 535м.535.. О. Л. Кононко. Ніжин : НДУ 535м.. М. Гоголя, 2020. 343 с.
18. Тарабасова Л. Г. Соціалізація особистості дитини в контексті дошкільної освіти. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 100. С. 217–219.
19. Теорія і практика інклюзивної освіти [навчально-методичний посібник]. Упор. Бондар К. М. [2-ге вид., доп.]. Проект «Підтримка інклюзивної освіти у м. Кривий Ріг», 2019. 170 с.

Діль Юлія Іванівна, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.М.*

## МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Нині конфлікти охоплюють практично усі сфери суспільного життя, всі сфери соціальних відносин та взаємодії індивідів й їх груп, є невіддільною частиною функціонування кожної організації, в тому числі і у бізнес-середовищі.

Система управління конфліктами є вагомим елементом, що значно впливає на ефективність менеджменту організації і в цілому на результати діяльності організації. Сьогодні підвищується роль різноманітних інструментів та стратегій, що дають змогу вирішити конфліктну ситуацію і, як наслідок, налагодити конструктивну співпрацю між персоналом організації, оптимізувати робочий процес та покращити імідж організації. Саме тому дослідження методів запобігання та вирішення конфліктів в організації є актуальним.

Будь-який конфлікт виникає не блискавично, причини його накопичуються і визрівають іноді протягом досить тривалого часу. Розвиток особи неможливий без розв'язання психологічних конфліктів та подолання внутрішніх суперечностей. Від суб'єктивного визначення ситуації залежить стратегія вирішення конфлікту. Конфлікт може сприйматись як основа для вирішення протиріччя і у цьому випадку йде пошук конструктивної поведінки, спрямованої на вирішення конфлікту. Коли ж конфлікт сприймається та оцінюється як загроза, тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що утворюється при конфлікті по типу психологічного

захисту. Виходячи із цього науковцями пропонується досить багато практичних рекомендацій щодо попередження конфлікту та стосовно його профілактики або послаблення. При цьому вибір методів і способів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану учасників, так і від спрямованості конфлікту, тобто сприятиме глибшому розумінню проблеми, а отже і розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, або, всупереч, призведе до неузгодженості розхитування взаємодії [7, с. 239].

Запобігти конфлікту легше ніж його усувати. Необхідно намагатися робити ставку на позитивні думки й оцінки, пам'ятаючи, що усі люди більш доброзичливо приймають позитивну інформацію, а не негативну, яка найчастіше призводить до конфліктних ситуацій. Значно знижує ймовірність виникнення конфлікту поважна манера розмови. «Додавання» чемності не зменшує визначеності прохання, але багато у чому перешкоджає прояву у співрозмовників внутрішнього опору, сприяє зменшенню негативних емоцій. Гарним засобом попередження конфлікту служить уміння вислухати співрозмовника. Від того, наскільки опоненту надана можливість висловитися, багато в чому залежать його довірливості. Потрібно ні при яких обставинах не допускати при діловому спілкуванні виникнення суперечок, так як під час суперечки людині рідко вдається зберегти гідність і самовладання. Під час суперечки, ми починаємо гарячкувати і, самі того не замічаючи, робимо образливі зауваження і часто допускаємо прикру грубість [9].

Профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, що полягає у завчасному усуненні чи ослабленні конфліктних факторів та обмеженні таким способом можливості їх виникнення або деструктивного розв'язання у майбутньому. Це відповідна організація

життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму вірогідність виникнення конфліктів між ними [4 с. 82].

На нашу думку, профілактична діяльність зобов'язана враховувати кордони втручання, але вона потрібна, й розпочинати її необхідно із виявлення джерела конфлікту. А для цього необхідно:

I. Знати потенційно імовірні причини виникнення напруги. Ними можуть бути як внутрішні, так і зовнішні проблеми. При цьому до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться окремі несприятливі обставини й умови, форми поведінки людей, відмінності у планах, інтересах й оцінках, недостатнє спілкування та розуміння, протистояння чи групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, недовіра, упередженість, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем зазначають: деморалізація страхом чи самонавіювання, роздратованість, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги, переконаність у нездатності щось зробити.

II. Другим кроком буде потреба виявити приховані перешкоди.

III. Наступним – корекція власне проблеми шляхом відповідної реакції. Можливими засобами є:

Знайти компроміс;

Налагодити спілкування;

Змінити стратегію і тактику;

Зайняти оборону позицію [4, с. 82].

Головною проблемою тактичної профілактики конфліктів є зміцнення та підтримка у колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, а отже і вимагає комплексного вирішення за допомогою прийомів організаційно-управлінського, соціально-

психологічного і морально-етичного характеру. Виділимо наступні методи (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Методи профілактики конфліктів в організації**

| № з/п | Назва методів                                              | Суть методу                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | метод згоди                                                | припускає проведення заходів, що націлені на залучення потенційних конфліктантів в загальну справу, в ході якої у можливих супротивників появляється більш або менш широке поле спільних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і загального вирішення виникаючих проблем                                     |
| 2.    | метод доброзичливостіабоempatії                            | здатності до розуміння внутрішнього стану, співчуття, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення агресивності, невмотивованої ворожості, неввічливості. Використання такого методу особливо важливе у кризових ситуаціях                                                                               |
| 3.    | метод збереженнярепутації партнера, поваги до йогогідності | При виникненні будь-яких розбіжностей, що зумовлені конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є вираження належної поваги до особистості партнера, визнання його гідності. Визнаючи гідність та авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватнее відношення до нашого авторитету |

|    |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                               | та гідності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4. | метод взаємного доповнення.                   | Він спирається на особливі здібності партнера, якими не володіємо ми. Метод взаємодоповнення являється під час формування команд, робочих груп, що комплектуються відповідно до даного принципу, забезпечуючи їх працездатність на достатньому рівні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5. | метод анти-дискримінаційної гуманної політики | Вимагає виключення розкриття переваги одного партнера над іншим, і взагалі аби яких відмінностей між ними. Із цією метою в управлінні часто застосовують елементи зрівняльного матеріального заохочення усіх працюючих в організації. Подібний прийом передбачає окреслені критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З міркування профілактики конфліктних ситуацій рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що допускають уникнути появи таких негативних емоцій, як образи, почуття заздрості, що можуть стати для виникнення конфліктної протидії. В інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу на підприємстві доцільно розподіляти нагороди і заслуги на всіх, навіть якщо вони великою мірою належать комусь одному. Поширеність такого методу в японському менеджменті великою мірою пояснюється |



|    |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                  | унікальністю їхньої культури та менталітету. В той же час це може перешкоджати культивуванню їх в нашій культурі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 6. | метод психологічногозгладжування | Він передбачає, що почуття людей, їхні настрої піддаються регулюванню та потребують конкретної підтримки. Як показує досвід, серед них можна відокремити різноманітні форми проведення членами трудового колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, усе, що можна віднести до такого поняття, як корпоративні заходи. Подібний метод дає дозвіл знімати психологічнунапругу, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє емоційній розрядці, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери у організації, що перешкоджає виникненню конфліктних ситуацій |

Джерело: складено автором на основі [8]

З метою запобігання конфліктів між персоналом необхідно зближувати працівників: окреслювати нові традиції, розвивати ділові й особистісні контакти між співробітниками, чітко розмежувати права, відповідальність і обов'язки, підвищувати свій авторитет у колективі [5].

Усі методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи – негативні й позитивні. До негативних методів слід віднести усі, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін та руйнування самої імовірності угод між ними. Позитивні методи окреслюють можливість

збереження умов задля угод між суб'єктами конфлікту. До них слід віднести різноманітні переговори та види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними та позитивними методами є великою мірою умовною і відносною, тому що у практичній діяльності по управлінню конфліктами вони зазвичай доповнюють один одного [3, с. 112].

Н. Єфтені відокремлює наступні методи вирішення конфліктів (див. рис. 1.1).

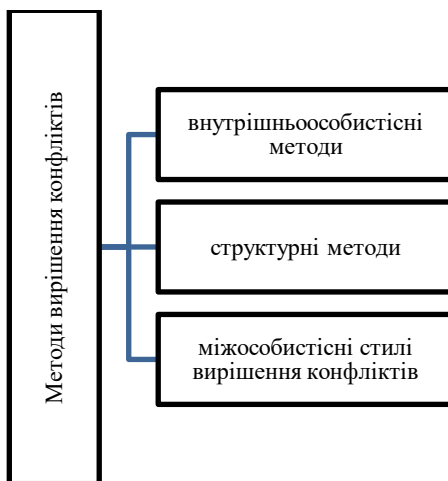


Рисунок 1.1. Методи вирішення конфліктів. Створено автором на основі [1, с. 162-163].

Внутрішньоособистісні методи, себто методи впливу на окрему особистість полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити власну точку зору, не викликаючи захисної реакції із боку іншої людини.

Структурні методи по усуненню конфліктів у організаціях, що виникають через неправильну організацію

праці, розподіл повноважень, прийняту систему стимулювання і т. д. До цих методів відносяться (рис. 1.2).

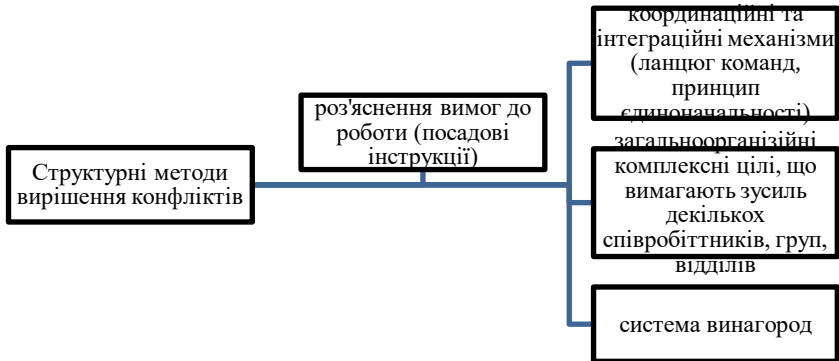


Рис. 1.2. Структурні методи вирішення конфліктів [1, с. 161].

Сучасна конфліктологія виокремлює два основні типи вирішення конфлікту у організаціях:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту відбувається шляхом використання владних повноважень. Він застосовується тоді, коли:

- керівник вважає, що повинен досягнути перемоги у конфлікті за усяку ціну;

- керівник бачить та чує тільки себе й вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися йому, а вагання у правильності його рішень не припустимі;

- вирішення конфліктної ситуації може бути тільки на благо керованої ним організації, в інших випадках мусять «летіти голови».

- конфлікт розглядається керівником як прояв слабкості характеру працівників.

При такому типі вирішення конфлікту застосовуються наступні методи:

а) навіювання та переконання, що практично невід'ємні, а керівник намагається використовувати власні права, авторитет, посадове положення і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою фактів, логіки та особистого прикладу;

б) перетягування на свій бік окремих структур – профспілок, авторитетних співробітників тощо;

в) силове узгодження непримиримих інтересів, спрямованих на зближення конфліктуючих сторін, що дозволяє вимогати зняття у взаєминах напруженості.

Головна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту полягає у тому, що при його застосуванні економиться час, а його основний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не розв'язується повністю, причини його не ліквідовуються й можливе його повернення [2, с. 64].

2.Партнерський тип вирішення конфлікту. Цей тип конфлікту передбачає застосування конструктивних способів. Він використовується в разі, коли:

- сприймаються аргументи обох сторін;
- має місце конструктивна співпраця керівника із конфліктуючими сторонами, керівник має до себе довіру, дотримується коректності й етики у спілкуванні;
- спостерігається прагнення сумістити власні інтереси із інтересами організації;
- проводиться взаємний пошук рішень та вироблення взаємоприйнятних альтернатив, існує готовність до компромісу;
- взаємодія керівника зі сторонами конфлікту сприймається як нормальний фактор діяльності.

Партнерський тип конфлікту має наступні переваги. Він наближений до реального вирішення проблем,

дозволяє винайти об'єднувальні чинники, тобто вдовольнити (можливо, не завжди повністю) цілі сторін [6, с. 215].

Отже, існують багато методів та прийомів попередження та вирішення конфліктів ситуацій. Головним для керівника є вибір оптимального з них, тобто за допомогою яких методів конфлікту ситуація буде вирішена ефективно з користю для трудового колективу та позитивно вплине на фінансово-економічний стан підприємства.

### Список літературних джерел

- 1.Єфтемі Н. Управління конфліктами та ефективне функціонування колективу. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/43\\_2011/22.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/43_2011/22.pdf) (дата звернення 10.10.2024).
- 2.Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
- 3.Мороз О.В., О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія–Вінниця : ВНТУ, 2010. – 256 с.
- 4.Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – с.79-83.
- 5.Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів. URL:<http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf>(дата звернення 12.10.2024).
- 6.Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.
- 7.Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012.– № 48. – С. 236-242.
- 8.Технології попередження конфліктів. URL:<https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-11.pdf> (дата звернення 09.10.2024).
- 9.Що таке конфлікт і як з нього вийти. URL:<https://sch32.edu.vn.ua/2-sch32/193-shcho-take-konflikt-i-yak-z-nogo-vijti>(дата звернення 20.10.2024).

**Донець Анна Олександрівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н, доцент Панченко А. Г.*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФІЛЬНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЗАКОРДОНОМ**

Прагнення держав до підвищення освітнього рівня населення та подовження термінів загальнообов'язкової середньої освіти реалізується завдяки запровадженню профільного навчання. Знаменно, що заклади загальної середньої освіти у світі відрізняються підходами щодо організації академічного та професійного напрямів навчання. Такий стан справ пояснюється специфікою організації системи загальноосвітньої підготовки здобувачів освіти, територіального розташування, особливостями менталітету, культурними традиціями тощо. Однак спільною рисою для всіх країн є те, що здобувачі академічного напрямку мають на меті продовжити навчання у вищому навчальному закладі, а професійний напрям готує спеціалістів для ринку праці.

Основними цілями профільного навчання у закладах освіти за кордоном є прагнення до розкриття потенціалу особистості, забезпечення її індивідуального розвитку з метою задоволення економічних потреб держави у кваліфікованих робочих кадрах, формування активного члена суспільства, закладення основ для навчання впродовж життя [5].

Нова модель профільної середньої освіти в Україні має бути втілена в життя з 2027 р., коли випускники Нової української школи отримають свідоцтво про базову середню освіту та готуватимуться до вступу в академічні чи професійні ліцеї. Тому, сьогодні на всеукраїнському та міжнародному рівнях відповідальні посадові особи

формують модель профільної середньої освіти в Україні із врахуванням досвіду інших держав.

Директор із питань освіти та навичок Організації економічного співробітництва та розвитку Андреас Шляйхер зауважує, що спільною ознакою профільної освіти в європейських країнах є трансформація під впливом ринку праці, персоналізація освітніх траєкторій, мотивування учнівської спільноти завдяки вибору предметів і курсів [6].

Дослідник виокремлює три моделі організації профільного навчання. Сутність першої з них полягає у тому, що здобувач освіти може обирати додаткові навчальні дисципліни в межах однієї галузі знань. Наприклад, поглиблене вивчення літератури спонукає учня обрати курси з ораторського мистецтва чи мистецтва ведення дебатов. Друга модель передбачає наявність ядра обов'язкових предметів для окремого профілю, однак здобувач освіти за бажанням може додати предмети з інших галузей знань. Згідно з третьою моделлю існують галузеві профілі, у які учні можуть додати 2-3 спеціалізації.

Науковець стверджує, що гнучкість освітніх програм і реальна можливість вибору навчальних дисциплін є запорукою успішного навчання, формування вмотивованого здобувача освіти, який зможе сформовані компетентності застосувати у подальшій робочій діяльності.

Розглянемо особливості організації профільного навчання у закладах освіти закордоном. Обираючи закордонні освітні системи для порівняння, використовували наступний підхід. Спершу проаналізували результати Програми з міжнародного оцінювання освітніх досягнень учнів PISA і з'ясували, що Республіка Фінляндія є однією з країн-лідерів

дослідження. Опитані 14-15-річні фінські школярі продемонстрували високі результати з розвитку математичної та природничої освіти, грамотності читання, мовної освіти, інформаційних технологій. Другою країною у нашому списку стала Федеративна Республіка Німеччина, у якій теоретичні та практичні засади впровадження профільної освіти були розпочаті ще у 60-ті рр. минулого століття. Республіка Польща, яка є країною пострадянського простору, також досить недавно вступила на шлях освітньої реформи, тому досвід її законотворців нам видається вкрай цінним.

У галузі освіти Республіка Фінляндія є взірцем для багатьох країн. Система освіти у фінів складається з дошкільної освіти та базової середньої освіти, яка включає в себе два рівні: нижчий – 1-6 класи та вищий – 7-9 класи. Десятий рік навчання надається здобувачеві освіти для підвищення рівня знань, умінь, навичок і компетентностей. Випускники загальноосвітньої школи не отримують атестату, однак за результатами успішності мають право вступити або до гімназії (ліцею), або до професійно-технічного училища.

Забезпечення свободи вибору здобувачу освіти та надання можливості побудови індивідуальної освітньої траєкторії є одними з ключових принципів системи освіти у Фінляндії. Так, наприклад, тривалість навчання у гімназії (ліцеї) становить 3 роки. Однак здобувач освіти самостійно обирає темп навчання: може завершити процес навчання за 2 роки або може продовжити до 4 років. До того ж, учні самостійно складають розклад, який включає обов'язкові навчальні дисципліни та профільні курси за вибором [2]. Кожен учень має план розвитку особистих компетентностей, який складає разом із наставником.

Професійна освіта у Фінляндії забезпечується завдяки кооперації професійно-технічних училищ з



Конфедерацією фінської промисловості, Асоціацією роботодавців, Конфедерацією роботодавців фінської індустрії обслуговування, Асоціацією фінських готелів і ресторанів, Федерацією фінських підприємців [2].

Повна загальна середня освіта у Федеративній Республіці Німеччині визначається тривалістю впродовж 13 років. Відповідно до рівня успішності у початковій школі здобувачі освіти можуть продовжити навчання у закладах трьох типів: основних, реальних школах і гімназіях.

Загальноосвітні заклади у ФРН поділяються на середні школи нижчого та вищого гімназійного ступенів. Допрофільна підготовка розпочинається у закладах нижчого ступеню, а вже профільну освіту здобувачі отримують на вищому гімназійному ступені. Тривалість навчання у старшій школі становить 3 роки. Освітній процес визначається фазою введення (10 клас) і кваліфікаційною фазою (11-12 класи), що характеризуються вивченням основних і поглиблених навчальних курсів з 11-го класу [3].

На фазі введення адаптація здобувача освіти проходить за допомогою тьютора, який пояснює специфіку системи навчання та допомагає визначитися з вибором додаткових навчальних дисциплін. Менторська роль тьютора допомагає учневі сконцентруватися на виборі майбутньої професії ґрунтовніше. Окрім цього, ефективність профільної підготовки посилюється завдяки роботі професійних консультантів, які ознайомлюють здобувача освіти з вимогами до професії, визначають готовність та спроможність щодо праці за обраним фахом, розкривають перспективи та особливості підвищення кваліфікації тощо [3]. Таким чином, у процесі адаптаційної фази учень приймає рішення щодо продовження навчання чи обрання іншого профілю.

Безперечно, навчання у закладах освіти ФРН базується на принципах дитиноцентризму та врахування індивідуальних особливостей і потреб здобувачів освіти. Згідно з дидактичним принципом систематичності та послідовності створюються навчальні плани за лінійним принципом [4]. Однак принцип концентричності засвоєння матеріалу, який базується на повторі його в окремих розділах програми на кількох ступенях навчання й більш комплексному вивченні явищ і процесів, також використовується розробниками навчальних планів.

Завершується навчання випускним іспитом, який підтверджує рівень отриманих знань, сформованих умінь, навичок і компетентностей.

Реформування шкільної освіти Республіки Польща розпочалося у 2016 р. Згідно з положеннями нового Закону «Про освіту» від 14 грудня 2016 р. відбулося скасування старшої 3-річної загальноосвітньої школи – гімназії. Натомість законодавчо закріплено перетворення початкової школи у 8-річну, яка складається з двох етапів: 1-3 клас – шкільна освіта з інтегрованою формою навчання та одним вчителем на базові предмети й 4-8 клас – предметне навчання з профільними викладачами [1]. Завершення восьмирічної школи передбачає складання здобувачем освіти обов'язкового екзамену з трьох навчальних дисциплін: польської мови, математики та іноземної мови. Починаючи з 2024 р., до структури екзамену включається четвертий предмет на вибір: історія, географія, біологія, фізика чи хімія. Знаменно, що результати складання екзамену впливають на вступ до старшої профільної школи.

Старша школа, у якій відповідно до реформи навчатимуться здобувачі освіти віком від 16 до 20 років, представлена наступними типами навчальних закладів. Навчальний процес у загальноосвітньому ліцеї триває

впродовж 4 років, передбачає обрання профілю учнем і складання екзамену на отримання атестату зрілості. Реалізація профільного навчання забезпечується завдяки розвитку ІКТ-компетентності, модернізації модульних лабораторій з природничих наук тощо [1]. Результати навчання, які мають бути не меншими ніж 30 %, безпосередньо впливають на вступ до вищих навчальних закладів. Освітній процес у технічному коледжі або технікумі триває впродовж 5 років і передбачає отримання здобувачем освіти професійної кваліфікації. По завершенню навчання випускник отримує диплом за фахом і за бажанням може скласти екзамен зрілості для вступу до ВНЗ. Галузеві школи I та II ступенів, у яких навчання триває 3 і 2 роки відповідно, надають здобувачам освіти професійну кваліфікацію.

Розгляд змісту, підходів, принципів профільного навчання у Республіці Фінляндії, Федеративній Республіці Німеччині та Республіці Польщі засвідчив про наявність тенденції до зростання терміну навчання учнів у закладах загальної середньої освіти, необхідність забезпечення свободи вибору здобувачу освіти та надання можливості побудови індивідуальної освітньої траєкторії є визначальними світовими тенденціями розвитку освіти.

Отже, аналіз особливостей впровадження та результати здобувачів профільної освіти у навчальних закладах Республіки Фінляндія, Федеративної Республіки Німеччини та Республіки Польщі доводять, що освітні реформи в Україні на часі. Аналіз світових освітніх систем дає змогу провести аудит системи середньої освіти в нашій державі, визначити напрями модернізаційних процесів і втілити законодавчо закріплений принцип індивідуалізації навчання.

### Список літературних джерел

1. Глушко О. З. Модернізаційний вимір шкільної освіти у Польщі: ключові тенденції розвитку // Український педагогічний журнал. 2019. №4. С. 32-41.
2. Карпенко О. В., Демида Є. Ф. Реформування системи надання освітніх послуг: досвід Фінляндії // Педагогіка і психологія. 2014. № 1. С. 89-98.
3. Кравець Н. Л. Організація профільного навчання старшокласників у гімназіях сучасної Німеччини: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2007. 24 с.
4. Лакоза Н. В. Організація профільного навчання в Україні та закордоном // Педагогічний процес: теорія і практика (Серія: Педагогіка). 2017. №2 (57). С. 42-48.
5. Мельниченко Р. К. Організація профільного навчання в старшій школі зарубіжжя та його педагогічний супровід (компаративний аналіз) // Збірник наукових праць. 2018. Випуск LXXXI. Том 1. С. 71-76.
6. Schleicher A. Teaching Excellence through Professional Learning and Policy Reform //URL:[https://www.oecd-ilibrary.org/education/teaching-excellence-through-professional-learning-and-policy-reform\\_9789264252059-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/teaching-excellence-through-professional-learning-and-policy-reform_9789264252059-en)

**Ільїч Людмила Миколаївна**, д.е.н., професор  
**Акіліна Олена Володимирівна**, к.е.н., доцент,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## **МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Альтернативні методи врегулювання спорів (ADR), включаючи медіацію, набули великого значення в сучасній правовій системі багатьох розвинених країн. Їхня популярність зросла завдяки низці переваг перед класичними судовими процесами, такими як економія часу, коштів і можливість збереження взаємин між сторонами. Правові основи для медіації в ЄС закладаються з Директиви 2008/52/ЄС [1] щодо медіації в цивільних і комерційних спорах; Директиви 2013/11/ЄС [2] про врегулювання споживчих спорів, що внесла зміни до існуючих норм ЄС; Регламенту (ЄС) № 524/2013 [3] для врегулювання споживчих конфліктів. ЄС також підготував «Зелену книгу з ADR у цивільних і комерційних справах» [4], закладаючи основи для розвитку цих методів.

Метою нашого дослідження було узагальнити зарубіжний досвід у сфері медіації на прикладі європейських країн, розглянути ключові риси та підходи до медіації у цих країнах, щоб визначити потенційні напрями адаптації цього досвіду для України. Для більш детального розуміння того, як європейські країни застосовують медіацію у практиці, розглянемо досвід окремих держав, починаючи з Франції, яка має довгу історію використання цього інструменту, особливо на муніципальному рівні. Зокрема, у 2008 році у Парижі була введена посада медіатора міста, який допомагає вирішувати конфлікти між громадянами та

муніципальними службами. За такої моделі медіатор забезпечує швидкий та конфіденційний розгляд звернень, часто сприяючи виявленню системних проблем у міських службах. Завдяки своїй діяльності, медіатор здобув довіру громадськості, що підтверджується зростанням кількості звернень на 65% за останні 7 років[5-6]. Цей інститут також включений у процес сертифікації муніципальних послуг, що сприяє співпраці різних служб у вирішенні конфліктів. Крім того, у Франції активно функціонує Асоціація медіаторів територіальних громад (АМСТ), яка об'єднує місцевих медіаторів з різних регіонів. У 2020 році АМСТ провела міжнародний конгрес медіаторів, підтверджуючи роль медіаторів як вагомого елемента системи врегулювання конфліктів на місцевому рівні [7-8].

Подібно до Франції, Італія також успішно впровадила медіацію, однак її підхід вирізняється значною формалізацією та законодавчими зобов'язаннями щодо застосування цього методу у вирішенні конфліктів. Медіація в цій країні може бути як добровільною, так і обов'язковою, залежно від умов договору чи рішення суду. Італійський парламент ухвалив Закон № 69 у 2009 році на виконання директиви ЄС щодо медіації у цивільних та комерційних справах, що зобов'язало сторони застосовувати медіацію в певних випадках [8]. Медіація в Італії стала ефективним засобом зменшення навантаження на судову систему, що підтверджується скороченням часу на розгляд справ. Медіаційний процес в Італії має бути завершений у межах трьох місяців, що робить його привабливим для сторін, зацікавлених у швидкому врегулюванні конфлікту. У разі відхилення пропозицій медіатора витрати процесу можуть бути покладені на сторону, яка не погодилася на мирне вирішення конфлікту.

Медіація у Великій Британії є важливим елементом правової системи, особливо у комерційних справах.

Реформи лорда Вульфа у 1990-х роках призвели до запровадження нових Цивільних процесуальних правил, які зобов'язали сторони спору розглядати можливість альтернативного вирішення, зокрема медіації. Відмова від участі у медіації може спричинити накладення санкцій, включаючи сплату судових витрат. Популярність медіації у Великій Британії зростає, особливо завдяки успішним онлайн-сесіям. За останні роки кількість комерційних справ, вирішених через медіацію, зросла на 3%, і наразі 64% цих справ розглядаються в онлайн-режимі. Це дозволяє сторонам економити час і гроші, одночасно забезпечуючи високий рівень врегулювання – 92% медіацій закінчуються досягненням угоди[8-10].

Німеччина має чітке законодавче регулювання медіації. Після ухвалення Закону про розвиток медіації у 2012 році, процес медіації включає навчання для медіаторів, яке підтверджується сертифікацією. Медіація активно застосовується у справах інтелектуальної власності та може бути ініційована як сторонами спору, так і за ініціативою суду. У німецькій правовій системі суддя може запропонувати сторонам перейти на медіацію, під час якої провадження у справі зупиняється. Державні установи, як-от Німецьке відомство з питань патентів і торговельних марок, пропонують медіаційні послуги з використанням висококваліфікованих медіаторів[8].

Таким чином, досвід розглянутих вище країн вказує на необхідність комплексного підходу до впровадження медіації. Україна має можливість запозичити ключові аспекти зарубіжного досвіду, адаптуючи їх до місцевих умов для створення ефективної системи медіації, зокрема:

1. Формалізація процесу. Досвід Італії та Німеччини свідчить про користь впровадження законодавчо регульованих медіаційних процедур, що

сприяє збільшенню довіри до медіації та ефективному вирішенню спорів.

2. Розширення муніципальних ініціатив. Французький досвід медіатора в Парижі може бути цікавим для великих міст України, де є попит на швидке й ефективне вирішення конфліктів між громадянами та муніципальними службами.

3. Підтримка державою. У Великій Британії та Франції медіація підтримується на державному рівні, що створює додаткові стимули для її розвитку. В Україні також можна розглянути можливість створення державних програм з підтримки медіації, що включатиме безоплатні послуги для населення.

4. Використання медіації у сфері інтелектуальної власності. Італія та Німеччина активно застосовують медіацію в спорах, пов'язаних з інтелектуальною власністю, що дозволяє зменшити кількість тривалих і дорогих судових процесів. Українське законодавство також може розглянути впровадження аналогічної практики, особливо в контексті розвитку технологічного сектору та творчих індустрій.

5. Підготовка та навчання медіаторів. Досвід Німеччини та Великої Британії показує, що медіація може мати значний успіх за наявності якісно підготовлених фахівців. Важливо впровадити навчальні програми, які забезпечать медіаторам необхідний рівень кваліфікації, враховуючи специфіку конфліктів, з якими вони працюватимуть.

Проте, для України, що нині переживає військовий конфлікт, більш корисним може виявитися досвід посткризових європейських країн. Можна виділити декілька практик, які становлять особливий інтерес для України у сфері врегулювання конфліктів. У Боснії та Герцеговині з 2003 року впроваджено проект розвитку



медіації, фінансований Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) та Світовим банком. Національна Боснійська асоціація медіаторів, яка була створена на основі цього проекту, має функцію офіційної реєстрації медіаторів на національному рівні. У 2005 році Боснія та Герцеговина ухвалила законодавство, що визначає медіацію як структуровану процедуру[11]. Медіація у Боснії застосовується як до судових, так і до досудових конфліктів, хоча вона залишається добровільною. Судді мають право рекомендувати медіацію під час підготовчих слухань, якщо вважають це доцільним. Це сприяє використанню альтернативного підходу до врегулювання конфліктів і надає можливість скоротити обсяги судових розглядів. Медіаційні угоди мають обов'язкову силу, що сприяє зростанню довіри до процедури. Особливо цікавим є положення, що іноземні медіатори можуть залучатися до процесу медіації в Боснії та Герцеговині за умови дотримання принципу взаємності та отримання дозволу від Міністерства юстиції та Асоціації медіаторів країни.

Інститут медіації в Косово набув легального статусу у 2008 році в рамках гармонізації з Директивою ЄС 2008/52/ЄС[1]. Законодавчі положення охоплюють акредитацію медіаторів, процедури навчання та етичний кодекс, що регулює професійну поведінку. Міністерство юстиції Косово регулярно публікує статистичні дані, що показують зростання популярності медіації, а участь у процесі є доступною як для громадян Косово, так і для іноземців за умови дотримання принципу взаємності. Законодавство Косово зосереджує увагу на прозорості та підзвітності медіаторів. Це забезпечує довіру до процесу серед громадян і сприяє вирішенню конфліктів до того, як вони переростуть у складніші судові справи. У цьому аспекті досвід Косово може стати корисним прикладом для України, оскільки дозволяє уникнути

тривалих судових розглядів, водночас забезпечуючи прозорість і відкритість процедури.

У 2014 році Сербія ухвалила новий закон про медіацію, який значно розширив сферу її застосування, зокрема на екологічні, комерційні та адміністративні справи. Особливістю сербського підходу є використання медіації для вирішення майнових і компенсаційних спорів, що стосуються шкоди, завданої природному середовищу. Судова система Сербії має обов'язок надавати інформацію про медіацію як альтернативу розгляду справи в суді, що сприяє більш ранньому вирішенню конфліктів. Сербське законодавство також передбачає зниження судових зборів, якщо сторони досягають згоди на ранньому етапі розгляду справи[11]. Цікаво, що Сербія використовує медіацію для транскордонних конфліктів. Це дозволяє іноземним медіаторам брати участь у вирішенні справ за умови взаємного визнання їхньої компетентності. Таким чином, досвід Сербії демонструє, як можна створити ефективну систему для врегулювання складних багатосторонніх конфліктів з урахуванням міжнародних правових аспектів.

Ці приклади демонструють, що посткризові регіони успішно адаптували медіацію для місцевих потреб, що сприяє побудові стійкого миру та соціальної стабільності. Україна також має значний потенціал для використання медіації як ефективного інструменту в подоланні наслідків конфліктів, створенні можливостей для соціально-економічного розвитку та підвищення довіри між громадянами та державними інституціями. Зокрема, рекомендуємо використати наступні елементи практик Західних Балкан:

1. Залучення іноземних медіаторів. Модель Боснії та Герцеговини і Сербії демонструє, що іноземні медіатори можуть відігравати важливу роль у вирішенні конфліктів в межах юрисдикції країни, особливо для регіонів з

історичними чи міжетнічними конфліктами. Україна могла б розглянути можливість залучення іноземних фахівців у постконфліктних регіонах для забезпечення нейтрального, об'єктивного підходу.

2. Прозорість і звітність медіаційного процесу. Досвід Косово щодо публікації звітів і надання прозорої статистики допомагає підвищити довіру громадян до процедури медіації. Цей підхід варто врахувати в Україні для створення чітких стандартів звітності та прозорого регулювання діяльності медіаторів.

3. Інтеграція медіації в судову систему. Сербія продемонструвала ефективний підхід до інтеграції медіації на початкових етапах судового процесу. Українські суди також можуть отримати вигоду від того, щоб пропонувати медіацію на етапі підготовки справи до судового розгляду, особливо у майнових, екологічних і комерційних справах.

4. Адаптація до локальних умов. Досвід Боснії та Герцеговини, де медіація відіграє важливу роль у регулюванні місцевих конфліктів, підкреслює, що адаптація практик до конкретних регіональних умов і соціокультурних особливостей є ключовою для успіху. Це особливо актуально для України, де ситуація в регіонах значно відрізняється через вплив тривалих конфліктів.

5. Медіація в екологічних та майнових спорах. Сербський приклад свідчить про ефективність використання медіації для вирішення екологічних конфліктів. Україна, зі значними екологічними проблемами, зокрема внаслідок військових дій, може розглянути можливість застосування медіації для вирішення подібних конфліктів і компенсацій.

Загалом, досвід європейських країн надає Україні цінні уроки щодо інституціоналізації медіації, підвищення рівня підготовки медіаторів та розширення доступності до медіаційних послуг. Україна може використати підхід

європейських країн для створення ефективної системи медіації, яка включатиме інституційний супровід, доступність послуг, а також можливість залучення іноземних медіаторів для транскордонних та регіональних спорів.

### Список літературних джерел

1. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. (2008). Official Journal of the European Union, L 136/3. URL:<http://surl.li/fvsjhh>
2. Directive 2013/11/EU of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on alternative dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Directive on consumer ADR). (2013). Official Journal of the European Union, L 165/63. URL:<http://surl.li/xsodtq>
3. Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on online dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Regulation on consumer ODR). (2013). Official Journal of the European Union, L 165/1. URL:<http://surl.li/qnpmln>
4. European Union (2002) GREEN PAPER on alternative dispute resolution in civil and commercial law. European Commission, Brussels. URL: <http://surl.li/mksgps>
5. Муніципальна медіація: Аналіз Львівського та іноземного досвіду, пропозиції для Львівської громади. Львів: Львівський центр медіації, 2023
6. PARIS .Médiation. La Médiation de la Ville de Paris. URL:<https://mediation.paris.fr/mediation/>
7. Муніципальна медіація: досвід Франції. А. Самотуга. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 30.11.2021)
8. НАМУ. Практика впровадження IP медіації: дослідження досвіду іноземних країн. URL:<http://surl.li/dpntcc>
9. Mediation in United Kingdom, Penningtons Manches Cooper. URL:<http://surl.li/srilpp>
10. Офіційний вебсайт Великої Британії. URL:<https://www.gov.uk>.
11. Skënderi, Av. Xh. (2023). Fostering cross-border/boundary mediation excellence. Towards harmonised quality standards and best practices in civil and commercial dispute resolution across south east european jurisdictions. Sarajevo: Regional Cooperation Council. URL:<http://surl.li/rydwrh>

12. Шинкар Т.І. Застосування медіації в адміністративному судочинстві: вітчизняний та зарубіжний досвід : автореф. дис. канд. юрид. наук. 12.00.07 : адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / Національний університет «Львівська політехніка». Львів. 2018. 24 с.

**Орел Ірина Петрівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Ільч Л.М.*

## РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ЗЗСО

Розвиток емоційного лідерства серед педагогічного колективу закладів загальної середньої освіти є важливим елементом сучасної освітньої системи, оскільки ефективне управління емоціями вчителів та керівників має прямий вплив на якість навчального процесу і загальну атмосферу в закладі. Емоційне лідерство не лише сприяє підвищенню професійної компетентності педагогів, але й допомагає формувати здорові стосунки у колективі, підтримувати мотивацію та розвивати емоційно зрілих учнів. В умовах постійних освітніх реформ, зростання вимог до педагогів, а також викликів, пов'язаних із впровадженням інклюзивної освіти та сучасних технологій, питання розвитку емоційного лідерства серед педагогів набуває особливої актуальності[4, с. 180].

Концепція емоційного лідерства базується на теорії емоційного інтелекту, яку вперше запропонували П. Саловей та Дж. Майер у 1990 році. Вони визначили емоційний інтелект як здатність розпізнавати, розуміти і управляти своїми емоціями і емоціями інших людей. П. Саловей і Дж. Майер підкреслювали, що емоційний інтелект є важливим компонентом міжособистісної взаємодії і впливає на ефективність комунікації, співпраці

та прийняття рішень. Вони розглядали емоційний інтелект як набір здібностей, що дозволяють людині:

- визначати і називати свої емоції;
- розуміти причини виникнення емоцій;
- регулювати емоційні реакції;
- використовувати емоції для вирішення проблем і прийняття рішень;
- розуміти емоції інших людей і відповідати на них належним чином.

П. Саловей і Дж. Майер розробили модель емоційного інтелекту, що включала чотири основні компоненти: сприйняття емоцій, використання емоцій для полегшення мислення, розуміння емоцій і управління емоціями. Їхня робота стала основою для подальших досліджень і розробок у галузі емоційного інтелекту та емоційного лідерства [1, с. 12].

Протягом наступних років концепція емоційного лідерства набула великої популярності в дослідженнях і практиці менеджменту, педагогіки і психології. Сучасні дослідники трактують емоційне лідерство як здатність лідера використовувати свій емоційний інтелект для створення позитивного впливу на оточуючих, сприяючи їхньому емоційному та інтелектуальному росту. Емоційне лідерство охоплює здатність розпізнавати, розуміти та управляти своїми емоціями і емоціями інших, використовуючи цей вплив для досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності та продуктивності команди, а також для покращення комунікації та прийняття рішень [6, с. 48].

Серед ключових компонентів емоційного лідерства виділимо такі важливі складові:

- самоусвідомлення – здатність лідера глибоко розуміти власні емоції та усвідомлювати їх вплив на

поведінку і рішення, що сприяє прийняттю зважених та обдуманих рішень, необхідних для успішного управління;

- саморегуляція – вміння контролювати емоційні імпульси, підтримуючи спокій та професіоналізм навіть у стресових ситуаціях, що забезпечує стабільність і надійність керівника в очах підлеглих;

- мотивація – внутрішній стимул досягати поставлених цілей, що дає можливість лідеру надихати команду, зберігати високу продуктивність навіть у складних умовах та залучати підлеглих до досягнення спільних результатів;

- емпатія – здатність розуміти і приймати емоційний стан інших, що поліпшує взаємодію і сприяє створенню сприятливого робочого клімату, де кожен відчуває підтримку та повагу;

- соціальні навички – вміння ефективно взаємодіяти з колективом, знаходити спільну мову, будувати довіру, а також вирішувати конфлікти, забезпечуючи гармонійні відносини та продуктивну атмосферу в команді [14, с. 296].

Ці компоненти є основою емоційного лідерства, допомагаючи лідеру створювати позитивне робоче середовище і підтримувати високий рівень командної ефективності.

Емоційне лідерство в ЗЗСО охоплює кілька ключових аспектів, що впливають на успішність керівництва та загальний розвиток навчального закладу. Важливо зрозуміти, як емоційне лідерство сприяє створенню позитивного навчального середовища, підтримці мотивації та розвитку професійних компетенцій серед учителів (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні аспекти емоційного лідерства у ЗЗСО**

| Аспект                       | Опис                                                                                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психологічна безпека         | Забезпечення умов, в яких учні та вчителі можуть вільно виражати свої думки та почуття.               |
| Підтримка і взаємодія        | Сприяння розвитку підтримуючих і взаємодопомагаючих відносин у шкільному колективі.                   |
| Емоційне благополуччя        | Приділення уваги емоційному благополуччю учнів і вчителів, впровадження програм з управління стресом. |
| Індивідуальний підхід        | Розуміння індивідуальних потреб і мотиваційних факторів кожного вчителя і учня.                       |
| Визнання і заохочення        | Визнання досягнень і зусиль учнів та вчителів, сприяння підвищенню мотивації і самоповаги.            |
| Розвиток професійних навичок | Організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для вчителів.                      |
| Менторство і наставництво    | Підтримка молодих і менш досвідчених учителів через менторські програми.                              |
| Сприяння інноваціям          | Заохочення участі вчителів у розробці та впровадженні інноваційних навчальних проєктів.               |

Джерело: складено автором на основі [10, с. 102; 12, с. 158]

Отже, емоційне лідерство в ЗЗСО охоплює забезпечення психологічної безпеки, підтримку взаємодії та мотивації, а також сприяє професійному розвитку вчителів. Керівники, які використовують емоційний інтелект, створюють позитивне навчальне середовище, де учасники освітнього процесу почуваються визнаними та мотивованими, що сприяє загальному розвитку навчального закладу.

У табл. 2 згруповано приклади заходів з розвитку професійних компетенцій серед учителів.

Таблиця 2

**Приклади заходів з розвитку професійних компетенцій серед учителів**

| Захід                           | Опис                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тренінги з емоційного інтелекту | Організація тренінгів для розвитку емоційного інтелекту серед учителів, що включає навчання розпізнаванню та управлінню власними емоціями, а також емпатії та |



|                                        |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | соціальним навичкам.                                                                                                                                                                            |
| Семінари з новітніх методик викладання | Проведення семінарів, присвячених сучасним методикам і підходам до викладання, таких як інтерактивне навчання, використання цифрових технологій у класі та диференційоване навчання.            |
| Менторські програми                    | Створення програм для підтримки молодих вчителів і надання їм наставництва з боку досвідчених колег, що допомагає швидше адаптуватися до шкільного середовища та розвивати професійні навички.  |
| Індивідуальні консультації             | Надання індивідуальних консультацій і порад з питань професійного розвитку, включаючи розвиток кар'єри, вирішення конфліктів у класі та підвищення ефективності навчального процесу.            |
| Інноваційні проєкти                    | Заохочення участі вчителів у розробці та впровадженні інноваційних навчальних проєктів, що сприяють впровадженню новітніх методів та технологій в освітній процес і підвищенню якості навчання. |
| Обмін досвідом                         | Організація заходів для обміну досвідом і найкращими практиками між вчителями, таких як конференції, воркшопи, педагогічні ради та обмінні програми між школами.                                |
| Курси підвищення кваліфікації          | Проведення курсів підвищення кваліфікації для вчителів з метою оновлення знань і навичок у відповідності до сучасних вимог і стандартів освіти.                                                 |
| Вебінари та онлайн-навчання            | Організація вебінарів та онлайн-курсів для вчителів, що дозволяють зручно отримувати нові знання і навички без відриву від основної роботи.                                                     |
| Співпраця з освітніми установами       | Встановлення партнерських відносин з університетами та іншими освітніми установами для проведення спільних досліджень, проєктів і програм обміну.                                               |
| Професійні спільноти                   | Створення та підтримка професійних спільнот вчителів для обміну знаннями, досвідом та підтримки один одного в професійному розвитку.                                                            |

Джерело: складено автором на основі [8, с. 58]

Варто зазначити, що кожен захід з розвитку професійних компетенцій має свої обмеження, які можуть вплинути на його ефективність. Наприклад, тренінги з емоційного інтелекту чи вебінари з новітніх методик можуть бути корисними, але потребують значних ресурсів і технічної підтримки. Однак, незважаючи на ці обмеження, кожен з наведених заходів має свої переваги, що сприяють підвищенню професійного рівня учителів.

Важливо, щоб керівники освітніх закладів враховували їх, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси і можливості для розвитку педагогічного колективу [13, с. 51].

Емоційне лідерство в закладах загальної середньої освіти відіграє критично важливу роль у формуванні соціально-емоційних компетентностей учнів. Ці компетентності включають навички, що дозволяють учням ефективно взаємодіяти з іншими, розуміти та управляти своїми емоціями, а також розвивати емпатію та соціальні навички [7, с. 49].

Керівники, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні створювати позитивний емоційний клімат у школі, що сприяє соціально-емоційному розвитку учнів. Такий клімат включає:

1) психологічна безпека – учні відчувають себе безпечно, можуть відкрито виражати свої думки та емоції без страху перед негативними наслідками;

2) підтримка та взаємодія – керівники заохочують співпрацю і взаємопідтримку серед учнів, що сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин;

3) емоційне благополуччя – приділяється увага емоційному благополуччю учнів, що допомагає знижувати рівень стресу і тривожності [2, с. 56].

Саморегуляція є важливою складовою соціально-емоційних компетентностей, яка включає здатність учнів управляти своїми емоціями та поведінкою. Емоційні лідери сприяють розвитку цієї навички через:

1) моделювання поведінки – керівники демонструють зразки саморегуляції, що учні можуть наслідувати, показуючи спокій та розважливість у складних ситуаціях;

2) навчання управлінню емоціями – організація тренінгів і занять, присвячених технікам управління стресом та емоціями;

3) підтримка в кризових ситуаціях – надання підтримки та допомоги учням у складних емоційних ситуаціях [9, с. 106].

У табл. Знаведено основні компоненти саморегуляції та їх розвиток.

*Таблиця 3*

**Основні компоненти саморегуляції та їх розвиток**

| Компонент             | Опис                                                             | Методи розвитку                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Управління емоціями   | Здатність контролювати свої емоції та реагувати адекватно        | Тренінги з управління емоціями, рольові ігри, приклади з реального життя |
| Управління поведінкою | Здатність контролювати свої дії та приймати обґрунтовані рішення | Вправи на самоконтроль, підтримка у випадках помилок                     |
| Управління стресом    | Здатність справлятися зі стресовими ситуаціями                   | Техніки релаксації, медитація, обговорення емоційних станів              |

Джерело: складено автором на основі [9, с. 107]

Емпатія є ключовою соціально-емоційною компетентністю, яка включає здатність розуміти та співпереживати емоціям інших людей. Керівники можуть сприяти розвитку емпатії через:

1) моделювання прикладів емпатії у власній поведінці;

2) інтеграцію навчання емпатії у навчальний процес: використання літературних творів, обговорення емоційних станів персонажів та ситуацій;

3) розвиток співпереживання через групові заходи – організація рольових ігор та групових проєктів, що сприяють розвитку співпереживання [11, с. 79].

У табл. 4 наведено основні компоненти саморегуляції та їх розвиток.

*Таблиця 4*

**Методи розвитку емпатії серед учнів**

| Метод                   | Опис                                                          | Приклади використання                                                                  |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Літературні обговорення | Обговорення емоційних станів персонажів у літературних творах | Аналіз поведінки та емоцій героїв, дискусії про моральні дилеми                        |
| Рольові ігри            | Імітація соціальних ситуацій для розвитку емпатії             | Інсценізації ситуацій, де учні мають поставити себе на місце іншої людини              |
| Групові проєкти         | Спільна робота над завданнями, що вимагають співпереживання   | Проекти, де учні мають працювати в командах, враховуючи емоції та потреби інших членів |

Джерело: складено автором на основі [5, с. 150]

Соціальні навички, такі як ефективна комунікація, вирішення конфліктів та співпраця, є важливими компонентами соціально-емоційних компетентностей. Керівники можуть сприяти їх розвитку через: навчання ефективній комунікації, вирішення конфліктів, співпраця в навчанні.

Керівники освітніх закладів відіграють центральну роль у впровадженні програм соціально-емоційного навчання (СЕН), спрямованих на всебічний розвиток учнів і створення позитивного навчального середовища. Ці програми покращують шкільний клімат, знижують агресивну поведінку й підвищують академічні досягнення. Важливою частиною впровадження СЕН є залучення батьків через інформаційні зустрічі, обмін рекомендаціями та надання інструментів для підтримки дітей вдома. Взаємодія з громадою також є важливим аспектом, що

включає партнерство з місцевими організаціями, громадські заходи та спільні проекти, які не тільки підвищують обізнаність про важливість соціально-емоційних навичок, але й надають додаткові ресурси для розвитку учнів. Такий комплексний підхід дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку соціально-емоційних компетентностей, що позитивно впливає на навчальний процес і стосунки у школі [3, с. 24].

Таким чином, розвиток емоційного лідерства в закладах загальної середньої освіти є важливим компонентом формування ефективного навчального середовища. Керівники, які володіють емоційним інтелектом, створюють атмосферу психологічної безпеки, підтримують мотивацію та сприяють розвитку соціально-емоційних навичок як серед учнів, так і серед педагогів. Програми соціально-емоційного навчання, інтегровані у навчальний процес, допомагають покращити академічні результати, зменшити агресивність та підвищити загальне благополуччя учасників освітнього процесу. Співпраця з батьками та громадою також є ключовою для підтримки цих програм, сприяючи залученню додаткових ресурсів і зміцненню партнерських відносин. Усі ці аспекти дозволяють забезпечити комплексний підхід до розвитку емоційно зрілих та соціально відповідальних учнів, що позитивно впливає на загальний успіх і репутацію навчального закладу.

### Список літературних джерел

1. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*: зб. наук. пр. 2020. № 47. С. 9–26. DOI: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. К. : Наш Формат, 2021. 288 с.
3. Гузар О., Покотило К. Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

4. Дрібас С.А. Феномен емоційного лідерства в управлінській діяльності керівника. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2021. Вип. 11. С. 179–187.
5. Іванова О.М. Педагогічне лідерство як фактор підвищення ефективності навчального процесу. *Вісник Львівського університету. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 38. С. 147–154.
6. Коваленко Д.Д., Овіденко І.М. Теоретичні основи дослідження проблеми емоційного лідерства. Збірник тез наукових праць Міжнародна наукова конференція: «Актуальні проблеми суспільно-гуманітарних наук в умовах трансформаційних змін», 12 грудня 2023, Прага, Чехія. 2023. С. 47-51.
7. Коркішко О., Завалій Є. Проблема лідерства у психолого-педагогічній науці: суть, класифікація та функції. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2022. № 2(102). С. 47-51. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.2\(102\)2022.274823](https://doi.org/10.31865/2077-1827.2(102)2022.274823).
8. Лагодзінський В.В. Теоретичний аналіз поняття «емоційне лідерство» як одного з видів лідерства. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія*. 2019. Вип. 54. Т. 1. С. 55–61.
9. Міляєва В.Р., Пристай О.В. Психологічний аспект аналізу лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3(27). С. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.10>.
10. Михальчук Ю.О. Феномен лідерства: теоретико-практичний аспект вивчення. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*: зб. наук. пр. Рівне: РВЦ МЕНУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2017. № 1 (17). С. 99-106.
11. Нестуля С.І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології ХХІ ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2020. № 1 (40). С. 77–83.
12. Савченко Л. Розвиток ціннісних аспектів педагогічного лідерства у закладах загальної середньої освіти засобами проектної діяльності. *Український педагогічний журнал*. 2023. Вип. 2. С. 156-161. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-156-161>.
13. Тимошко Г.М. Вектори розвитку емоційного інтелекту керівників закладів освіти на засадах лідерства. *Наука та освіта* : зб. пр. XVII Міжнар. наук. конф., 15–22 січня 2023 р., м. Хайдусобосло, Угорщина / за ред. д.т.н. проф. А.В. Горошка. Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 49-53.

14. Швардак М.В. Технологія лідерства в умовах закладу загальної середньої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: зб. наук. пр.* 2021. Т. 1, № 1 (100). С. 292–305. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-292-305>.

**Павленко Олександр Іванович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – доктор наук з державного управління,  
доцент Поспелова Т.В.*

## **РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Одним з головних завдань закладу загальної середньої освіти полягає у наданні повсякденної психологічної допомоги усім учасникам освітнього процесу, яка сьогодні, за умов воєнного стану, набуває ще більшої актуальності. Емоційні та психологічні виклики, такі як інтенсивні навчальні навантаження, соціальні проблеми, пов'язані з взаємодією у шкільному середовищі, а також вплив зовнішніх стресорів, зокрема війни та економічної нестабільності, суттєво підвищують необхідність надання комплексної психологічної допомоги учням, вчителям та батькам.

Психологічну допомогу в закладі загальної середньої освітиможуть надавати як педагогічні працівники, так й інші фахівці (практичний психолог, шкільний лікар, соціальний педагог), які знають і вміють використовувати дієвий алгоритм для надання першої психологічної допомоги. Психологічна допомога направлена на психологічну підтримку учасників освітнього процесу в складних та кризових ситуаціях, що викликають у них психологічний дискомфорт та емоційну нестабільність, а

також на сприяння їх ефективній адаптації до нових умов навколишнього середовища.

Психологічна допомога – це термін, який досить близький за значенням до психотерапії і соціальної роботи, зокрема, у широкому сенсі розуміння дефініції психологічна робота розуміється як «напрямок психології, що спеціалізується на наданні першої психологічної допомоги, підтримці учасників освітнього процесу, які опинились у важкій життєвій ситуації, або як організація комплексу необхідних умов для їх продуктивної адаптації в змінених умовах життєдіяльності» [1, с.95]. У вузькому сенсі розуміння дефініції психологічна робота трактується, як «діяльність, що направлена на відновлення втраченої психологічної рівноваги, на пошук ресурсів особистості для подолання труднощів у складній життєвій ситуації». Головне завдання психологічної допомоги в закладі загальної середньої освіти полягає у розширенні діапазону особистісних ресурсів учасників освітнього процесу для вирішення проблем, що виникають, для подолання наявних труднощів, актуалізації їх інтелектуальних, творчих, духовних, особистісних, фізичних можливостей, які необхідні для виходу з кризового стану, стимулювання впевненості у власних силах та самоповаги.

Під психологічною підтримкою розуміють «систему психологічної допомоги та психологічного супроводу, направлену на підтримку емоційної стабільності особи, зниження рівня стресу і підвищення психологічної стійкості». Психологічна підтримка в складні моменти допомагає учасникам освітнього процесу віднайти сили і опору для того, щоб продовжувати рухатися вперед. Психологічна підтримка може бути надана у форматі короткої розмови з психологом, підтримкою є також і щирі слова розуміння від близьких чи рідних [2, с.41]. Психологічна підтримка учасникам освітнього процесу



може надаватися шкільними психологами, психологами-консультантами, соціальними працівниками та іншими фахівцями, які спеціалізуються на кризовій психологічній допомозі.

Психологічні проблеми в школі можуть бути дуже серйозними, оскільки освітній процес часто супроводжується переживаннями постійної напруги і тривоги, що спричиняє їх поширення та швидкий розвиток. Найбільш важливими з них є наступні:

- стрес – вчителі та учні можуть переживати травматичний досвід, спровокований негативними подіями (емоційним вигоранням, перенапруженням, військовими діями), що часто спричиняє розвиток стресового розладу і негативно впливає на навчальну успішність;

- втрата зацікавленості у навчанні – в учнів може знизитися мотивація до навчання. Наприклад, через відсутність бачення перспектив в отриманні освіти;

- порушення звичайного ритму навчання – освітній процес переривається повідомленнями про замінування, повітряними тривогами, відбувається перенесення навчальних заходів, що негативно впливає на усіх учасників освітнього процесу [1, с. 98].

Таким чином, у психологічній підтримці виникає необхідність в усіх учасників освітнього процесу. Основну роль у підтримці позитивного емоційного стану учасників освітнього процесу відіграє гармонійний психоемоційний стан вчителів, зокрема їхнє психологічне здоров'я, оскільки саме їх душевний спокій та хороший приклад врівноваженої, моральної, доброзичливої поведінки можуть істотно впливати на формування світогляду учнів [3, с. 154].

Психологічна підтримка педагогічних працівників – це форма цілеспрямованих дій психологів-консультантів, які сприяють професійному розвитку вчителів,

відновленню їх емоційної рівноваги, підвищенню адаптивності до умов реалізації власної професійної кар'єри і розкриттю особистісних можливостей та ресурсів. Головні напрями психологічної підтримки педагогічних працівників наступні (рис. 1.).

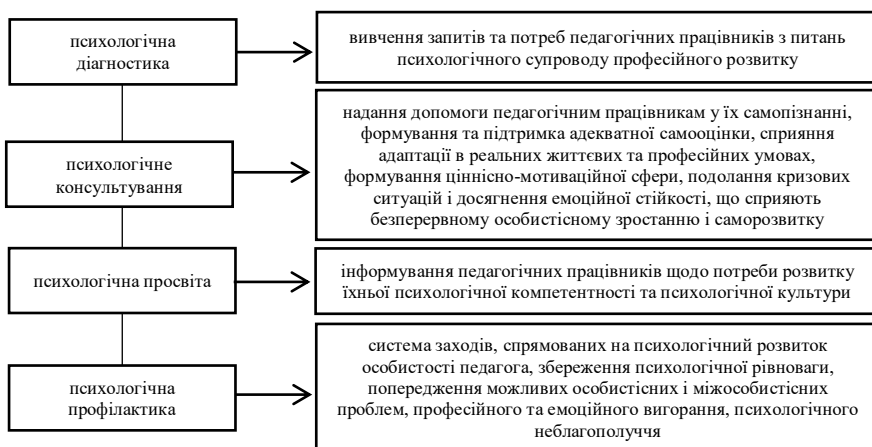


Рис. 1. Напрями психологічної підтримки педагогічних працівників

Найбільш уразливою до психологічних потрясінь групою є учні. Саме вони потребують психологічної підтримки у загальноосвітніх школах. Учні проходять за період навчання через різні етапи розвитку (молодший, середній шкільний вік, підлітковий вік), що супроводжуються змінами у їхній психіці, соціальній адаптації та поведінці. У цей час особливо важливо забезпечити умови для їхнього комфортного емоційного розвитку, щоб уникнути негативних наслідків, які можуть відобразитись на їхньому навчанні та подальшому житті.

Сьогодні під час освітнього процесу, коли зростають навчальні навантаження, психологічна підтримка учнів стає надзвичайно важливою узакладі загальної середньої

освіти, оскільки вона має значний вплив на їх навчання і розвиток, допомагаючи учням подолати стрес, зняти надмірне емоційне напруження і зосередитися на виконанні навчальних завдань[2,с.74]. Навчання є складним процесом, який потребує не лише знань та розуміння, але й психологічної стійкості і емоційного благополуччя. Учні, яким надається психологічна допомога, мають більше можливостей для розвитку свої навичок і здібностей за рахунок того, що вони відчувають впевненість у собі і своїх можливостях.

У школі психологічна допомога має важливе значення для учнів, оскільки допомагає їм вирішувати особисті і навчальні проблеми, які можуть впливати на їх процес навчання. Важливу роль у наданні психологічних консультацій і підтримки учнів у складних життєвих ситуаціях виконують шкільні психологи, цим самим сприяючи поліпшенню їх самооцінки і розвитку соціальних навичок. Психологічна підтримка учнів зосереджується на декількох важливих аспектах:

- емоційній підтримці – допомозі учням у розпізнаванні і вираженні почуттів, наприклад, суму, тривоги, страху;

- соціальній підтримці – збереженні соціальних контактів учнів, навіть у змінених навчальних умовах (онлайн-навчання, пошук нових друзів, спілкування на відстані);

- нормалізації почуттів – допомога учням у розумінні, що їх почуття і переживання є природними реакціями на складні обставини.

У закладі загальної середньої освіти, в якій забезпечується надання належної психологічної підтримки, учні мають більше можливостей для розкриття свого потенціалу і розвиватися в повну силу. Учні набувають навички саморегуляції, уміння ефективної взаємодії з

оточуючими людьми івміють зосереджуватися на виконанні навчальних завдань. Це сприяє досягненню успіху в навчальній діяльності підготовці до дорослого життя. Надання психологічної підтримки учням у закладі освіти допомагає їм усвідомити власні сильні сторони і недоліки, покращує їхню увагу та пам'ять, допомагає навчитися ефективно використовувати свої здібності для досягнення успіхів навчання. Завдяки психологічній підтримці учні можуть краще аналізувати причини та наслідки стресових ситуацій, зосереджуватися на важливих завданнях і ефективно використовувати свій потенціал у освітньому процесі. Крім того, психологічна підтримка учнів в школі сприяє їх соціальному розвитку, оскільки вона допомагає їм зберігати позитивні взаємовідносини зі своїми однокласниками, навчитися взаємодіяти і спілкуватися з іншими людьми, розвивати навички емоційного інтелекту і вирішувати конфліктні ситуації.

Отже, психологічна підтримка учнів у школі впливає на процес їхнього навчання і розвиток особистості, забезпечуючи їм необхідну психологічну допомогу у формуванні позитивного відношення до навчання, розвитку соціальних навичок, самостійності. Психологічна підтримка учнів є невід'ємною складовою середньої освіти, оскільки сприяє їх гармонійному розвитку і створює необхідні умови для їх успіху в навчанні і житті.

Важливою частиною освітнього процесу є батьки, оскільки їх емоційний стан часто впливає на успішність дитини у школі. Психологічна підтримка батьків передбачає надання їм допомоги у вирішенні психологічних проблем, які пов'язані із вихованням дітей. Психологічна підтримка може допомогти батькам краще зрозуміти потреби своїх дітей, навчитися ефективно реагувати на виклики, з якими стикаються діти в школі, а

також вирішувати конфлікти, які можуть виникати. Психолог-консультант при наданні психологічної підтримки допомагає батькам впоратися з тривогою, стресом, іншими негативними емоціями, які пов'язані з вихованням їх дітей. Сімейні конфлікти можуть мати сильний вплив на психічний стан учня, тому психологічна допомога, що надається батькам, направлена на подолання цих проблем, є важливим аспектом загальної психологічної підтримки учасників освітнього процесу.

Слід відмітити, що значення психологічної підтримки зростає в умовах війни, оскільки стає важливою не лише для збереження психічного здоров'я учасників освітнього процесу, але й для підвищення їх адаптаційних можливостей до нових складних життєвих умов. Усі учасники освітнього процесу в умовах воєнних дій стикаються з викликами, які пов'язані з небезпекою, невизначеністю і втратами, тому саме психологічна підтримка необхідна їм для подолання труднощів.

Війна може нанести психіці людини такі загрози:

- надмірна мобілізація нервової системи, коли мозок постійно слідкує за потенційними загрозами навколо для того, щоб їх мінімізувати та вчасно відреагувати на них. Слід відзначити, що це є еволюційним процесом, за допомогою якого люди виживали протягом свого життя, однак, якщо загроза постійна, а людина перебуває постійно в напрузі, то у неї розпочинається нервове виснаження;

- посттравматичний стресовий розлад – це особливий розлад, коли особистість втрачає здатність до реагування на стрес, внаслідок чого відбувається порушення всіх сфер її життєдіяльності (і емоційної, і когнітивної);

- порушення життєдіяльності, пов'язане з реакцією на гострий стрес. Деякі люди не здатні витримувати постійно такий рівень стресу, в результаті чого вони

можуть вчиняти різні деструктивні дії, яких раніше не робили[3,с.156].

В таких умовах вчителямз метою надання психологічної підтримки учням потрібно використовувати вправи, які рекомендують психологи для подолання негативного психологічного стану та зниження рівня емоційної та психологічної напруги. Важливов учніврозвивати навички самодопомоги при стресі. Під час уроку можна використовувати дихальні або тілесні вправи, які допомагають їм заспокоїтися і зняти напругу.

Психологічна підтримка в умовах війни необхідна і вчителям, для яких кожен день є новим потенційним викликом, а кожен учень потребує підтримки і уваги, на що потрібно багато внутрішнього ресурсу, оскільки педагоги не тільки навчають, але й природно стають для учнів прикладом стійкості і надії. Психологічна підтримка вчителів в умовах війни спрямована на допомогу їм у збереженні емоційної рівноваги і здатності до виконання професійних обов'язків, пам'ятаючи про час на себе і на емоційне відновлення.

Таким чином, психологічна підтримка учасників освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти є невід'ємною складовою забезпечення їхнього психічного та емоційного здоров'я. Завдяки психологічній підтримціучні можуть ефективніше адаптуватися до шкільних вимог, долати стрес та емоційні труднощі, а також розвивати емоційну стійкість, вчителі можуть запобігати професійному вигораннюй підвищувати ефективність своєї роботи, а батьки отримують необхідну підтримку у взаємодії з дітьми.

#### **Список літературних джерел**

1. Долинська Л. В., Мельничук О. Б., Ісаєвич С. І. Основи психодіагностики. К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2002. 243 с.

2. Психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу. Навчально-методичний посібник. Андрєєнкова В. Л., Войцяк Т. В., Гриців І. П., Мельничук В. О., Сабліна Н. О., Флярковська О. В., Харківська Т. А. К., 2023. 149 с.
3. Черушева, Г. Б.; Плазова, Т. І.; Андрущенко Н.І. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу: аналіз викликів воєнного часу. *Габітус. Психологія праці*. 2023. Випуск 47. С. 153-157.

**Потужня Таїсія Миколаївна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. упр., доцент*  
*Поспелова Т.В.*

## **РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Лідерський потенціал керівника закладу освіти розглядається як система особистісних якостей, що дозволяють впливати на підлеглих, організовувати їх діяльність і досягати поставлених цілей через ефективну комунікацію та мотивацію [1]. На думку зарубіжних дослідників, лідерство є персоніфікованою формою соціального контролю, що інтегрує різні механізми соціально-економічного впливу для забезпечення максимальної ефективності управлінської діяльності [2].

Лідерство керівника можна визначити як здатність спрямовувати зусилля колективу на досягнення цілей організації. Це включає вплив на поведінку працівників через міжособистісне спілкування, вміння створити у колективі атмосферу співпраці та підтримки. Лідер виступає неформальним авторитетом, навколо якого згуртовується колектив для досягнення загальних завдань, що є ключовим для освітнього середовища [3].

Серед характеристик, що визначають лідерський потенціал керівника, особливо виділяється його авторитет,

який забезпечує спроможність керівника впливати на підлеглих через переконання та емоційний вплив, мотивуючи їх до ефективної роботи [4]. Авторитетність, згідно з дослідженнями, полягає в умінні вселяти натхнення і впевненість у співробітників, допомагаючи їм розкрити свій потенціал і налаштовуючи на результативну діяльність.

Для розвитку лідерського потенціалу важливими є емоційно-вольові якості керівника, такі як самоконтроль, стресостійкість та психологічна гнучкість, які допомагають створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Ці якості дозволяють керівнику уникати конфліктів, адаптуватися до змін і підтримувати стабільність в організації, що є надзвичайно важливим в умовах динамічного розвитку освітньої сфери [5].

*Таблиця 1*

**Узагальнена модель якостей керівника закладу освіти**

| № з/п | Назва груп якостей                  | Ранги | Критерії першого рівня                                                                                |
|-------|-------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Професійна компетентність керівника | I     | Наявність управлінських знань та умінь, розуміння роботи керівника                                    |
| 2.    | Моральні якості                     | II    | Ставлення до моральності                                                                              |
| 3.    | Організаторські здібності           | III   | Взаємовідносини з людьми                                                                              |
| 4.    | Ділові якості                       | IV    | Ставлення до справи                                                                                   |
| 5.    | Вміння управляти собою              | V     | Вміння керувати своїм життям, знання правил та прийомів особистої роботи та вміння ними користуватися |

*Джерело: розроблено автором*

Для оцінки лідерського потенціалу керівника застосовуються такі методи, як спостереження, анкетування, тестування та експертні оцінки, що дозволяють комплексно оцінити його лідерські якості. Наприклад, 16-факторний опитувальник Р. Кеттелла використовується для вивчення особистісних



характеристик, а тести на мотивацію до успіху дозволяють оцінити готовність керівника досягати цілей і долати виклики, що є необхідними для ефективного управління закладом освіти [6].

Лідерський потенціал керівника закладу освіти відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості освітнього процесу, оскільки він безпосередньо впливає на мотивацію, професійний розвиток і психологічний клімат у колективі. Було проведено дослідження з метою оцінки цього потенціалу на прикладі діяльності керівника дошкільного навчального закладу №298, а також для виявлення проблемних аспектів та перспектив розвитку, що забезпечують послідовну реалізацію лідерських якостей у професійній діяльності.

Результати самооцінки керівника показали, що найбільш характерним стилем управління для директорки є співробітницький стиль (50%). Цей стиль забезпечує активне залучення працівників у прийняття рішень, сприяє підтримці взаємної довіри та позитивно впливає на комунікацію в колективі. Однак, дослідження виявило, що в певних ситуаціях керівник також використовує примусовий стиль (18,75%), що дозволяє оперативно вирішувати питання дисципліни та забезпечувати контроль за виконанням завдань, компромісний стиль (18,75%), який допомагає знаходити спільне рішення у складних ситуаціях, зберігаючи інтереси як керівника, так і працівників, а також поступливий стиль (12,5%), що сприяє збереженню гармонії у колективі через готовність іти на поступки.

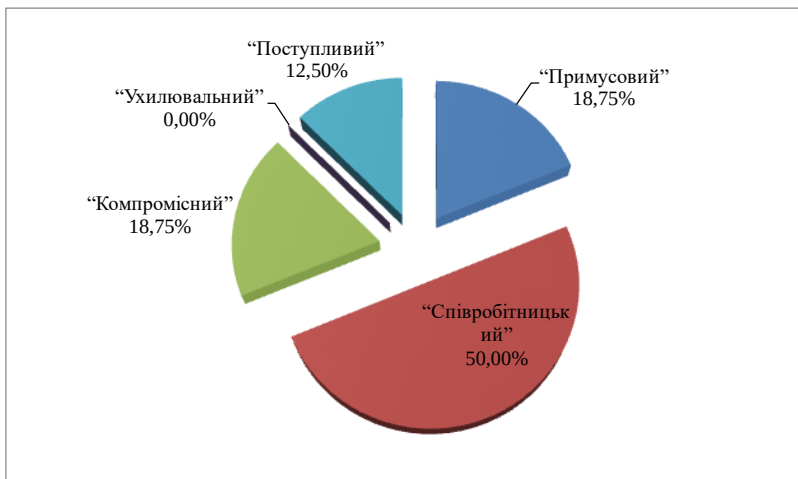


Рис. 1. Самооцінка стилю поведінки директорки ДНЗ №298

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Опитування працівників закладу підтвердило сприйняття керівником співробітницького стилю як основного, що відповідає їхнім очікуванням і позитивно впливає на робочу атмосферу. Співробітники відзначили, що демократичний та конструктивний підхід у керівництві забезпечує відкритість до зворотного зв'язку та сприяє зміцненню колективної єдності. Водночас, були виявлені незначні розбіжності між самооцінкою директорки та сприйняттям її стилю управління працівниками, які вказують на можливість удосконалення комунікативних навичок. Це покращення сприятиме глибшому взаєморозумінню та забезпечить ще більш ефективну координацію в колективі.



Рис. 2. Оцінка стилю поведінки директорки ДНЗ №298 за оцінками працівників

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Аналіз ключових проблем, які впливають на розвиток лідерського потенціалу, виявив необхідність підвищення емоційної стійкості працівників, а також наявність дисбалансу між робочим і особистим життям, що може негативно позначатися на продуктивності та мотивації. У зв'язку зі зростанням вимог до професійної компетентності в освітньому середовищі, було запропоновано впровадити програми підтримки емоційного здоров'я, які допоможуть стабілізувати психологічний стан працівників, підвищать їхню задоволеність робочими умовами та сприятимуть професійному зростанню. Такий підхід також дозволить знизити рівень стресу в колективі та сприятиме розвитку позитивної робочої атмосфери.

Лідерський потенціал директорки ДНЗ №298 можна охарактеризувати як орієнтований на розвиток колективної підтримки, забезпечення гнучкості в управлінні та створення сприятливого психологічного клімату. Для подальшого вдосконалення цього потенціалу

рекомендується акцентувати увагу на заходах для зміцнення емоційної стійкості працівників та вдосконалення ворк-лайф балансу. Такий підхід дозволить керівнику не тільки оптимізувати власний стиль управління, але й сприятиме зростанню ефективності освітнього процесу, розвитку мотивації та ініціативності серед працівників. Окрім того, ці заходи позитивно вплинуть на згуртованість колективу, підвищуючи відчуття підтримки й взаєморозуміння, що є невід'ємною складовою успішного лідерства у сфері освіти.

Встановлено, що лідерський потенціал керівника є ключовим фактором формування позитивної атмосфери, яка сприяє не лише зростанню продуктивності працівників, але й підвищенню їхнього рівня задоволення роботою.

Одним із пріоритетних напрямів є застосування івент-технологій як інструменту для розвитку організаційної культури освітньої установи [7]. Зокрема, організація тематичних заходів дозволяє не тільки ефективно транслювати основні цінності закладу, а й сприяти згуртуванню колективу, підвищуючи рівень комунікації та інтеграції працівників у спільну діяльність. Івент-технології, таким чином, виконують функцію зміцнення емоційних зв'язків серед працівників, що, у свою чергу, сприяє більш глибокому розумінню загальних цілей організації.

Ключовим аспектом удосконалення управління є впровадження програми для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників (Work-Life Balance Program, WLBP) [8]. Зміцнення цього балансу сприяє зниженню рівня стресу та попередженню професійного вигорання, що є особливо актуальним у сучасних умовах. Таблиця демонструє складові широкої програми WLBP, яка включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку емоційного здоров'я та

гармонізації особистого та професійного життя персоналу. Збалансованість у цих сферах позитивно впливає на загальну мотивацію та лояльність працівників, що підвищує їх ефективність і задоволеність роботою[9].

*Таблиця 2.*

**Складові широкої програми допомоги працівникам  
(WLBP) для ДНЗ №298**

| Етапи                  | Завдання                                                                                        | Методи                               | Відповідальні                                                                    | Терміни        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Психологічна підтримка | Організувати групові зустрічі для обговорення проблем і досягнень                               | Регулярні зустрічі                   | Директорка                                                                       | Щомісяця       |
| Психологічні тренінги  | Провести безкоштовні тренінги з розвитку емоційної стійкості та управління стресом              | Тренінги, семінари                   | Практичний психолог                                                              | Кожні 3 місяці |
| Анонімні опитування    | Збір зворотного зв'язку щодо психологічного клімату у колективі                                 | Анонімні анкети                      | Практичний психолог<br>Заступник директора з господарства<br>Вихователь-методист | Щорічно        |
| Гнучкий графік роботи  | Запровадити можливість коригування робочого графіка для тих працівників, для кого це є можливим | Обговорення з працівниками           | Директорка                                                                       | Щоквартально   |
| Дистанційна робота     | Впровадити часткову дистанційну роботу для                                                      | Обговорення умов дистанційної роботи | Директорка                                                                       | Щоквартально   |

|                               |                                                       |                                         |                                                            |                |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|
|                               | адміністративних працівників                          |                                         |                                                            |                |
| Освітні можливості            | Проведення семінарів для обміну досвідом та знаннями  | Внутрішні семінари                      | Директорка<br>Вихователь-методист<br>Педагогічний персонал | Кожні 3 місяці |
| Програми здорового харчування | Проведення інформаційних сесій про здорове харчування | Спільні обіди персоналу з корисною їжею | Директорка<br>Кухар<br>Старша медична сестра               | Щомісячно      |

*Джерело: розроблено автором*

Ще одним важливим компонентом вдосконалення управління є впровадження сучасних гнучких методів, таких як AGILE-підхід, який сприяє підвищенню адаптивності управління. Використання AGILE дозволяє керівнику ефективніше реагувати на змінні умови, оптимізуючи процес прийняття рішень і забезпечуючи комунікацію, що враховує потреби всіх членів колективу. Це також створює атмосферу довіри та залученості, необхідну для стабільної роботи колективу.

Особлива увага приділяється розвитку емоційної стійкості та зміцненню командної роботи. Рекомендовано регулярно проводити тренінги з психологічної підтримки, які сприяють формуванню емоційної стійкості та підвищенню загальної продуктивності. Враховуючи сучасні виклики, зокрема наслідки військових дій, підтримка психологічної рівноваги є необхідною умовою стабільного функціонування колективу. Рисунок ілюструє ключові напрями розвитку лідерського потенціалу керівника, зокрема заходи, орієнтовані на розвиток емоційної стійкості та підтримку ефективної командної взаємодії.



Рис. 3. Напрями розвитку лідерського потенціалу керівника ДНЗ №298

*Джерело: розроблено автором*

З метою збереження та підвищення емоційного ресурсу працівників також рекомендується використовувати сучасні методи оцінювання емоційної стійкості, що дозволяють своєчасно виявляти рівень стресу та надавати відповідну допомогу. Це забезпечить гармонізацію внутрішніх комунікацій у команді, де кожен учасник зможе відчувати себе частиною загальної мети та отримати необхідну підтримку.

Таким чином, запровадження зазначених заходів комплексно сприяє вдосконаленню лідерського потенціалу керівника, підтримує сприятливий психологічний клімат, знижує рівень стресу в колективі та підвищує рівень задоволеності працівників, що є важливим для забезпечення стабільного функціонування освітнього закладу в сучасних умовах.

#### Список літературних джерел

1. Авраменко М., Корольчук М., Корольчук В. Психологічні стратегії подолання професійного стресу у фахівців. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 5. С. 5–16.

- 2.Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 364-370.
- 3.Антипенко Є. Ю., Ногіна С.М., Піддубна Ю. С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 76-80.
- 4.Асоцький В. В., Лебедева С. Ю., Тімченко О. В., Христенко В. Є. Діагностика та прогнозування професійно важливих якостей начальників караулів оперативно-рятувальної служби цивільного захисту: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2014. 184 с.
- 5.Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
- 6.Гайдук А. Б., Огерчук Ю. В. Управління персоналом: конспект лекцій. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2017. 100 с.
- 7.Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.
- 8.Кошій О. В., Король Р. Л. Сучасні підходи до управління персоналом. URL: <http://surl.li/hhdrw>
- 9.Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.

**П'ятецький Марк Олександрович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Яковенко І. В.*

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛІЦЕЇ**

Сучасний етап реформування системи освіти в Україні передбачає суттєві зміни в підходах до навчання, які акцентують увагу на розвитку творчих та критичних навичок учнів. Ліцеї виконують важливу роль у формуванні профільних компетентностей старшокласників, допомагаючи їм підготуватися до майбутнього професійного та особистісного розвитку. У



цьому контексті керівники навчальних закладів повинні не лише забезпечувати якісне управління, але й стати агентами змін, підтримуючи інновації та мотивуючи педагогічний колектив.

Ефективне управління реформами вимагає від керівника здатності приймати стратегічні рішення з урахуванням сучасних освітніх тенденцій та потреб учнів. Це складне завдання включає створення позитивного мікроклімату, інтеграцію новітніх технологій та дотримання стандартів якості навчання. Проте реформи часто стикаються з труднощами, такими як обмежені фінансові ресурси та недостатня мотивація педагогів. Керівник має володіти не лише управлінськими навичками, а й психологічною стійкістю, створюючи середовище, що сприяє підтримці змін і залученню педагогів до процесу реформування [1].

Керівник ліцею в умовах реформування має володіти низкою компетентностей, які допомагають йому ефективно виконувати управлінські функції та підтримувати колектив.

Ключові компетентності керівника ліцею:

1. Стратегічне бачення: Керівник ліцею має формувати чітке уявлення про напрямки розвитку навчального закладу. Він повинен аналізувати тенденції в освіті, адаптувати їх до умов ліцею та визначати пріоритети розвитку. Стратегічне бачення включає розуміння потреб учнів, вимог до освіти та можливостей, які відкриваються перед ліцеєм.

2. Лідерські якості: Важливою компетентністю керівника є здатність до лідерства. Справжній лідер здатен не лише контролювати виконання завдань, але й надихати педагогів на творчий підхід у викладанні, стимулюючи їх до постійного самовдосконалення та пошуку нових форм роботи. Лідерські якості також включають вміння

працювати в команді, вислуховувати думки інших і створювати позитивну атмосферу в колективі.

3. Комунікативні навички: Ефективна комунікація є необхідною умовою для успішного реформування освітньої діяльності. Керівник повинен вміти налагоджувати контакт з усіма учасниками процесу: вчителями, учнями та батьками. Він має бути відкритим до діалогу, готовим вислухати думки та пропозиції інших.

4. Управління змінами: Реформа вимагає від керівника вміння управляти змінами, що є критичним аспектом реформування освітньої діяльності. Впровадження нових підходів і методів навчання часто зустрічається з певним опором, оскільки потребує перебудови звичних моделей роботи. Керівник має забезпечити поступове адаптування колективу до нових вимог і створювати умови для зниження рівня тривожності та незадоволення з боку працівників.

5. Інноваційність: Керівник повинен бути відкритим до нових ідей та технологій, які можуть поліпшити освітній процес. Інноваційність у підходах до навчання та управління допомагає створити сучасне середовище для розвитку учнів та педагогів.

6. Аналіз та оцінка: Важливим є вміння керівника аналізувати результати впровадження реформ та оцінювати їх ефективність. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії управління. Регулярний моніторинг та оцінка результатів допомагають забезпечити безперервний процес вдосконалення [2].

Реформування освітньої діяльності супроводжується низкою викликів, серед яких, зокрема, недостатнє фінансування, опір змінам з боку педагогічного колективу та складність адаптації освітніх стандартів до потреб учнів різного рівня підготовки.

1.Недостатнє фінансування: Однією з найбільш відчутних проблем є фінансова нестабільність. Багато ліцеїв не отримують достатньо ресурсів для впровадження нових технологій або проведення заходів з підвищення кваліфікації. Це може призводити до затримок у впровадженні нових технологій або перешкоджати проведенню необхідного підвищення кваліфікації педагогів. Без належного фінансування важко говорити про успішне впровадження реформ.

2.Опір змінам: Впровадження нових підходів завжди зустрічає певний опір, оскільки вимагає від працівників зміни звичних моделей роботи. Це може призвести до конфліктів у колективі, що, у свою чергу, негативно впливає на атмосферу в навчальному закладі. Керівник повинен вміти подолати цей опір, розуміючи психологію вчителів і учнів, та знаходити аргументи для підтримки змін.

3.Складність адаптації стандартів: Нові освітні стандарти часто не враховують специфіку певного навчального закладу, що ускладнює їх впровадження. Керівник повинен вміти адаптувати ці стандарти до умов ліцею, знаходячи баланс між вимогами та реаліями навчального процесу.

4.Недостатній рівень підготовки кадрів: Часто виявляється, що вчителі не мають достатніх знань і навичок для впровадження нових методів навчання. Керівник має забезпечити систематичне підвищення кваліфікації педагогічного колективу, організовуючи тренінги, семінари та інші форми професійного розвитку [2].

У таблиці 1 відображено ключові елементи ефективного реформування освітньої діяльності в ліцеї та їх практичну реалізацію. Наведено основні складові, які є критично важливими для успішного впровадження

реформ. Наприклад, стратегічне планування вимагає розробки довгострокових цілей, що забезпечує чітке бачення розвитку навчального закладу. Ключовими завданням є конкретні напрями діяльності, які керівник має реалізувати в рамках кожного компонента. Це включає, наприклад, забезпечення навчальних ресурсів та інтерактивних технологій, що підвищують якість навчального процесу, а також адаптацію освітніх програм для учнів з особливими потребами. Також вказано практичні приклади реалізації вказаних завдань, що робить інформацію більш зрозумілою та доступною для керівників. Наприклад, під гейміфікацією йдеться про створення інтерактивних навчальних платформ, які можуть істотно підвищити мотивацію учнів [3].

*Таблиця 1.*

**Основні елементи ефективного реформування**

| Компонент               | Ключові завдання                                            | Приклади впровадження                          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Стратегічне планування  | Розробка довгострокових цілей з урахуванням освітніх реформ | Формування плану розвитку ліцею до 5 років     |
| Інтерактивні технології | Забезпечення навчальних ресурсів та ІКТ-обладнання          | Оснащення класів мультимедійними пристроями    |
| Інклюзія                | Адаптація освітніх програм та умов для учнів з ООП          | Навчальні матеріали та курси для педагогів     |
| Гейміфікація            | Створення мотивуючого середовища через ігрові елементи      | Впровадження інтерактивних навчальних платформ |
| Психологічна підтримка  | Забезпечення підтримки педагогічного                        | Групові тренінги та індивідуальні консультації |

|  |           |  |
|--|-----------|--|
|  | колективу |  |
|--|-----------|--|

Реформування освітньої діяльності вимагає впровадження нових підходів до організації навчального процесу. Одним із ключових напрямків є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які можуть значно поліпшити якість освіти.

1. Використання онлайн-платформ: Сьогодні існує безліч онлайн-платформ, які дозволяють здійснювати дистанційне навчання, надавати доступ до навчальних матеріалів та організовувати спільну діяльність учнів. Керівник ліцею повинен вміти інтегрувати ці платформи у навчальний процес, забезпечуючи необхідну технічну підтримку та підготовку педагогів.

2. Адаптація навчальних програм: Інноваційні технології дозволяють адаптувати навчальні програми до потреб конкретного класу або групи учнів. Керівник повинен підтримувати ініціативи вчителів щодо зміни підходів до навчання, що ґрунтуються на використанні новітніх технологій.

3. Проекти та дослідницька діяльність: Підтримка проектної діяльності є важливим елементом сучасного навчального процесу. Керівник має стимулювати учнів до участі в проектах, що сприяють розвитку їхніх компетентностей та навичок. Це може включати як локальні, так і міжнародні проекти, що забезпечують учням можливість отримувати новий досвід і знання.

4. Співпраця з громадами: Залучення місцевих громад до освітнього процесу може стати потужним фактором для розвитку ліцею. Керівник повинен працювати над встановленням партнерств з підприємствами, культурними установами та іншими організаціями, що можуть підтримувати ліцей у реалізації його освітніх ініціатив [1].

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій для керівників ліцеїв, які допоможуть успішно реалізувати реформи в освітній діяльності:

1. Створити сприятливу атмосферу для змін: Керівники повинні активно працювати над формуванням позитивного ставлення до змін у колективі. Це передбачає регулярне інформування працівників про мету та завдання реформ, а також заохочення до активної участі у процесі.

2. Організувати системне підвищення кваліфікації: Забезпечення педагогічного колективу можливістю підвищувати свою кваліфікацію є необхідним елементом успішного реформування. Керівники повинні підтримувати участь учителів у тренінгах, семінарах та інших заходах, що сприяють розвитку професійних навичок.

3. Використовувати дані для прийняття рішень: Керівники повинні базувати свої управлінські рішення на об'єктивних даних, отриманих через моніторинг результатів навчання та оцінку ефективності впроваджених заходів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми і вживати необхідних заходів для їх вирішення.

4. Стимулювати ініціативи вчителів: Керівники повинні підтримувати інноваційні ініціативи своїх працівників, заохочуючи їх до експериментів у навчальному процесі. Створення умов для творчої діяльності педагогів може призвести до значних поліпшень у якості освіти.

5. Налагодити комунікацію з учнями та батьками: Важливо встановити відкритий діалог з учнями та їхніми батьками, враховуючи їхні думки та пропозиції. Це дозволить створити більш ефективну освітню середу, яка буде відповідати потребам усіх учасників процесу.

Управління реформами освітньої діяльності в Україні є складним і багатогранним процесом, що вимагає від

керівників ліцеїв високого рівня компетентності, стратегічного мислення та готовності до змін. Важливою умовою успішного впровадження реформ є здатність керівника налагоджувати ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу та створювати сприятливе середовище для навчання і розвитку. В умовах постійних змін у суспільстві та освітньому середовищі, роль керівника ліцею стає дедалі більш актуальною. Успішна реалізація реформ можлива лише за умови, що керівники зможуть ефективно адаптувати свої управлінські підходи до нових вимог та потреб учнів, педагогів і суспільства в цілому.

Тільки завдяки спільним зусиллям усіх учасників освітнього процесу можна досягти високих результатів у реформуванні освіти, що забезпечить якісне навчання та всебічний розвиток молодого покоління.

### Список літературних джерел

- 1.Сікорський П.І. Теорія і практика управління навчальним закладом. Львів: Львівська політехніка, 2019. 432 с.
- 2.Немченко С.Г., Крижко В.В., Бондар О.С., Радул В.В., Старокожко О.М., & Кондратенко Ю.І. (2022). Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. Київ: «Освіта України», 505 с.
- 3.Чижевський Б.Г. (2021). Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*, 1(12):5. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725194/>

**Радченко Інна Олександрівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

**УПРАВЛІНСЬКИЙ СУПРОВІД ФОРМУВАННЯ  
РОЗВИВАЮЧОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА:  
ДОСВІД ЛІЦЕЮ № 240 «СОЦІУМ»**

Сучасні підходи до формування розвиваючого освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти набувають все більшого значення, оскільки зміни в суспільстві та технологіях вимагають трансформації освітніх процесів. Система освіти повинна постійно адаптуватися до нових викликів, щоб забезпечити високий рівень навчання та задовольнити потреби учнів. Сьогодні ми є свідками переходу від знаннєвої моделі навчання до особистісно-орієнтованої освітньої парадигми, яка фокусується на розвитку компетентностей та навичок, важливих для сучасного життя. Це вимагає створення освітнього середовища, яке не лише сприяє засвоєнню знань, а й розвиває креативність, критичне мислення, самостійність та індивідуальність кожного учня.

У сучасних умовах роль закладу освіти значно розширилася. Освітній процес більше не обмежується передачею знань – він стає фундаментом для розвитку особистості, формування соціальних, емоційних та інтелектуальних якостей. У зв'язку з цим управління освітнім процесом стає ще більш складним і багатогранним завданням. Керівники закладів освіти повинні не тільки впроваджувати нові методи і технології навчання, а й створювати середовище, яке мотивує до навчання, сприяє саморозвитку і самореалізації учнів. Серед ключових викликів, з якими стикається сучасна школа, – постійне розширення інформаційних потоків,



зміна потреб та очікувань учнів і вчителів, а також зростання ролі соціально-економічних чинників у формуванні освітньої політики.

Зазначена проблематика висвітлена у сучасних наукових працях таких дослідників як Бех І., Найдьонов І., Немченко Г., Паненкова Ю., Позняк О., Міщенко Л., Рощіна С., Семенова Р., Смолюк С. та ін. [1;2;5;11;13;14;17;18]. Узагальнюючи їх бачення, можна констатувати, що розвиваюче освітнє середовище – це цілісна система освітнього простору, в якому відбувається цілеспрямований процес розвитку кожного учня на основі індивідуалізованого підходу до навчання. Сутність такого середовища полягає в інтеграції варіативного змісту освіти, диференціації навчальних завдань відповідно до індивідуальних потреб, стимулюванні творчої активності школярів та формуванні партнерських стосунків між учнями, педагогами й батьками. Основна мета цього середовища – забезпечити максимальне сприяння саморозвитку учнів, їхньої пізнавальної активності та креативності. Розвиваюче освітнє середовище має багато переваг. Воно покращує академічну успішність учнів, підвищує їхню мотивацію до навчання та допомагає їм розвивати ключові компетенції, необхідні для життя в сучасному суспільстві. Крім того, таке середовище сприяє самореалізації учнів, даючи їм можливість розвивати свої таланти та реалізовувати свій потенціал. Для керівника закладу освіти важливо розуміти, що цей процес є динамічним і потребує постійного оновлення та адаптації до змін як у суспільстві, так і в системі освіти.

Метою нашого дослідження було узагальнення теоретичних засад розвиваючого освітнього середовища та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності в цьому напрямі. Основний об'єкт дослідження – процес формування такого середовища в

закладах загальної середньої освіти, зокрема в Ліцеї №240 «Соціум», а предмет – управлінські аспекти цього процесу.

В контексті управлінської діяльності, формування такого середовища є основоположним завданням керівництва закладів загальної середньої освіти. Роль управління в освітньому процесі полягає не лише в організації освітнього процесу, але й у створенні умов для всебічного розвитку особистості учня. Основним завданням адміністрації є забезпечення ефективної організації освітньої діяльності, яка б сприяла інтелектуальному, соціальному та емоційному розвитку учнів. Це досягається через впровадження інноваційних технологій навчання, розробку сучасних програм та курсів, що відповідають вимогам часу та викликам ринку праці. Одночасно необхідно створювати комфортну й безпечну атмосферу в закладі, де кожен учень відчував би мотивацію до навчання й особистісного розвитку. Однією з найважливіших складових управлінського процесу є впровадження інноваційних технологій в освітній процес. Це передбачає застосування інтерактивних методик навчання, що стимулюють пізнавальну активність учнів, сприяють розвитку критичного мислення, а також забезпечують можливість самостійного дослідження та творчого підходу до вирішення завдань. Важливим аспектом також є організація курсів та навчальних програм, що відповідають сучасним потребам суспільства. Вони мають орієнтуватися на розвиток ключових компетенцій учнів, які допоможуть їм адаптуватися до швидкозмінного середовища та професійної діяльності в майбутньому.

Управління формуванням розвиваючого освітнього середовища також включає створення сприятливих умов для роботи педагогічного колективу. Для цього необхідно забезпечити постійне підвищення кваліфікації вчителів,

впровадження сучасних методик навчання, а також сприяти професійному розвитку через організацію тренінгів, семінарів та інших форм підвищення кваліфікації. Педагоги повинні бути зацікавлені в розвитку учнів не лише як передавачі знань, але як наставники, які допомагають школярам розвивати творчі здібності та критичне мислення.

Ще одним важливим аспектом є нормативно-правове забезпечення, яке визначає якість та ефективність освітнього процесу. Сучасне законодавство має забезпечувати правову основу для функціонування системи загальної середньої освіти, регулюючи всі аспекти її діяльності – від організаційних до фінансових. Основними документами, що визначають освітню політику України, є Конституція України та закони, які регулюють функціонування освітньої системи, зокрема Закон України «Про освіту»[7], «Про повну загальну середню освіту» [8] та іншій нормативно-правові акти [9;10]. Окрім цього, законодавство регулює питання захисту прав дітей та учасників освітнього процесу, визначає стандарти безпеки та створення комфортного середовища в навчальних закладах. Важливою також є роль громадськості у процесі вдосконалення нормативно-правової бази. Залучення батьків, представників професійної спільноти та інших зацікавлених сторін до обговорення освітніх питань допомагає забезпечити її відповідність сучасним викликам та потребам суспільства. Спільні зусилля громадськості та професіоналів освітньої галузі можуть сприяти формуванню актуальних законодавчих ініціатив, які будуть відповідати вимогам часу.

Аналіз управлінського забезпечення процесу створення розвиваючого освітнього середовища в Ліцеї № 240 «СОЦІУМ»[15]нами розглянуто через призму виконання ключових функцій управління, таких як

організація, планування, мотивація, контроль та координація. Ці елементи є основоположними для ефективного управління навчально-виховним процесом та створення сприятливого середовища для розвитку учнів.

1. Планування розвиваючого навчального середовища вимагає уваги до кількох ключових компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні простору, сприятливого для навчання та розвитку. До таких компонентів належать: архітектурні та ландшафтні особливості, які забезпечують фізичний простір і комфорт для учнів; природні та екологічні особливості, які підтримують екологічну освіту; мистецькі студії, які стимулюють творчість; ігрові та спортивні майданчики, які надають можливості для фізичного розвитку; підручники, посібники та навчальні інструменти, які є ключовими елементами освітнього процесу, забезпечуючи учнів необхідними знаннями та інформацією.

2. Організація процесу формування розвиваючого освітнього середовища ґрунтується на ефективній моделі управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між учасниками освітнього процесу. Керівник закладу освіти відіграє центральну роль у визначенні методів управління, від яких залежить ефективність усіх процесів. Ліцей 240 «СОЦІУМ» має лінійну організаційну структуру, яка відповідає поточним потребам закладу. В рамках цієї структури директор, заступники директора та керівники методичних об'єднань виконують різні ролі, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи безпосередньою реалізацією завдань. Така модель управління дозволяє координувати процеси та забезпечує результативність роботи педагогів.

3. Мотивація в управлінні освітнім середовищем є важливим аспектом, оскільки впливає на ефективність

роботи педагогічного колективу. Хоча матеріальна мотивація в навчальних закладах зазвичай обмежується затвердженням бюджетом, Ліцей № 240 «СОЦІУМ» робить акцент на нематеріальних методах мотивації. Це може бути публічне визнання успіхів вчителів, створення позитивної атмосфери в колективі, надання можливостей для професійного зростання через участь у тренінгах, семінарах, освітніх проектах. Важливо також залучати вчителів до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та мотивацію.

4. Контроль і координація є невід'ємною частиною процесу управління. У Ліцеї № 240 «СОЦІУМ» функцію контролю виконує як керівник, так і його заступники, що дозволяє забезпечити системний підхід до управління. Однак варто зазначити, що в деяких аспектах контроль здійснюється на недостатньому рівні, що може знижувати загальну ефективність освітнього процесу. Удосконалення механізмів контролю та координації дозволить підвищити якість управління, забезпечивши краще відстеження результатів та відповідність діяльності учасників освітнього процесу поставленим цілям.

Раціональність бюрократичної організації в Ліцеї № 240 «СОЦІУМ» також є важливим фактором підвищення ефективності управлінських процесів. На сьогоднішній день деякі умови раціональної бюрократії виконуються частково, що створює певні прогалини у здійсненні ефективного управління. Зокрема, існує потреба в удосконаленні контрольних функцій та децентралізації прийняття рішень, наданні більших можливостей для колективного прийняття рішень. Це сприятиме покращенню взаємодії між учасниками освітнього процесу та підвищенню їхньої відповідальності за результат.

Шляхами усунення недоліків в управлінні освітнім середовищем може стати запровадження таких заходів, як

додаткове залучення фінансових ресурсів через надання платних послуг (наприклад, оренда приміщень або рекламних площ). Це дозволило б підвищити рівень фінансової мотивації викладачів та покращити загальні умови праці. Крім того, необхідна тісніша взаємодія з керівниками методичних об'єднань для кращої координації процесів всередині закладу. Важливо також залучати зовнішніх експертів для надання ефективної соціально-психологічної підтримки учням та вчителям, що сприятиме створенню позитивної атмосфери в навчальному закладі.

На основі загального аналізу діяльності закладу та SWOT-аналізу діючої моделі було розроблено нову модель управлінського супроводу процесу формування розвиваючого освітнього середовища в Ліцеї № 240 «СОЦІУМ». Ця модель є комплексною і охоплює всі аспекти, починаючи від матеріально-технічного забезпечення і закінчуючи соціально-психологічною підтримкою учасників процесу. Особлива увага приділяється індивідуалізації навчання та розвитку кожної дитини, що є ключовим елементом сучасної освіти (рис. 1).

Модель управління освітнім процесом має на меті забезпечити рівний доступ до якісної освіти через створення індивідуальних освітніх траєкторій для учнів. Вона враховує диференціацію навчання, інклюзію та розвиток потенціалу кожного учня. Основними об'єктами управління в ній є ресурси закладу освіти: архітектурні структури, природні об'єкти, художні студії, ігрові майданчики, а також аудіовізуальні засоби навчання. Управління здійснюється керівниками закладу, вчителями, учнівським самоврядуванням і батьками.

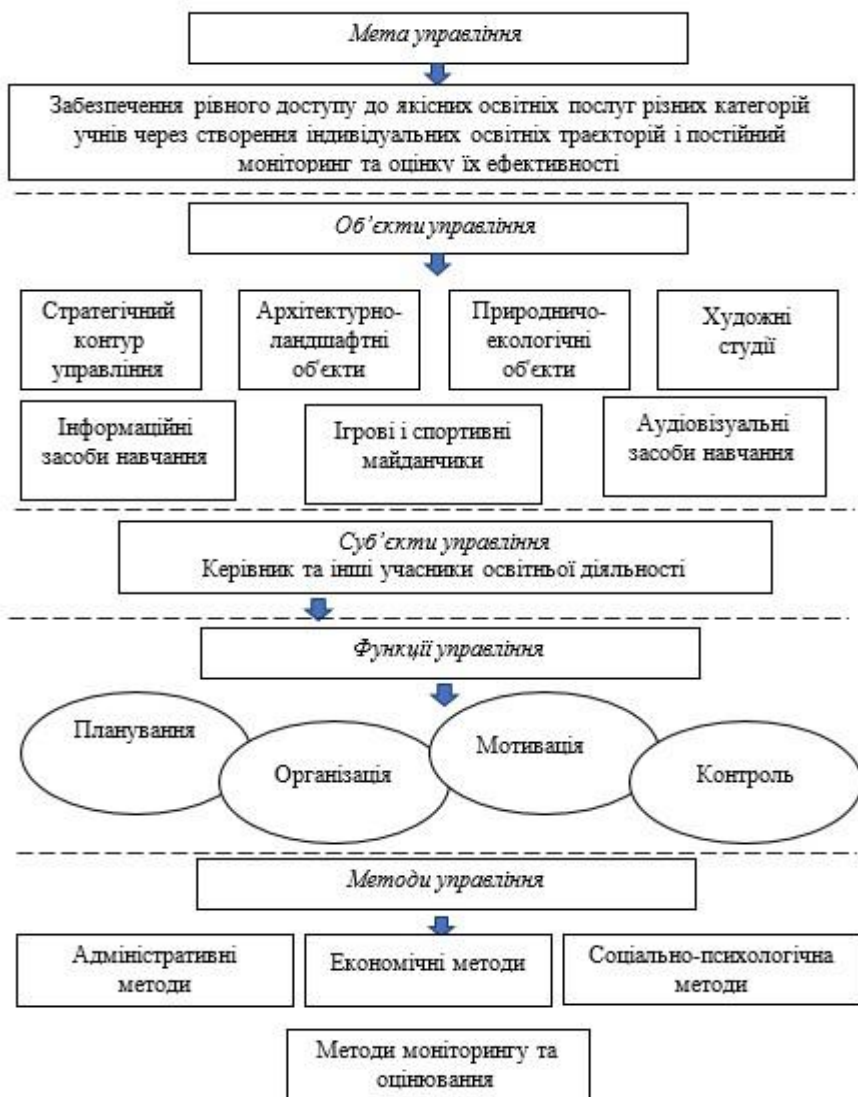


Рис. 1. Модель управлінського супроводу процесу формування розвиваючого освітнього середовища в Ліцеї № 240 «СОЦІУМ»

Джерело: складено автором

Планування орієнтоване на довгостроковий розвиток освітнього середовища з упровадженням новітніх технологій та інноваційних методів навчання. Організація передбачає створення умов для інтерактивного навчання, мотивація – стимулювання ініціатив учнів і педагогів. Контроль зосереджений на моніторингу успішності учнів, використання інфраструктури та ефективності навчальних методик. Для оцінки застосовуються формувальне і підсумкове оцінювання, моніторинг освітніх траєкторій та самооцінка учасників. Методи управління включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи для гармонійного розвитку освітнього середовища. Запропонована модель управління може бути адаптована до будь-якого типу закладу освіти і дозволяє впроваджувати сучасні підходи до освіти, орієнтовані на всебічний розвиток учнів.

Таким чином, формування розвиваючого освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти є складним, багатофакторним процесом, який вимагає системного підходу з боку управлінців, педагогів та держави. Ефективне управління цим процесом не лише сприяє підвищенню якості освіти, але й забезпечує розвиток особистісного потенціалу кожного учня. Впровадження інновацій, створення комфортних умов для навчання, забезпечення сучасних ресурсів та підтримка професійного розвитку педагогів — це ключові складові успіху в досягненні поставлених освітніх цілей. Нормативно-правове забезпечення також відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки воно створює базу для стабільності та розвитку освітньої системи, враховуючи сучасні виклики та потреби суспільства. Участь громадськості та професійної спільноти у



формуванні освітньої політики забезпечує її актуальність і відповідність вимогам часу.

### Список літературних джерел

1. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку: у 2 т. Вибрані наукові праці. Чернівці: Букрек, 2015. Т. 2: Виховання особистості. С. 255-480.
2. Найдюнов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. І. М. Найдюнов. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
3. Нова українська школа : поради для вчителя. за ред. Н. М. Бібік. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плєяди», 2017. 206 с.
4. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf)
5. Паненкова Ю. В. Освітнє середовище як чинник розвитку й адаптації обдарованих дітей. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Психологія.* 2022. Вип. 14. С. 37-41.
6. Позняк О. Генезис поняття «інклюзивне освітнє середовище». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2021. № 9. С. 293-308.
7. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145>
8. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
9. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників: Наказ Міністерства освіти та науки України № 805 від 09.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>
10. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 № 2736-20 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text>
11. Розвивальне освітнє середовище в закладі дошкільної освіти: методичний посібник. укл. Л. Б. Міщенко; за ред. І. В. Удовиченко. Суми. Ніко: 2021. 52 с.

12. Розвивальне освітнє середовище – шлях до успішного навчання молодших школярів. URL:<https://um-osvita.gov.ua/1668-rozvivalne-osvitne-seredovishche-shlyakh-do-uspishnogo-navchannya-molodshikh-shkolyariv>
13. Роштіна С.М. Розвивальне освітнє середовище навчального закладу як умова особистісного розвитку учнів. *Педагогічний альманах*. 2021. Вип. 12. Ч. 1. С. 34–38.
14. Освітнє середовище як чинник становлення обдарованої особистості: [монографія] Р. О. Семенова, О. Л. Музика, Д. К. Корольов та ін.; [за ред. Р. О. Семенової]. К.-Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 228 с.
15. Офіційний сайт Ліцею № 240 «СОЦІУМ». URL: <https://nvk240.com.ua/item/23/>
16. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
17. Смолюк С.В. Організаційно-педагогічні умови становлення розвивального освітнього середовища в системі початкової освіти України (кінець ХХ–початок ХХІ ст.): авторефдис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Луцьк, 2017. 18 с.
18. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

**Тіщенко Вікторія Ігорівна**, магістрантка  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Особливості розвитку рівня сучасного суспільства вимагають особливих умов організації дошкільної освіти: інтенсивне впровадження інновацій, нових методів і технологій роботи з дітьми. У зв'язку з цим, надзвичайно важливою стає роль професійної компетентності, фундаментом якої є професійний та особистісний розвиток педагогічних працівників [1].

Особливості професійного становлення педагогів досліджували такі українські науковці, як В. Семиченко, О. Бондарчук, О. Дубасенюк, Л. Карамушка, І. Зязюн, В. Панок, С. Сисоєва, Н. Волянчук та інші. Ці дослідники розкрили сутність, етапи й проблеми саморозвитку педагогічних працівників у процесі їхнього професійного становлення. Окремі аспекти неперервної педагогічної освіти розглянуті у працях О. Радзімовської, Т. Левченко, Л. Сігасвої, Л. Лук'янової та інших. Питання самовдосконалення педагогів у контексті неформальної освіти стали предметом досліджень таких науковців, як В. Бахрушин, О. Аніщенко, Н. Павлик, Л. Лук'янова та Т. Ткач. Фактори, що впливають на особистісний саморозвиток педагогів, розкриті у працях С. Паршук, О. Бондарчук, І. Беха, В. Ільчука, Н. Володарської й інших.

Управління професійним розвитком педагогів закладів дошкільної освіти - це упорядкована система спеціальних впливів, направлених на забезпечення співпраці спеціалістів, що мають різний досвід роботи з метою підвищення якості діяльності ЗДО. Для цього необхідно забезпечити всі умови, аби педагогічні працівники мали змогу підвищувати свій професіоналізм та педагогічну майстерність [3].

Управління розвитком педагогів включає в себе такі аспекти:

1. Професійна підготовка та навчання. Забезпечення доступу до актуальних методик, програм навчання та можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників.

2. Менторство та підтримка. Надання можливостей для менторства, консультування та обміну досвідом між більш досвідченими педагогами та початківцями.

3. Оцінка та зворотний зв'язок. Проведення оцінки професійних компетенцій, а також надання зворотного зв'язку для покращення роботи педагогів.

4. Стимулювання самовдосконалення. Підтримка і стимулювання педагогічних працівників для самовдосконалення, участі у тренінгах, семінарах та інших формах професійного розвитку.

5. Розвиток лідерських якостей. Пошук та розвиток лідерських якостей серед педагогічних працівників для покращення управлінської ефективності та інноваційності в освітньому процесі.

Управління розвитком педагогічних кадрів в дошкільній освіті сприяє покращенню якості навчання, створює сприятливе середовище для розвитку кожної дитини і сприяє створенню високопрофесійного колективу педагогічних працівників [2].

До чинників, які впливають на управління особистісним та професійним розвитком педагогічних працівників включають:

- відчуття взаємодопомоги у колективі та доброзичлива атмосфера;
- визнання з боку керівництва та позитивна оцінка діяльності;
- методичне, матеріальне та технічне забезпечення; підвищення заробітної плати тощо;
- турбота про особистісне здоров'я працівників[4].

Роль керівника у стимулюванні професійного розвитку педагогів – цілісна характеристика системи як першої ланки освіти з боку її відповідності потребам зростаючої особистості, сім'ї як споживачів соціальних послуг і держави як соціального замовника [5]. Аби забезпечити якісну освітню діяльність закладу освіти мудрий керівник повинен дбати не тільки про власний професійний розвиток, але й про постійний професійний

розвиток та підтримку професійної траєкторії кожного працівника.

До принципів управління, які використовує директор ЗДО, керуючи управлінням професійного розвитку педагогів можна включити:

- організація комфортних умов праці, здійснення заохочення до співпраці;
- передбачає все можливі зовнішні та внутрішні ризики;
- об'єднання процесів діяльності ЗДО для функціонування та розвитку цілісності системи;
- формування довірливих відносин зі співробітниками;
- розуміння потреб педагогів в професійному розвитку підвищенні кваліфікації;
- здатність чітко діяти на основі фактичних даних, швидко приймати рішення відповідно до ситуації, а також вміння передбачати можливість непередбачених наслідків[6].

Для ефективної діяльності всього педагогічного колективу керівник з допомогою вихователя-методиста повинен правильно організовувати самоосвіту працівників. Аби зробити це, необхідно:

- створити оптимальні умови для самоосвіти педагогів;
- визначити конкретні вимоги до педагогів щодо самоосвіти;
- організовувати семінари для педагогічних працівників з питань прийомів і засобів організації їх самоосвіти;
- забезпечити внутрішній контроль за виконанням попереднього пункту.

Для підвищення рівня професійного розвитку педагогічних працівників однією з найважливіших умов є

налагоджена робота методичного кабінету. Методичний кабінет – це центр методичної допомоги кожному педагогу ЗДО, а також поширення серед батьків психолого-педагогічних знань про те, як виховати всебічно розвинену особистість, вдосконалювати її фізичні, творчі, інтелектуальні, побутові навички тощо[7].

Мета роботи методичного кабінету - вчасно виявляти та надавати рекомендації щодо усунення проблем у професійній діяльності педагогів; організувати їм своєчасну методичну допомогу у професійному розвитку, підвищенні професійної компетентності, кваліфікації; створити комфортні та сприятливі умови для педагогічного саморозвитку та самовдосконалення професійних навичок; брати участь у комунікації з батьками вихованців, поширювати серед них психолого-педагогічні знання; організовувати освітній процес та проводити його з дітьми; забезпечувати освітній процес навчально-методичними матеріалами; підтримувати та заохочувати реалізацію різноманітної педагогічної ініціативи, методичних розробок, публікацій в літературних та інтернет-джерелах тощо.

Методист та його діяльність відіграє надважливу роль у професійному розвитку педагога. Він виконує такі функції[8]:

1. Корегуюча – виявлення недоліків та проблем в педагогічній діяльності та надання рекомендацій щодо їх усунення.

2. Стимулююча функція – заохочення педагогу ЗДО реалізовувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку.

3. Стабілізаційна полягає в об'єктивному оцінюванні змін у педагогічній діяльності працівника ЗДО; у підтримці педагога та переконанні, що всі цілі та завдання професійного саморозвитку можуть бути досягнуті.

4. Спонукальна функція – демонстрація важливості педагога ЗДО у професійному самовдосконаленні та самореалізації.

5. Прогностична полягає в спрямуванні педагогічного працівника на вибір та побудову правильної моделі професійного розвитку.

6. Розвивальна – забезпечення для педагогів належних умов для того, аби професійний розвиток відбувався безперервно.

7. Евристично-емпірична – науково-методичне забезпечення умов для реалізації та практичної апробації творчих здобутків педагогічного працівника ЗДО.

Крім того, важливу роль в управлінні розвитком педагогів в закладі дошкільної освіти відіграє такий компонент як: взаємодія між педагогами, яка в свою чергу є необхідним компонентом для : обміну знаннями, досвідом, інноваціями, розвитком креативного мислення, допомогою в розв'язанні проблем професійного характеру.

Залучення до співпраці та самонавчання інших колег-фахівців допомагає педагогам значно підвищити свою кваліфікацію.

Також важливу ланку в управлінні розвитком педагогів в закладі дошкільної освіти займає комунікація з батьками дошкільників. Взаємодіючи з ними, підтримуючи постійний зв'язок та проводячи ефективну комунікацію педагоги залучають батьків до активної участі у житті ЗДО, у спільних заходах та проектах. Батьки, які є частиною життя завжди знають про рівень розвитку своєї дитини, а педагоги, у свою чергу, мають можливість отримати більше інформації про дитину, її потреби та здібності, що допомагає будувати індивідуальний підхід до кожного вихованця.

Отже, управління розвитком педагогів в закладі дошкільної освіти має свої особливості, які полягають в

тому, що воно вимагає правильного, індивідуального підходу до кожного педагогічного працівника в ЗДО, а також повинно враховувати всі зміни, які відбуваються в сучасному суспільстві.

### Список літературних джерел

- 1.Аронова Р. С. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців дошкільного виховання у педагогічних коледжах . *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 37. С. 74-82. Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\\_2014\\_37\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_37_11)
- 2.Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2020. 319 с.
- 3.Безсонова О. К.Професійний розвиток молодих педагогів в умовах дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Інститут проблем виховання Національної академії педагогічних наук України. К., 2019. 295с.
- 4.Волинець Ю.О.Мотивація професійного розвитку дошкільних педагогів як умова підвищення якості дошкільної освіти в умовах євроінтеграції. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Психологія. Педагогіка. Збірник наукових праць. 2021. № 36 (2). С. 80-85.
- 5.Освіта для ХХІ століття: виклики, проблеми, перспективи: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Том 2. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2021. 168 с.30.49
- 6.Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних закладах. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012.№22(1).С.110-117.
7. Про затвердження Примірного положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2018р.№372. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-polozhennya-pro-metodichnij-kabinet-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення:05.11.2024).
- 8.Шанскова Т. І. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у процесі методичної роботи . *Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах*. Запоріжжя, 2020. Вип. 70, т. 4. С. 45-50.



**Циганок Ірина Володимирівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.е.н., професор Ільїч Л. М.*

## **КАЗКОТЕРАПІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Миротворча освіта як новий сенс виховного процесу в закладах освіти України, а надто в закладах позашкільної освіти, набуває критичної актуальності. Відкрита збройна агресії російської федерації, а насправді війна на території України, ставить тему миротворення на найвищий щабель ранжування важливих питань. Питання миру та вивчення цього поняття стали цікавити представників різних наукових галузей – і дослідження показали, що дане питання не висвітлене в повній мірі. Виявляється, що відсутнє загальноприйняте визначення миру, а більш глибокий аналіз виявляє його багатовимірність, складність та комплексність.[1]

Актуальність представленого проекту зумовлюється багатьма факторами, особливо в контексті сучасних глобальних труднощів та протиріч. Знання про мир, навички вирішення конфліктів, міжкультурну взаємоповагу та терпимість стають надважливими у вихованні молоді та підготовці їх до викликів сучасного життя. Повинні мати на увазі історичний контекст, в якому знаходиться наша держава. Важливим є розуміння актуальних викликів та конфліктів, в яких Україна на сьогодні опинилась, та ступінь миротворчих зусиль, що докладаються для їх вирішення.

Поглиблення взаєморозуміння, підтримка толерантності в суспільстві, сприяння розумінню учнями різноманітності культур, розвиток соціальних та

моральних цінностей, психологічна підтримка та зниження рівня тривожності та агресії, стимулювання розвитку міжкультурної терпимості та толерантного ставлення до різноманітності проявів національної ідентичності народів світу, набуття кроскультурних компетенцій – це ті завдання, які ставляться перед миротворчою освітою.

Проблеми, на вирішення яких направлений даний проєкт:

1. Міжкультурні конфлікти та непорозуміння;
2. Недостатня толерантність до різноманітності проявів культур, рас, релігій тощо;
3. Відсутність навичок вирішення конфліктів;
4. Відсутність сформованих цінностей людиноцентричності та миролюбності;
5. Нерозвинений у вихованців емоційний інтелект.

Цільовою аудиторією є здобувачі освіти, вихованці, слухачі курсів закладів позашкільної освіти дошкільного та молодшого шкільного віку (5-9 років). За запитом проєкт може трансформуватися під більш старшу вікову категорію дітей, при цьому програмний матеріал адаптується до вікової категорії (казки та завдання до них обираються згідно вікових та можливо локальних інтересів та запитів здобувачів освіти, залишаючи змістову складову миротворчого компоненту програми). [2]

Кінцевими бенефіціарами є діти, які завдяки впровадженню даного проєкту розширюють свій кругозір, долучаються до європейських культурних цінностей, отримують корисні навички неконфліктної поведінки, вирішення конфліктів. У довгостроковій перспективі отримані знання та вміння сприятимуть встановленню миру та взаєморозуміння, толерантності та міжкультурній комунікації в межах держави.

Партнерами даного проєкту можуть бути інші заклади позашкільної освіти, а також заклади дошкільної та загальної середньої освіти, громадські організації.

Мета проєкту "Казкотерапія як інструмент миротворчої освіти в закладах позашкільної освіти" включає наступне:

1. *Підвищення толерантності та розуміння інших культур.* Презентація різних культур за допомогою казок як інструмент, що сприяє розширенню кругозору учнів, знайомству з іншими культурами, поглибленню їхнього розуміння світу та вихованню лояльного ставлення до інших.

2. *Розвиток міжкультурної комунікації.* Досягнення міжкультурного розуміння та співробітництва через вивчення різноманітних культур та цінностей. Діалог як інструмент розширення кругозору.

3. *Формування миролюбних цінностей.* Формуванню миролюбних цінностей серед учнів сприяє застосування казкотерапії, сприяючи розвитку емпатії, взаєморозуміння та співчуття.

4. *Стимулювання психосоціального розвитку.* Казки стають інструментом для розвитку емоційного і соціального інтелекту вихованців; зміст казок стає джерелом знань про власні емоції та шляхи керування ними, вчить розуміти і враховувати почуття інших.

5. *Підтримка навичок конфліктології.* Основа багатьох казок – це конфлікт та його вирішення, тож казки можуть стати основою для обговорення конфліктів, виявлення їх причин та шляхів їх вирішення. Такі вправи сприятимуть розвитку навичок медіації, пошуку компромісів у конфліктах та мирного співіснування.

Завданнями проєкту є:

- підготовка ознайомлення вихованців/здобувачів освіти дошкільного та молодшого шкільного віку з

принципами миротворчості та важливості емоційного інтелекту на основі казок країн Європи, що надають допомогу Україні у війні з російською федерацією;

- розширення кругозору вихованців про різноманіття культур європейської спільноти;

- популяризація європейських миротворчих цінностей;

- розробка і апробування нового навчально-виховного курсу «Казки народів Європи – від емпатії до миру» з миротворчої освіти для дітей дошкільного та молодшого шкільного віку;

- формування у вихованців розуміння понять емоційного інтелекту та людиноцентричності;

- впровадження миротворчої освіти через інноваційні методи у закладах освіти, зокрема у закладах позашкільної освіти;

- Підвищення у вихованців рівня емоційного інтелекту.

Для досягнення вищезазначених цілей та завдань планується використовувати різноманітні методи казкотерапії, які включають в себе читання казок, театральні постановки, дискусії, виконання творчих завдань з метою досягнення цілей, вказаних вище.[3]

Сутність проекту полягає у поєднанні двох компонентів, казкотерапії та миротворчої освіти. Казкотерапія в даному проекті виступає інструментом для розвитку емоційного інтелекту та розвитку емпатії. Тоді як миротворча освіта, яка є напрямом освіти, що має на меті формування толерантного ставлення до різноманітності проявів життя, виховання поваги до інших культур, в даному проекті стає платформою для реалізації казкотерапії з метою здійснення міжкультурної інтеграції та сприяння гармонійному, мирному співіснуванню людей, представників різних країн, культур, суспільств.

Проект включає в себе розробку контенту (казки України та країн Європи, які допомагають Україні у війні з

російською федерацією) та завдань до них, які сприятимуть впровадженню миротворчих знань, підвищенню навичок конфліктології, розширенню кругозору вихованців/здобувачів освіти. [4]

Проект розрахований на один навчальний рік (9 модулів – помісячно). Кожен модуль включає в себе вивчення казок однієї з країн та виконання завдань до цих казок. Кожен модуль розрахований на 4 заняття (один раз на тиждень).

- 1 модуль – казки Швеції
- 2 модуль – казки Німеччини
- 3 модуль – казки Великої Британії
- 4 модуль – казки Франції
- 5 модуль – казки Норвегії
- 6 модуль – казки Данії
- 7 модуль – казки Польщі
- 8 модуль – казки Іспанії
- 9 модуль – казки України

Порядок вивчення модулів може змінитись після остаточного визначення казок та опрацювання завдань до них.

По закінченню курсу вихованці отримають широке коло знань щодо країн Європейської спільноти, які активно впроваджують мирні ініціативи, допомагають Україні у війні з російським агресором, їх культурні коди, цінності, які ці країни сповідають; учасники проєкту освоюють так необхідні навички співіснування, як розуміти, виявляти, виражати і контролювати власні емоції, а також розуміти емоції інших людей; отримають важливі навички медіації та вирішення конфліктів. Саме про важливість різнобічних навичок вирішення конфліктних ситуацій, а також сприяння отриманню необхідних знань, переконань та громадянських та людських цінностей, які необхідні для вибудовування світоглядних пріоритетів молоді та

зменшення різних негативних проявів у поведінці йдеться, коли ми говоримо про миротворчу освіту. [5]

Інноваційність представленого проєкту полягає у декількох аспектах:

1. Нестандартний підхід до освітнього процесу. Миротворча освіта висвітлюється за допомогою Казки як освітнього інструменту. Сприйняття вихованцями інформації відбувається у невимушеній атмосфері та з нової, цікавої та нестандартної точки зору. Учасники проєкту на практичних прикладах та в режимі реальної (казкової) ситуації навчаються новим навичкам та отримують нові знання.

2. Міждисциплінарний підхід. Поєднання казкотерапії та миротворчої освіти є прикладом цікавого симбіозу, який може дати якісні результати, сприяє збагаченню досвіду учасників проєкту та розвитку нових, корисних навичок.

3. Зменшення конфліктів та підвищення толерантності серед учасників проєкту. Використання казок для обговорення конфліктних тем і ситуацій може сприяти зменшенню конфліктів та підвищенню рівня толерантності серед учасників проєкту.

4. Розвиток емоційного інтелекту. Створення сприятливих умов для особистісного розвитку та соціальної адаптації.

5. Розвиток творчого потенціалу у учасників проєкту. Казки є джерелом натхнення для виконання творчих завдань, обговорення представлених у казках життєвих ситуацій з різних точок зору, моделювання різних сценаріїв сприяють розвитку уяви та розкриттю творчого потенціалу вихованців.

Якщо оцінювати перспективність даного проєкту, то варто зазначити, що розвиток емоційного інтелекту та людиноцентричності – це інвестиція, яка з роками дає гарантовані високі дивіденди, а саме, стресостійкість,

неконфліктність, здатність «читати» конфлікти та бачити мирний вихід, навички аналізувати ситуацію, навички медіації. У більш широкому сенсі – це долученість до європейських цінностей та до загальноєвропейського культурного коду, здатність впливати на вектори розвитку українського суспільства. Також треба зазначити, що впровадження даного проєкту має перспективи зменшення насильства та конфліктів, адже вихованці навчатися знаходити конструктивні шляхи вирішення конфліктних ситуацій. Важливим позитивним фактором, який має довгострокову перспективу, є соціальна інтеграція – участь у проєкті дає позитивний досвід роботи в групі, співпраці та взаємодії.

Реалізація проєкту передбачає виконання чотирьох послідовних кроків:

1. Визначення казок кожної країни (9 модулів – 9 країн) виходячи з принципу реалізації завдань миротворчості.

2. Підготовка для кожної казки творчих завдань. Визначення показників результативності засвоєння матеріалу, складання завдань-тестів для визначення засвоєння матеріалу.

3. Складання списку необхідної наочності, відео та аудіо матеріалу, додаткового матеріалу (виходячи з запропонованих завдань)

4. Складання навчального плану курсу, календарно-тематичного плану.

Для реалізації проєкту можуть стати у нагоді: ноутбук, музичний центр, відео проєктор, ляльковий театр (згідно персонажів казок), наочний та інший дидактичний матеріал, костюми персонажів та декорації (у разі театралізованого дійства), канцтовари згідно запропонованих завдань.

Термін реалізації: Проєкт розраховано на 1 навчальний рік (9 місяців). Терміни можуть бути

скорочені до 4,5 місяців (у разі скорочення кількості казок до двох) та до 10 занять (9 казок + 1 заняття заключне).

Короткостроковими результатами проєкту "Казкотерапія як інструмент миротворчої освіти в закладах позашкільної освіти" є ознайомлення з казками окремої країни, занурення у культуру визначеної країни; опрацювання певних навичок; розвиток творчого потенціалу; розвиток емоційного інтелекту та навичок миротворчої поведінки. У довгостроковій перспективі проєкт сприятиме формуванню стійкого інтересу до культур країн Європи, формування навичок аналізу інформації, різноманітних ситуацій та пошук неконфліктних шляхів вирішення проблем; формування навичок аналізу та усвідомлення власних емоцій та емоцій оточуючих, а також навичок управління стресом. Подальший розвиток емоційного інтелекту з метою ефективної взаємодії з іншими, соціальної адаптації та особистісного розвитку.

### Список літературних джерел

1. Освіта для розвитку миру та толерантності: навч. посіб. / [Л. М. Ільїч, В. П. Звонар, Т. В. Поспелова, О. В. Акіліна, А. Г. Панченко, І. В. Яковенко]; за наук. ред. д. е. н., проф. Л. М. Ільїч. — Київ : Київ. столич. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 200 с.
2. Казки народів світу. URL: <https://derevo-kazok.org/kazki-narodiv-svitu/> (дата звернення 10.10.2024).
3. Сиротюк П. Казкотерапія: чарівний ключ до емоційного благополуччя. URL: <https://psihologonline.pro/kazkoterapiya-zastosuvannya-kazok-u-terapiyi/> (дата звернення 10.10.2024).
4. Матвейко О. Застосування методу казкотерапії з дітьми молодшого шкільного віку. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.23.html> (дата звернення 10.10.2024).
5. Стадник М., Панченко А. Актуалітети миротворчої освіти. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 2 27.02.2020 р. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1569> (дата звернення 10.10.2024).



**Шолох Дар'я Михайлівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – д.н. з держ. управл., доцент*  
*Панченко А. Г.*

## **ПЕДАГОГІКА ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Трансформація вітчизняної системи освіти супроводжується використанням нових підходів до освітнього процесу, одним з яких є його орієнтація на демократизацію відносин в освітній діяльності, формування у закладах освіти сприятливої атмосфери співробітництва, запровадження інноваційних методів навчання, які сприяють розвитку ініціативи, розвитку творчої особистості учня.

Гарантією успішної освітньої діяльності в закладі освіти є педагогіка партнерства, оскільки сім'я чинить істотний вплив на процес розвитку особистості учня, тому важливим та відповідальним завданням освітнього закладу та вчителів є залучення батьків до педагогічного процесу. Саме зважаючи на важливість даного процесу, педагогіка партнерства стала однією з ключових засад реформування української школи. Щоб сформувати необхідні знання, навички, якості та компетентності в дітей, передбачені вимогами Нової української школи, необхідно багато зусиль докласти спочатку батькам, а потім до їх спільної праці з вчителями. Лише через співпрацю, порозуміння та підтримку кожного учасника освітнього процесу можна досягнути позитивного результату.

Створення освітнього середовища на основі педагогіки партнерства є важливим завданням керівника закладу освіти. Керівнику, який здійснює керівництво педагогікою партнерства, слід вибирати адекватні і

продуктивні способи, засоби та прийоми дії на батьків та учнів. Крім того, керівник закладу освіти відповідає за налагодження ефективної комунікації з різними організаціями, які надають методичну підтримку педагогічному персоналу закладу.

Основними нормативними документами у сфері педагогіки партнерства є Закони України «Про освіту», «Про охорону дитинства», «Про повну загальну середню освіту». Як зазначається в нормативних документах, педагогіка партнерства заснована на принципах гуманізму і творчого підходу до розвитку особистості учня. Основною метою педагогіки партнерства є створення нового гуманістичного суспільства, вільного від тоталітаризму та бюрократії. В Законі України «Про освіту» з метою реалізації принципів педагогіки партнерства закладено наступні обов'язки батьків дитини: виховувати у них повагу до інтересів, прав та свобод, гідності, законів і етичних норм; відповідальне відношення до свого здоров'я та здоров'я оточуючих, навколишнього природного середовища довкілля; формувати культуру діалогу та культуру життя у мирі, злагоді та взаєморозумінні. [6, с. 89].

Зважаючи на багатогранність та складність проблеми запровадження педагогіки партнерства у освітню діяльність, її актуальність та соціальна значущість обумовили вибір теми даного дослідження.

Проблеми використання педагогіки партнерства у освітній системі досліджували такі науковці як С.Бакай, Н.А. Басюк, О. Букур, О.Г. Бутенко, О.В. Воєдило, Н. Іванець, І.В. Калько, Л.В. Коваль, В.А. Ковальчук, Т.С. Кравчинська, Л. Ніколенко, О.В. Рябошапка та інші. Зарубіжний досвід застосування педагогіки партнерства досліджували В.О.Бутова, Б.М.Герасимюк, М.Гриньова, М.А.Єпіхіна, Н.Кіреєва, І.Р.Перепелюк.

Педагогіка партнерстває напрямом педагогічного мислення та практичної діяльності, що спрямований на гуманізацію та демократизацію освітнього процесу. Педагогіка партнерства будується на засадах діалогу, рівності, співпраці та дістала своє відображення в концепції Нової української школи, яка спрямована на те, щоб побудувати довірчі відносини між освітнім закладом, учнями, їх батьками і суспільством. Зокрема, в концепції Нової української школи зазначено, що в основу педагогіки партнерства покладено взаємодію, спілкування і співпрацю між педагогом, учнем та батьками. Педагогіка партнерства в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти означає такий підхід до управління закладом, який заснований на співпраці і партнерстві між керівником ЗЗСО та всіма учасниками освітнього процесу, такими як учні, вчителі, батьки, адміністрація, громада. Основна ідея педагогіки партнерства полягає в тому, щоб створити в школі сприятливі умови для взаємодії всіх учасників освітнього процесу з метою досягнення спільних цілей.

В педагогіці партнерства ключовими є сукупність таких понять, як партнер, гуманізація освіти, партнерство. Зокрема, партнер – будь - хто, хто приймає разом із іншим учасником процесів участь у певній справі, відповідно, партнерство – це добровільна співпраця двох чи декількох осіб, яка є найвищою формою співробітництва. Гуманізація освіти – це формування належних умов для самовизначення та самореалізації учнів, орієнтація освітнього процесу на формування особистості учнів в усій багатогранній повноті її інтелектуального, соціального, психологічного та культурного розвитку [6, с. 103].

Педагогіка партнерства будується на засадах діалогу, рівності, співпраці та дістала своє відображення в концепції Нової української школи, яка спрямована на те,

щоб побудувати довірчі відносини між освітнім закладом, учнями, їх батьками і суспільством. Зокрема, в концепції Нової української школи зазначено, що в основу педагогіки партнерства покладено взаємодію, спілкування і співпрацю між педагогом, учнем та батьками. Усі вони об'єднані спільними цілями і прагненнями, є зацікавленими та добровільними одностудцями, рівноправними учасниками освітнього процесу, які в рівній мірі відповідають за кінцевий результат [4, с. 95]. ЗЗСО повинен ініціювати нову, більш глибоку залученість сім'ї у побудову освітньої траєкторії навчання учнів.

Науковці І.Бех та Н.Бібік зазначають, що педагогіка партнерства має ґрунтуватися на повазі до особистості дитини, доброзичливості і позитивному відношенні, довірі, розподіленому лідерстві (право вибору і відповідальності за нього, проактивність, горизонтальність зв'язків), принципі «діалог – взаємодія – взаємоповага»; соціальному партнерстві (добровільність приймання на себе зобов'язань, рівність сторін, обов'язковість виконання домовленостей) [3, с. 74; 4, с. 96].

Українська модель педагогіки партнерства, яка закладена у концепції Нової української школи, структурно близька до моделей партнерства, запроваджених у європейських країнах, проте має більшу сфокусованість на особистості дитини. Головним принципом сучасної української школи є дитиноцентризм, а в основі педагогіки партнерства лежать такі принципи як: доброзичливість та позитивне відношення; повага до особистості; довіра у відносинах; розподільне лідерство; зв'язок «діалог – взаємодія – взаємоповага»; принципи соціального партнерства.

Педагогічне партнерство можливе лише при взаємодії, основою якої є діалог, який будується на наступних принципах: «довіра – рівність – добровільність

– відповідальність». Взаємодії без діалогічності не буде, оскільки будь-яка спільна діяльність вимагає вміння домовлятися та знаходити спільні варіанти вирішення проблеми. Основними *принципами педагогіки партнерства* є:

- доброзичливість та позитивне відношення всіх учасників освітнього процесу один до одного;

- повага до особистості,

- діалог, взаємоповага, взаємодія, довіра у відносинах;

- проактивність чи інтернальність, розподілене лідерство, право вибору та відповідальність за здійснений вибір;

добровільність прийняття зобов'язань, рівність сторін, обов'язковість виконання домовленостей [5, с. 317].

Керівник закладу освіти є однією із ключових фігур у забезпеченні ефективних змін у сфері освіти. Сьогодні керівникам ЗЗСО необхідно приймати величезну кількість управлінських рішень в процесі забезпечення освітньої діяльності – починаючи пошуком оптимальних способів підвищення якості освітнього процесу, закінчуючи пошуком можливостей додаткового фінансування діяльності закладу [1, с. 75].

Керівник закладу освіти управляє освітнім процесом, взаємодією педагогічного колективу, учнів, батьків. Для підтримки необхідного рівня взаємодії і функціонування всіх груп учасників керівник повинен бути і педагогом, і організатором. Він повинен піклуватися про вчителів у педагогічному колективі закладу та сприяти їх професійному розвитку, мотивувати до успішної діяльності. Керівник повинен бути дипломатом, який формує в тому числі і за рахунок своєї діяльності позитивний образ закладу освіти, педагогічно ефективні

взаємовідносини між усіма суб'єктами освітнього процесу [2, с. 19].

В роботі приведений опис категорій оцінювання рамкових умов використання педагогіки партнерства як інструмента розвитку керівника в закладах загальної середньої освіти. Найбільш повно умови використання педагогіки партнерства реалізовані в закладах: Середня загальноосвітня школа №140 Дніпровської міської ради – 62,5 балів та Харківський ліцей №36 Харківської міської ради – 62 бали. Чотирьом аналізованим закладам більш характерна модель «Партнерська орієнтація на взаємодії», що доводить існування вектору управління, направленою на застосування педагогіки партнерства як інструмента розвитку керівника. Проте більш вираженою ця модель є для середньої загальноосвітньої школи №140 Дніпровської міської ради та Харківського ліцею №36 Харківської міської ради.

В роботі досліджені особливості використання педагогіки партнерства як інструмента розвитку керівника Ліцею 293. Цінностями Ліцею № 293 Деснянського району міста Києва, які лежать в основі педагогіки партнерства, є наступні: довіра до керівництва та педагогів; безпечне освітнє середовище; робота в команді на умовах партнерства; відповідальність за виконувані задачі в моделі партнерства; розвиток та навчання персоналу для підвищення якості освітніх послуг – обмін досвідом.

Представлений опис методів педагогіки партнерства як інструмента розвитку керівника Ліцею 293. Серед основних методів виокремлено наступні: законодавче управління; управління на основі внутрішньої документації; виступи на семінарах; виступи на педагогічних радах; виступи на батьківських зборах; забезпечення участі батьківського активу; засідання органів батьківського самоврядування; сприяння налагодженню комунікацій;

декада партнерства; реалізація інших ініціатив. Проведене оцінювання рамок умов використання педагогіки партнерства як інструмента розвитку керівника в Ліцеї 293 дозволило з'ясувати наступне: взаємодія (партнерство) із батьками в найвищій бальної оцінці представлена по критерію «відповідальність батьків за забезпечення безпечного перебування дітей вдома» - 5 балів. Критерій «забезпечення зі сторони навчального закладу інформацією, що сприяє розвитку дитини та підвищенню рівня успішності» оцінено лише в 2.8 балів, «організація для батьків консультативних заходів» та «двонаправленість та результативність взаємодій» оцінені лише в 3,3 бали. По рамковій умові «Взаємодія (партнерство) із волонтерами» отримано 10 балів із 15 можливих; відповідно, «Взаємодія (партнерство) із педагогами» - 13,5 із максимального можливих 15 балів. Найнижчий рівень виконання вимог відзначений за категорією «Взаємодія (партнерство) із громадою» - 3,8 бали із 10 максимально можливих. Загальний рівень виконання рамок умов по Ліцею склав 69%.

Впроваджені наступні рекомендації щодо використання педагогіки партнерства як інструменту розвитку керівника закладу загальної середньої освіти: проведення контрольних зрізів рівня знань персоналу із питань володіння нормативно – правовою базою, що лежить в основі моделі педагогіки партнерства; розробка шаблонів для планування діяльності керівника в умовах моделі педагогіки партнерства; розробка чек-листа із показниками ефективності взаємодій в моделі педагогіки партнерства; розширення ініціатив в структурі моделі взаємодії керівника із питань психолого-педагогічного супроводу; візуалізація моделі взаємодії керівника закладу із учасниками освітньої діяльності та визначення ролей учасників. Відсоток виконання рамок умов

підвищиться, тому важливо реалізувати пропоновані рекомендації.

### **Список літературних джерел:**

- 1.Актуальні питання управлінської діяльності керівника ЗЗСО: навч.-метод. посібн. авт.-укл.: М.Є. Смирнова, М.С. Астахова, Л.І. Дух, Т.С. Китиченко; за заг. ред. Л.Д. Покроєвої. Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2021. 172 с.
- 2.Астахова М.С. Компетентність керівника школи з питань створення безпечного освітнього середовища. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток професійної компетентності керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти в умовах упровадження нового Державного стандарту початкової загальної освіти». Харків: Харківська академія неперервної освіти. 2018. С. 14–22
- 3.Бех І. Д. Виховання особистості: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Либідь, 2008 280 с.
- 4.Нова українська школа: порадник для вчителя; за заг. ред. Н. М. Бібік. К : Літера ЛТД, 2018. 160 с.
- 5.Олинець Т. В. Педагогіка партнерства у концепції НУШ та у світлі ідей Івана Огієнка. *Іван Огієнко і сучасна наука та освіта. Серія: Філологічна*. 2018. Вип. 15. С. 315-320.
- 6.Онищук Л. А. Гуманізація освіти як основна детермінанта розвитку особистості. *Український педагогічний журнал*. Київ. 2017. С. 102 – 108.

**Шолох Катерина Михайлівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.н. з держ. управл, доцент*  
*Панченко А. Г.*

## **СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РЕСУРС УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Відповідно до Концепції «Нової української школи» запровадження педагогіки партнерства є одним із важливих напрямів реформування вітчизняної системи



освіти, розвитку української школи. Педагогіка партнерства повинна розв'язати складні соціальні, соціально-педагогічні і соціально-правові проблеми функціонування та розвитку української освітньої системи, зокрема на практиці втілити плідну співпрацю державних органів, педагогів, батьків, дітей на основі взаємної поваги та довіри. Співпраця освітніх закладів з різними соціальними інститутами, державними установами, бізнесом, громадськими організаціями, відома як соціальне партнерство, є важливим інструментом для формування ефективної системи освіти, оскільки не лише забезпечує підтримку освітніх закладів, але й сприяє покращенню якості навчання, розвитку інноваційних освітніх технологій та підготовці учнів до викликів сучасного життя.

Соціальне партнерство, як один з принципів педагогіки партнерства, виконує важливу роль в процесі формування конкурентоспроможної особистості учня не лише в українському суспільстві, але й в зарубіжних країнах. Адже тільки така особистість готова створювати та розвивати нові продуктивні відносини з людьми, які її оточують, проявляти ініціативу, приймати рішення і нести за них відповідальність. Під соціальним партнерством в освіті слід розуміти наступне: внутрисистемне партнерство між соціальними групами освітньої професійної спільноти; партнерство, в яке працівники системи освіти вступають, конкуруючи із представниками інших сфер діяльності; партнерство, що ініціює освітню систему, як особливу сферу соціального життя та робить важливий внесок у розвиток громадянського суспільства. Ці види соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є складним і різноманітним способом організації спільної діяльності усіх учасників освітнього процесу, які сприяють їх

співпраці в науковій, управлінській і організаційній діяльності, всесторонньо взаємодіючи між собою. [2, с. 25].

В системі загальної середньої освіти поняття партнерства тісно взаємопов'язано з поняттями соціального співробітництва та педагогіки партнерства. Проте не слід повністю ототожнювати ці поняття, які сформувалися наприкінці 80-х років минулого століття як рух за оновлення та модернізацію шкільної освіти, та зосереджувалася переважно на спільній діяльності педагогів та учнів на основі взаєморозуміння, єдності інтересів і прагнень для забезпечення особистісного розвитку школярів [2, с. 47].

Поняття «соціальне партнерство» має багато різних підходів до трактування. Воно має міждисциплінарний характер, оскільки розглядається в соціології, в трудовому праві, в економічних науках. Щодо освітнього контексту, то одне з перших визначень соціального партнерства, як ресурс управління зустрічається у глосарії термінів європейської освіти «Освітній євротюнінг», опублікованому в 2006 році, яким під соціальним партнерством розуміється співпраця всіх зацікавлених сторін (соціальних партнерів) для реалізації мети Болонського процесу [3, с.154].

*Основним принципом організації соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є об'єднання різних соціальних груп, в яких сформовані різні інтереси, навколо спільної мети – всебічного розвитку учнів. Відповідно, соціальне партнерство включає:*

- вибір соціальних партнерів, в яких є власні інтереси у сфері шкільної освіти, процес взаємодії з якими спричинить розвиток освітнього середовища в закладі освіти і підвищення ефективності цієї взаємодії;
- сукупність спільних договорів, які приймаються зацікавленими сторонами, направленими на інтеграцію

зусиль соціальних партнерів для розвитку освітнього середовища закладу освіти;

- реалізація спільних заходів у освітній діяльності школи;

- розвиток шкільної освіти як відкритої системи, яка гнучко реагує на динамічні соціально-економічні умови й відповідні їм індивідуальні та групові освітні потреби;

- виховання і розвиток освітніх функцій, як невід’ємної частини системи шкільної освіти, орієнтованої на формування в учнів комплексу ключових компетенцій: мовних, соціальних, математичних, інформаційних, екологічних, культурних тощо [1, с. 59].

*Основними функціями соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є наступні:*

- створення сприятливого середовища для навчання і розвитку школярів. Співпраця між освітніми установами, державними органами, бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами сприяє створенню належних умов для навчання, розвитку та самореалізації кожного учасника освітнього процесу;

- розробка та впровадження інноваційних педагогічних методик і програм;

- забезпечення доступності освіти;

- підвищення рівня соціальної взаємодії і відповідальності. Спільна робота різних партнерів сприяє зміцненню взаєморозуміння, взаємоповаги та відповідальності за результати освітнього процесу [1, с. 59].

Соціальне партнерство в освіті передбачає добровільність залучення батьків в певну діяльність, які пропонує їм заклад освіти, пріоритет суб'єкт- суб'єктної взаємодії, активність батьків у бажанні до самоосвіти,

самовиховання, розвитку батьківської компетентності. Ефективне соціальне партнерство в освітній системі можливе при умові сформованості у батьків готовності до взаємодії із закладом освіти на паритетних засадах.

Реалізація процесу соціального партнерства, як ресурс управління в школі можлива за таких організаційно-педагогічних умов: зміна цільових установок діяльності школи в роботі з сім'єю; організація соціально-педагогічної просвітницької роботи закладу освіти з батьками; підготовка вчителів до здійснення діяльності у формі соціального партнерства; формування мотиваційної готовності вчителів, батьків до процесу взаємодії в формі соціального партнерства. [4, с. 39].

Метою соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є формування системи добровільних та рівноправних взаємин та взаємопідтримки всіх учасників освітніх відносин, що обумовлює підвищення їх навчально-виховного потенціалу.

Одним з найбільш успішних прикладів соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є досвід організації освітнього процесу в школі В. Сухомлинським. Видатний педагог успішно здійснював «введення» дитини у навколишній світ за допомогою незвичайної «школи під блакитним небом», в якій він намагався прищепити учням чуттєве, емоційне, конкретне сприйняття світу, формування критичного мислення, вміння оцінювати, міркувати, створювати образи.

Метою соціального партнерства, як ресурс управління в освіті є формування системи добровільних та рівноправних взаємин та взаємопідтримки всіх учасників освітніх відносин, що обумовлює підвищення їх навчально-виховного потенціалу.

Таким чином, під соціальним партнерством в освіті слід розуміти налагодження взаємовигідних відносин

освітнього закладу з різними суб'єктами соціуму, що є важливою передумовою його розвитку. Співпраця закладу освіти та громади відбувається під час спілкування та спільної діяльності і направляється на пошук та ефективне використання ресурсів освітнього закладу і громади для вирішення спільних проблем. Основною умовою формування ефективних партнерських відносин є готовність соціальних суб'єктів до співпраці; формування відносин, заснованих на довірі, чесності, взаємодопомозі; конструктивний діалог між соціальними партнерами, який передбачає визначення мети співпраці; наявність необхідних ресурсів для реалізації спільних ініціатив та проєктів; відповідальність за результати спільної діяльності.

В роботі була проведена діагностика використання соціального партнерства, як ресурс управління в системі загальної освіти. Метою соціального партнерства, як ресурс управління в Школі І-ІІІ ст. №119 Деснянського району міста Києва, є формування оптимальної структури та системи комунікаційних взаємодій між учасниками освітньої діяльності із метою підвищення ефективності діяльності закладу на ринку освітніх послуг, його іміджу та конкурентоспроможності. В роботі представлений опис напрямків діяльності закладу в межах реалізації ініціатив із соціального партнерства: адаптація учнів в соціокультурному просторі; індивідуалізація освітніх маршрутів, підтримка обдарованих учнів; реабілітація та соціальна адаптація дітей з особливими освітніми потребами; стимулювання процесів суспільної самоорганізації і самоврядування; сприяння розвитку громадського управління освітою в закладі; дослідження і діагностика мікросоціуму, соціальної ситуації.

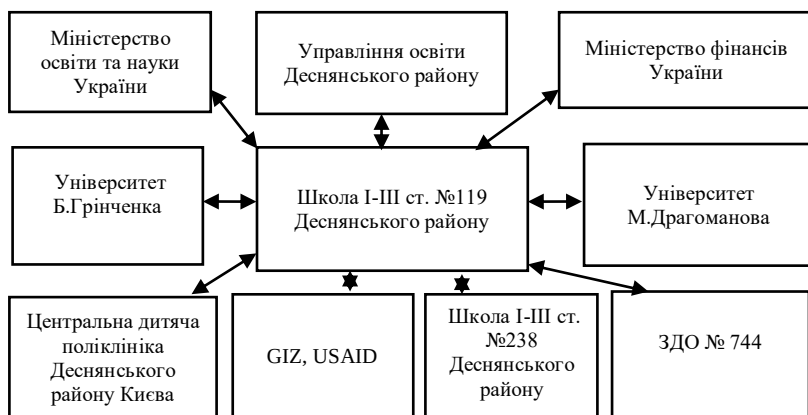


Рис. 1. Карта соціального партнерства, як ресурс управління Школи І-ІІІ ст. №119 Деснянського району міста Києва

Школа І-ІІІ ст. №119 Деснянського району при реалізації заходів соціального партнерства на 86% дотримується принципів соціального партнерства, що є досить високий показником, який чинить виключно позитивний вплив на розвиток закладу. Директор вважає, що принципи виконуються на 89%, заступник з навчальної роботи – 85%, заступник з навчальної роботи – 89%, автор роботи – 81%. Найнижчий рівень дотримання характерний для принципів «рівноправність сторін у свободі вибору і обговоренні питань» та «добровільність сторін в прийнятті на себе зобов’язань» - по 75% відповідно.

На основі розглянутої специфіки соціального партнерства, як ресурс управління в Школі І-ІІІ ст. №119 Деснянського району міста Києва, розроблені наступні рекомендації щодо соціального партнерства:

— впровадження вдосконаленої моделі розвитку соціального партнерства для Школи І-ІІІ ст. №119 Деснянського району міста Києва;

—підвищення рівня дотримання принципів - «рівноправність сторін у свободі вибору і обговорені питань» та «добровільність сторін в прийнятті на себе зобов'язань»;

—розробка Положення «Про реалізацію заходів соціального партнерства»;

—вдосконалення карти соціального партнерства: збільшення кількості учасників та напрямків / заходів;

—спрямування коштів, отриманих від надання платних освітніх послуг, на реалізацію заходів / підвищення мотивації персоналу до участі в заходах (мотиваційні моделі).

Впровадження рекомендацій дозволить за прогнозами підвищити ступінь дотримання принципів соціального партнерства при реалізації заходів та напрямків до 93%, що вище фактичного показника на 7% (86% до впровадження рекомендацій). Це підтверджує результативність пропонованих заходів, тому вони можуть бути рекомендовані до впровадження.

#### Список літературних джерел

- 1.Просіна О. Соціальне партнерство в закладі освіти. Співпраця батьків та адміністрації. *Методист*. 2020. № 6. С. 50-65.
- 2.Топузов О. М. Соціальне співробітництво в системі загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2018. №3. С.47–59
- 3.Цуркан Т. Г. Соціальне партнерство школи та сім'ї в умовах Нової української школи. Т. Г. Цуркан, Т. О. Руміга. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 16(1). С. 153-156.
- 4.Шевченко Н. В. Соціальне партнерство в освіті: конфліктний підхід як методологічна орієнтація. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2013. № 3. С. 160–168.

## **СЕКЦІЯ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Андрушкевич Наталія Віталіївна**, к.е.н.  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»  
**Польова Наталія Миколаївна**, к.е.н., доцент  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

### **ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ**

На сьогоднішній день цифрові технології мають величезне значення як у нашому повсякденному житті, так і в існуванні та функціонуванні підприємств у будь-якій галузі економіки. Безперечним фактом є те, що з кожним роком збільшується вплив цифрових технологій (таких як різні «розумні» пристрої, програми для аналізу Big Data, Інтернет речей, технології машинного навчання, сервіси когнітивної аналітики тощо) на процеси управління в бізнес-структурах, при чому ви перераховані вище інструменти збільшують свою значущість і вже не тільки екзистенційно важливі для виживання будь-якого учасника ринку, але і є невід'ємною частиною цифрової екосистеми, що пов'язує державу, бізнес і суспільство.

Насамперед варто розібратися, які саме цифрові технології управління найчастіше виділяють не лише сучасні теоретики, а й провідні практики, наприклад, члени рад директорів та вищого менеджменту вітчизняних та зарубіжних компаній. Згідно з різними джерелами, виділяють різну кількість ключових цифрових технологій, вплив яких переважає в управлінні бізнес-структурами.

Найважливішою складовою є мотивація та цілі інвестування в сучасні цифрові технології. Головною



метою існування бізнесу є отримання прибутку, а також створення додаткової вартості, таким чином, закономірним висновком мотивації інвестицій у цифрові технології є максимізація прибутку.

При чому якщо звернутися до дослідження однієї з компаній Big4 - PwC, то ми побачимо, що мотивація членів рад директорів і топ-менеджменту відрізняється: частина опитаних вважає, що впровадження цифрових технологій допоможе збільшити виручку, інша частина респондентів впевнена, що зможе домогтися максимізації прибутку з допомогою скорочення витрат у довгостроковій перспективі [1]. Проте, загальні фінансові впливання у світ цифрових технологій не обумовлені лише комерційним аспектом, також для керівництва компаній важливо, що впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення якості обслуговування клієнтів. Безсумнівно, два даних аспекти щільно корелюють між собою та екзистенційно важливі для компанії: підвищення якості обслуговування клієнтів підвищує їхню лояльність, скорочує тимчасові та трудові витрати, тим самим допомагаючи компанії розвиватися більш ефективно. Компанія, що оптимізує процеси, що збільшує обсяги виручки та підвищує маржинальність, має більше ресурсів для реінвестування та завоювання лідерських позицій на ринках. До інших аспектів важливості інвестицій у цифрові технології, які вважають респонденти в опитуванні для PricewaterhouseCoopers важливими, можна віднести вихід на нові ринки, створення принципово нових, інноваційних продуктів, а також хеджування ризиків.

Варто зауважити, що при всіх оптимістичних аспектах впровадження технологій існує ряд проблем і обмежень, що заважають компаніям повноцінно підхопити інноваційні віяння. Головною сучасною проблемою є

нестача фахівців, здатних підтримувати впровадження та використання цифрових технологій на належному рівні. На багатьох підприємствах все частіше вдаються до власних методик навчання та підвищення кваліфікації персоналу шляхом започаткування тренінгів, реальних бізнес-кейсів, і все більше інвестують у кадровий розвиток.

Однак, кадровий дефіцит далеко не єдина проблема, яка стоїть на шляху успішного впровадження цифрових технологій у процеси управління та виробництва. Однією з ключових складнощів, особливо у вітчизняній практиці, є - закритість систем взаємодії в компаніях. Негнучкі та повільні процеси, починаючи від прийняття будь-якого рівня рішень, закінчуючи безпосереднім продажем товару або наданням послуги, не є оптимальними та потребують реструктуризації для впровадження цифрових технологій. Варто врахувати і таке важливе питання, як відсутність як такої інтеграції нових та існуючих технологій, які застосовуються навіть у найбільших компаніях. Перехід на принципово нові програмні забезпечення, софти, додатки обіцяє значні ризики забезпечення безперебійності виробництва та поставок, що викликає побоювання менеджменту та директорів, а як наслідок гальмує процес переходу на проривні технології.

Для того, щоб організації на ринку могли грамотно та повноцінно оцінювати, впроваджувати та використовувати сучасні технології цифрового виробництва, потрібно чітко розуміти їхню класифікацію. Існує безліч варіантів градацій та класифікацій сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Розглянемо функціональну складову цифрових технологій. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) - це певний інструментарій, який використовується для вирішення конкретних спеціалізованих завдань у різних предметних галузях. Якщо говорити про функціональну

складову ІКТ, то йтиметься про реалізацію типових процедур обробки інформації в тій чи іншій обраній предметній галузі. Зазначимо, що функціональні ІКТ будуються на базі забезпечуючих технологій, і спрямовані саме на автоматизацію існуючих процесів.

Забезпечуючі ІКТ, модифікуються у функціональні, при чому робиться це як фахівцями в даній галузі, так і безпосередньо користувачами, залежно від складності технології та поставленого кола завдань. Хорошим прикладом «перетікання» забезпечувальних технологій у функціональні є ведення бухгалтерського обліку організацією за допомогою застосування числових та текстових редакторів.

Одним з важливих аспектів класифікації ІКТ є поділ за використанням інтерфейсу користувача, інакше кажучи, за можливостями доступу користувачів до різних інформаційних ресурсів у процесі безпосередньої обробки інформації: пакетні ІКТ; діалогові ІКТ; мережеві ІКТ.

Пакетні ІКТ характеризуються тим, що всі операції, що виконуються, відбуваються за заздалегідь визначеним і прописаним алгоритмом, а користувач не має можливості впливати на хід виконання завдання. Тобто користувач виконує ряд певних дій з масивом інформації та задає вступні дані, які потім обробляються в певному автоматизованому порядку, звідки і йде назва «пакетні». Відмінним прикладом пакетних ІКТ, як у сучасних корпоративних реаліях, так і вже в житті практично кожної людини, є комунікація за допомогою електронної пошти, а саме безпосередній процес надсилання листів, а також виконання низки даних Excel за допомогою прописаного макросу. Діалогові інформаційні технології мають на увазі більш гнучкий підхід і дозволяють користувачеві взаємодіяти з інформаційними ресурсами, що зберігаються в системі в режимі реального часу з аналізом і

опрацюванням проміжних результатів, надають можливість для внесення коригувань і заміни змінних протягом процесу. Мережеві інформаційні технології забезпечують широкі можливості доступу користувачам до територіально розподілених ресурсів, зокрема створених іншими користувачами. Мережеві технології є невід'ємною частиною корпоративної взаємодії всередині будь-якої компанії, де дані, розташовані на закритих папках мережі всередині організації, передбачають одночасний доступ до наявної інформації, а також дають можливість її паралельного редагування.

ІКТ на базі розподілених мереж є основним способом організації мережевої взаємодії у всіх корпораціях, особливо з широкою географією представленості філій [2].

Наступним типом класифікації ІКТ є розподіл за принципом побудови: функціонально-орієнтовані ІКТ; об'єктно-орієнтовані ІКТ. Функціонально побудовані ІКТ характеризуються поділом всієї діяльності на окремі функціональні підрозділи, об'єднані певними ієрархічними принципами.

Інформаційні технології обробки даних прописуються як фахівцями, так і безпосередньо користувачами (наприклад, шляхом написання макросів) для скорочення рутинної ручної частини обробки даних. Варто зазначити, що для ІТ обробки даних характерна побудова алгоритму без постійного перегляду методології без певної бізнес-необхідності. Інформаційні технології управління в загальному вигляді є пластом технологій обробки даних для подальшого прийняття управлінських рішень на основі обробленої інформації. До групи інформаційних технологій управління входить також формування звітності за налаштованими алгоритмами (наприклад, збір даних з різних джерел, наприклад OLAP-кубів, та їх подальша автоматична візуалізація та

репортинг через такі програмні забезпечення та софти, такі як Power BI). Інформаційні технології управління виконують в основному такі функції, як збір фактичних даних, зіставлення їх з цільовими або запланованими значеннями, факторний аналіз. Основними функціями інформаційних технологій автоматизації офісної діяльності є як збір, надання та обробка інформації, так і складання оперативної звітності. Варто зауважити, що даний тип інформаційних технологій у рамках цієї градації є одним із найважливіших для функціонування організації. У сучасних компаніях для реалізації даних функцій використовуються такі програми та софти, як Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Skypefor Business, а також менш поширені у корпоративній практиці Telegram та Discord.[3] До цього типу інформаційних технологій належать програмні продукти та програми для забезпечення безперешкодного прийняття та отримання бізнес-рішень, такі як SAP. Варто зауважити, що до інформаційних технологій автоматизації офісної діяльності належать і такі передові інноваційні технології, як електронні системи узгоджень, ведення електронного документообігу (ELMA, DiaDoc ). Інформаційні технології підтримки прийняття рішень забезпечують співробітників компаній економічними та математичними моделями з імовірнісними результатами рішень щодо ситуацій. Даний тип інформаційних технологій передбачає вивчення процесів шляхом обробки інформації та винесення оптимальних прогностичних результатів. Також варто зазначити, що інформаційні технології підтримки прийняття рішень можуть використовуватися на будь-якому з рівнів управління, оскільки забезпечують співробітників ймовірнісними наслідками та можливими варіантами вирішення проблем. Примітно, що саме цей тип інформаційних технологій може забезпечувати

координацію співробітників як одного управлінського рівня, так і кількох ієрархічних. Інформаційні технології експертних систем призначені для автоматизації процесу винесення оціночних управлінських рішень та аналітичних показників. Використання різних економічних та математичних аналітичних моделей охоплює всі сфери ринкових показників і є суттєвою підмогою для фахівців у галузі вироблення стратегії управління. Головною відмінною характеристикою інформаційних технологій експертних систем є варіативність пропозицій для фахівців із поясненнями вибору та ймовірнісними розподілами.

Ще однією групою класифікації є розподіл ІКТ за характером участі технічних засобів у діалозі з користувачем. У рамках цієї класифікації інформаційних технологій поділяються на: інформаційно-довідкові інформаційні технології; інформаційно-дорадчі інформаційні технології [4].

Також дана класифікація часто трактується як поділ інформаційних технологій на пасивні (довідкове) та активні (що радять). Інформаційно-довідкові технології надають інформацію лише після спеціалізованого запиту від користувача, тоді як інформаційно-дорадчі технології надають інформацію у певні часові проміжки. Саме інформаційно-дорадчі інформаційні технології дозволяють оптимізувати та раціоналізувати функціонування операційних проблем усередині корпорації.

Ієрархічні інформаційні технології вважаються одним із найскладніших варіантів побудови управління технології промислового виробництва. При даній побудові, інформаційна технологія поділяється на кілька функціональних взаємопов'язаних рівнів із самостійними завданнями та алгоритмами. Загалом за ієрархічної побудови інформаційних технологій можна виділити три рівні: виконавчий (безпосереднє управління процесами),

операційний і стратегічний (планування).

З кожним роком наше життя все сильніше змінюється завдяки інтеграції нових і нових цифрових технологій. Постійна зміна та розвиток технологічного укладу, зміна конкурентних переваг на корпоративному ринку не могла не спричинити і зміну економічних відносин. Стрімко змінюються з кожним днем корпоративні підвалини та правила ведення бізнесу, пріоритети, цілі та завдання, а також способи їх досягнення. На даний момент у постіндустріальному суспільстві домінуючим ресурсом є інформація та дані. Закостенілі управлінські рішення відходять на другий план і поступаються місцем свіжішим і оновленим мережевим структурам. У цьому контексті дедалі більшу роль починають грати не лише самі цифрові технології, а й їхнє грамотне, раціональне використання з максимальною ефективністю.

Варто враховувати і той факт, що незважаючи на загальну глобальну тенденцію до автоматизації процесів і цифровізації бізнесу в цілому, існують також і інші актуальні віяння і течії, дотримання яких також необхідне для успішного функціонування організації. Тому питання підвищення ефективності цифрових технологій варто розглядати не тільки в розрізі максимального збільшення - виробничих потужностей, а й через призму інших соціально значущих аспектів та правил ведення сучасного бізнесу. Однією з найпоширеніших глобальних тенденцій є функціонування організації за принципами стійкості. Цей емкий термін найближче всього перекладається як «стійкий розвиток», однак є багатограним і поєднує в собі такі ідеї, як екологічність, відповідальність, турбота про навколишнє середовище та суспільство. Тобто коли в сучасному світі йдеться про підвищення ефективності цифрових технологій, то для корпоративної практики це насамперед означає розвиток ощадливого виробництва [5].

У зв'язку з вищеописаними тенденціями ведення бізнесу дедалі важливішим стає визначення методичного інструментарію підвищення ефективності цифрових технологій у контексті ощадливого виробництва. Однак це не є єдиною причиною необхідності розробки конкретного набору інструментів. Варто зауважити, що як у вітчизняній, так і зарубіжній практиках все більше зустрічається згадок про інтеграції технологій як ощадливого, так і цифрового виробництва, невіддільно один від одного. Але дана тенденція не закінчується лише описаними теоріями, а часто зустрічається в практиці: виробники програмного забезпечення та софтів все частіше закладають у свої продукти концепції ощадливого виробництва.

Незважаючи на вже згадані тенденції до sustainability, важливості ESG-критеріїв та збільшення рівня корпоративної соціальної відповідальності серед організацій, при розробках методологій у бізнес-секторі йдеться в основному про створення конкурентних переваг. Розробка методології підвищення ефективності цифрових технологій всередині організації тяжіє до більш «закритого» формату інформації, тим самим компанії штучно підвищують бар'єри доступності інформації, створюючи додаткові конкурентні переваги, мінімізуючи витрати та максимізуючи власний прибуток.

Говорячи про методичний інструментарій підвищення ефективності цифрових технологій у першу чергу хочеться відзначити такий найважливіший аспект, як управління даними, а саме їх захист, визначення ступеня публічності для користувачів, ефективність розподілу, зберігання та управління даними в комерційній практиці. Однією з особливостей приватного корпоративного сектора, порівняно з державною практикою, є розробка методологічного інструментарію більш вузькою групою



осіб. Не менш важливим фактором для підвищення ефективності цифрових технологій є ресурсна база, яка, крім економічних факторів, багато в чому визначається якістю та глибиною підготовки кадрового потенціалу, загальної методологічної бази для підвищення кваліфікації співробітників. Крім рівня підготовки кадрів з погляду ресурсного підходу до формування методології підвищення ефективності впровадження та використання цифрових технологій, особливо важливими є правильна оцінка та інвестиційна політика. Замислюючись про підвищення ефективності існуючих технологій, компанія зобов'язана брати до уваги фінансовий аспект питання, оцінюючи, який рівень коштів буде оптимальним для витрат на запуск інноваційних проектів. Зрозуміло, у певних галузях, інвестиції в НДДКР, що безпосередньо корелюють з рівнем ефективності цифрових технологій, досягають, а часом і перевищують 30% від валового обсягу виручки (особливо актуально для наукомістких областей, як, наприклад, біотехнології)[6; 7].

Найважливішим методологічним аспектом при підвищенні рівня ефективності використання цифрових технологій є визначення ризиків при розробці та балансуванні портфелів інноваційних проектів. Для ідентифікації ризиків їх варто поділяти за рівнями діяльності окремо взятої компанії. Першим та найбільш фундаментальним пластом є ризики, пов'язані з інноваційними проектами щодо підвищення ефективності основної інфраструктури. Зазвичай дані проекти вимагають найбільшого рівня капіталовкладень (CAPEX), проте при визначенні плану фінансування та формуванні джерел для забезпечення капіталу під проект мають, як правило, найнижчий рівень ризику. Наступний рівень ризиків пов'язаний з ініціацією та реалізацією проектів з модернізації операційної діяльності, багато в чому завдяки

впровадженню нових та оновленню існуючих цифрових технологій. Найчастіше такі проекти (наприклад, пов'язані з удосконаленням ERP-системи організації) вимагають меншого обсягу фінансування, ніж глобальні інфраструктурні проекти, проте імовірніше настання ризиків оцінюється експертами вище, ніж при реалізації проектів минулого типу. Цей факт пов'язаний з потенційним ризиком припинення безперебійного ведення операційної діяльності. Найбільш високо ризиковими прийнято вважати проекти щодо впровадження аналітичних систем обробки даних. Однак, існують широко відомі практики для хеджування ризиків, наприклад, передача на аутсорсинг, які чудово працюють і з проектами підвищення ефективності використання цифрових технологій.

Впровадження та ефективне використання цифрових технологій дозволять компаніям автоматизувати рутинні процеси, мінімізувати власні витрати та максимізувати прибутковість бізнесу. Проведення аналізу цифрової забезпеченості підприємства, виявлення слабких ділянок, «вузьких зон» та розробка інноваційних проектів для підвищення ефективності функціонування цифрових технологій є вкрай важливою у нинішніх реаліях.

### Список літературних джерел

- 1.Тихоненко, В. В., & Лаврик, І. Ю. (2021). Цифрова трансформація як фактор конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка».Том 5, №1. с. 45-54.
- 2.Коваленко, І. С. (2020). Вплив великих даних на прийняття управлінських рішень у бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету.
- 3.Станіславський, А. В. (2022). Інноваційні цифрові технології в управлінні підприємствами. Науковий вісник Хмельницького національного університету. №30. с. 34-40.
- 4.Мельник, О. В., & Петренко, С. В. (2021). Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Економіка і прогнозування. №3. с. 12-20.

5.Кравченко М. О., Салабай В. О. (2023). Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №26. с. 34-42

6.Яцкевич І. В., Красностанов Н. Е. Роль цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 2021. №18 (118). <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-18>

7.Станіславський, А. В. (2022). Впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні підприємствами. Науковий вісник Хмельницького національного університету. №2, том 2. с. 98-102.

**Ян Веньлун**, аспірант

Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»

**Брінь Павло Володимировичу**, к.е.н., доцент

Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ПІДРИВНИХ ІННОВАЦІЙ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ**

Сталий розвиток виступає фундаментальною концепцією, яка об'єднує різноманітні аспекти соціального, економічного та екологічного добробуту, спрямовані на збереження природних ресурсів і покращення якості життя в довгостроковій перспективі. У процесі повоєнної відбудови Україна потребує ефективної стратегії сталого розвитку для подолання кризових наслідків і запобігання подібним проблемам у майбутньому. У контексті глобальних викликів, визначених Цілями сталого розвитку ООН, ця концепція набуває особливого значення. Але час, коли значна частина інфраструктури є зруйнованою [1], є дуже вдалим для застосування саме підривних інновацій, адже у цьому випадку не треба відмовлятися від наявної технології.

Підривні інновації – це тип інновацій, який змінює ринок, надаючи нові продукти або послуги, які задовольняють потреби недооцінених або нових груп споживачів. Концепцію підривних інновацій вперше розробив Клейтон Крістенсен [2], де він пояснив, як компанії, зосереджуючись на вдосконаленні своїх існуючих продуктів, втрачають можливість розвитку нових ринків. У своїй теорії Крістенсен підкреслив, що підривні інновації часто з'являються у вигляді продуктів, які спочатку є простішими, дешевшими та менш функціональними порівняно з наявними пропозиціями. Однак саме через свою доступність ці продукти завойовують прихильність нових сегментів ринку та згодом еволюціонують, поступово заміщуючи традиційні рішення [2].

На відміну від підривних, підтримуючі інновації (або поступові інновації) – це вдосконалення наявних продуктів і послуг для задоволення потреб існуючих споживачів. Наприклад, постійне поліпшення технічних характеристик смартфонів чи автомобілів є прикладом підтримуючих інновацій, які зосереджені на підвищенні продуктивності, надійності або зручності. Такі інновації націлені на вимогливих клієнтів, які готові платити більше за покращені функції. Підтримуючі інновації дають змогу великим компаніям залишатися конкурентоспроможними в межах існуючого ринку, проте вони рідко відкривають нові ринкові сегменти [3,4].

Підривні інновації часто недооцінюються великими компаніями, оскільки вони здаються менш вигідними порівняно з підтримуючими. Проте, як зазначає Крістенсен [3], ці інновації можуть перетворитися на потужну рушійну силу, яка витісняє попередні технології та змінює всю галузь. Одним із прикладів підривної інновації є поява цифрових камер, які, попри низьку початкову якість,

замінили традиційні плівкові фотоапарати завдяки своїй доступності та зручності. Крістенсен наголошує, що для компаній, які прагнуть залишатися лідерами в умовах швидких змін, важливо усвідомлювати загрози та можливості підливних інновацій і не обмежуватися лише підтримуючими вдосконаленнями [3]. Типові приклади підливних інновацій наведені у таблиці 1 (складеної авторами за [3-5]).

Повоєнне відновлення енергетики України є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку економіки країни. Руйнування енергетичної інфраструктури під час війни значно ускладнило постачання електроенергії та тепла, що погіршило умови життя для мільйонів громадян. Відновлення енергетичної системи дозволить не лише забезпечити потреби населення, а й створити основи для відновлення промисловості та аграрного сектору. Крім того, модернізація енергетики дасть можливість перейти до більш екологічних та стійких джерел енергії, зменшуючи залежність від імпорту та покращуючи енергетичну безпеку. Повоєнне відновлення енергетики також сприятиме інтеграції України в європейську енергетичну систему, що відкриває нові можливості для співпраці та інвестицій.

Зазначимо, що відновлення енергетики України після війни потребує саме підливних інновацій, оскільки традиційні підходи до відновлення не здатні забезпечити швидко й ефективно вирішення сучасних викликів. Підливні інновації, як нові технології та підходи, дозволяють радикально змінити енергетичний ландшафт, роблячи його більш стійким, екологічно чистим і менш залежним від застарілих систем, що у свою чергу має суттєво збільшити інвестиційну привабливість енергетичних об'єктів [6]. Такі інновації, як

відновлювальні джерела енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) або технології зберігання енергії, можуть значно знизити витрати на відновлення, забезпечуючи незалежність від традиційних енергетичних джерел і зменшуючи викиди вуглецю. Вони також дозволяють швидко відновлювати енергетичну інфраструктуру навіть у віддалених або зруйнованих районах. Інтеграція новітніх енергетичних технологій дозволяє не тільки відновити інфраструктуру, але й створити стійкіші, більш економічно вигідні системи, що відповідають міжнародним стандартам енергетичної безпеки та сталого розвитку.

Таблиця 1

### Порівняння підтримуючих та підривних інновацій

| Попередньо домінуюча технологія  | Підтримуючі інновації                                                                                                                                                                                                                                         | Підривні інновації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Плівкові фотоапарати             | Поліпшення якості плівки, розробка кольорових та чорно-білих плівок вищої чіткості. Вдосконалення фотоапаратів із кращою оптикою, більшим числом налаштувань і більшою швидкістю. Покращення процесу друку фотографій для чіткості й довговічності зображень. | <b>Цифрові камери.</b> Цифрові камери на початку мали набагато гіршу якість зображення, ніж плівкові, і тому були сприйняті скептично. Однак, із часом їх зручність та доступність зробили їх основним способом фотографування, витіснивши плівкову технологію. Це стало ударом для компаній, які не встигли адаптуватися, як-от Kodak. |
| Мобільні телефони та комп'ютери. | Вдосконалення мобільних телефонів із поліпшеною якістю дзвінків, більшим часом автономної роботи, додатковими функціями, як-от ліхтарик чи вбудований радіоприймач. Покращення комп'ютерних технологій, включно зі збільшенням продуктивності                 | <b>Смартфони з доступом до інтернет і різноманітними додатками.</b> Спочатку смартфони були сприйняті як додатковий гаджет для базових комунікацій. Однак, завдяки розвитку технологій, вони стали портативною альтернативою для багатьох функцій, які                                                                                  |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | процесорів і зменшенням розмірів ноутбуків.<br>Розширення можливостей мобільних телефонів, таких як додавання камери та підтримки SMS/MMS-повідомлень.                                                                                                                                                                                                                                                     | раніше виконувалися на комп'ютерах, включно з інтернет-серфінгом, іграми та електронною поштою. Це вплинуло на ринок мобільних телефонів і частково витіснило комп'ютери в деяких сегментах.                                                                                                       |
| Відеопрокат і кабельне телебачення.          | Вдосконалення DVD-технологій з кращою якістю відео та звуку.<br>Введення послуг прокату DVD через пошту, які робили отримання фільмів простішим для клієнтів.<br>Покращення якості кабельного телебачення з додатковими каналами, HD-трансляцією та інтерактивними функціями.                                                                                                                              | <b>Стрімінгові платформи.</b> Netflix починав як сервіс прокату DVD поштою, який сам по собі був інноваційним. Однак, запровадивши потокову передачу, Netflix зробив доступ до фільмів та серіалів миттєвим, що підірвало традиційний бізнес прокату та телебачення.                               |
| Традиційна вища освіта.                      | Розвиток навчальних програм у традиційних університетах, додавання нових спеціальностей та інтеграція цифрових інструментів у навчальний процес.<br>Запровадження дистанційного навчання за допомогою телевізійних та супутникових технологій, що полегшило доступ до освіти у віддалених регіонах.<br>Введення електронних підручників та онлайн-ресурсів для студентів, що підвищило зручність навчання. | <b>Онлайн-освіта</b> (Coursera, edX) Онлайн-платформи для навчання стали популярними завдяки своїй доступності й низькій вартості, відкриваючи освіту для людей, які не можуть дозволити собі навчання в університеті. Це змінило підходи до освіти й поставило перед університетами нові виклики. |
| Автомобілі з двигуном внутрішнього згоряння. | Поліпшення традиційних автомобільних двигунів для зниження викидів і підвищення паливної ефективності.<br>Введення гібридних автомобілів, що комбінують                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Електричні автомобілі.</b> На початку електромобілі були непопулярними через обмежену дальність ходу та тривалий час заряджання. Однак Tesla вдалося вдосконалити технологію,                                                                                                                   |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | бензиновий двигун з електричним для підвищення ефективності. Розробка біопалив та альтернативних видів пального, щоб знизити залежність від традиційного бензину і дизелю.                                                                                                                                                                                                    | зробивши електромобілі конкурентоспроможними. Зростання популярності електромобілів стимулює інновації в автоіндустрії та викликає занепокоєння серед традиційних автовиробників.                                                                                                             |
| Традиційна роздрібна торгівля. | Поліпшення послуг у традиційних магазинах, таких як розширення асортименту товарів, створення лояльних програм для клієнтів та акційні знижки. Введення доставки на замовлення з магазинів та послуг самообслуговування на касах. Вдосконалення торгових центрів та кращий підхід до обслуговування клієнтів, щоб залучити більше відвідувачів і підвищити зручність покупок. | <b>Інтернет-торгівля</b> Amazon почав як онлайн-магазин книг, але згодом розширився, охоплюючи широкий асортимент товарів. Інтернет-торгівля значно змінила роздрібний сектор, змусивши традиційних роздрібних торговців адаптуватися до онлайн-конкуренції або скорочувати фізичні магазини. |

Таблиця 2

### Основні напрями підричних інновацій в енергетиці [7]

| Попередньо домінуюча технологія                                         | Підрична інновація | Примітка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційна енергетика на основі викопного палива (вугілля, газ, нафта). | Сонячна енергетика | Сонячна енергія, яка на початку була дорогою і менш продуктивною, поступово стала дешевшою завдяки інноваціям у виробництві сонячних батарей та державній підтримці. У багатьох країнах сонячна енергія досягла цінового паритету з традиційними джерелами, змінюючи структуру енергетичного ринку та впливаючи на енергетичні компанії. |
|                                                                         | Вітрова енергетика | Вітрова енергетика розвивалася повільно через обмежену                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



|                                                                       |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       |                                                       | продуктивність та складність будівництва турбін. Проте нові турбіни, особливо офшорні, значно підвищили ефективність, зменшивши вартість виробництва електроенергії.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Виробництво енергії в режимі реального часу з невеликим накопиченням. | Акумуляторні технології та системи зберігання енергії | Акумулятори зберігання енергії дозволяють накопичувати електроенергію з відновлюваних джерел і використовувати її в пікові періоди або в моменти, коли немає доступу до сонячної чи вітрової енергії. Завдяки значному розвитку літій-іонних акумуляторів енергетичні системи стають більш автономними, дозволяючи навіть домогосподарствам частково від'єднуватися від мережі. Це також полегшує інтеграцію відновлюваних джерел у мережу.                        |
| Традиційна мережа з централізованим керуванням.                       | Інтелектуальні енергетичні мережі.                    | Технологія SmartGrid дозволяє краще управляти виробництвом, споживанням та розподілом енергії завдяки використанню цифрових рішень і штучного інтелекту. Інтелектуальні мережі підвищують стабільність і ефективність, дозволяючи включати до мережі більше джерел відновлюваної енергії та зменшувати ризик перевантаження. Це революційний підхід, який зменшує залежність від традиційних енергетичних джерел і стимулює розвиток децентралізованої енергетики. |
| Централізовані енергетичні мережі.                                    | Мікромережі та децентралізована енергетика            | Мікромережі – це невеликі локальні мережі, які можуть працювати автономно, забезпечуючи електроенергією конкретні райони чи навіть окремі будівлі. Вони можуть бути підключені до основної мережі або працювати незалежно, що підвищує надійність енергопостачання та знижує навантаження на центральну мережу. Такі мікромережі можуть використовувати сонячні панелі, вітряки та системи зберігання енергії для забезпечення стабільного                         |

|  |  |                                                                                            |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | електропостачання, особливо в регіонах, де централізовані мережі ненадійні або недоступні. |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|

Згадані підривні інновації не тільки змінюють структуру енергетичного ринку, але й роблять великий внесок у розвиток екологічної економіки, сприяючи зниженню викидів вуглецю, збільшенню енергонезалежності та підвищенню доступності енергії для різних країн і регіонів.

Підривні інновації — це технології та підходи, які на перший погляд можуть здаватися менш ефективними, але з часом здатні кардинально змінити ринок і витіснити традиційні методи. В енергетиці підривні інновації, такі як відновлювальні джерела енергії та нові технології зберігання енергії, можуть значно прискорити відновлення енергетичної інфраструктури України після війни. Вони дозволяють швидко відновлювати зруйновані енергетичні об'єкти, зменшуючи залежність від традиційних енергетичних джерел і знижуючи викиди вуглецю. Впровадження таких інновацій також сприяє розвитку більш стійких і економічно вигідних енергетичних систем. Зокрема, це може забезпечити енергетичну безпеку країни, сприяючи її інтеграції в глобальні енергетичні ринки. Таким чином, підривні інновації в енергетиці є важливим елементом сталого розвитку, адже вони не тільки покращують економічну ефективність, але й допомагають зберігати екологічну рівновагу, що є ключовим аспектом майбутнього розвитку України.

### Список літературних джерел

- 1 Makarenko, I., Brin, P., & Wenlong, Y. Rationale for the most relevant benchmarks in the field of sustainable development reporting: the experience of Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. No 7(2), 11. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>

- 2 Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 320 p.
- 3 Christensen, C. M., Raynor, M. E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston : Harvard Business Review Press, 2003. – 304 p.
- 4 Брін П., Дягілева Г. Економічна сутність підривних інновацій. *Економічний аналіз*. 2011. № 8/2. С. 73-75.
- 5 Si S., Chen H. A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2020. Vol. 56. P. 101568. doi:10.1016/j.jengtecman.2020.101568.
- 6 Makarenko I., Brin P., Belgibayeva A., Orlov I., Oleksich Z. *Energy companies' transparency: Toward competitiveness and SDG 7 progress Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, No. 2. P. 603-617. DOI: 10.21511/ppm.21(2).2023.55.
- 7 Deshmukh, M. K. G., Sameeroddin, M., Abdul, D., & Abdul Sattar, M. Renewable energy in the 21st century: A review. *Materials Today: Proceedings*. 2021 <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.501>

**Вязнікова Ольга Василівна**, магістр  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Ахновська І.О.*

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

У сучасному світі інноваційне підприємництво є каталізатором економічного розвитку, адже воно спрямоване на створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що здатні швидко адаптуватися до змінних потреб ринку та підвищувати конкурентоспроможність компаній. Ключову роль у цьому відіграє штучний інтелект (ШІ), оскільки його застосування дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращувати якість прийняття рішень, автоматизувати рутинні завдання та надавати персоналізовані послуги клієнтам. За допомогою ШІ компанії можуть аналізувати великі обсяги даних,

створюючи гнучкі бізнес-моделі, що ефективно реагують на зміни ринку. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, де швидкість і точність адаптації до нових умов стають ключовими факторами успіху.

Актуальність цієї теми підтверджується останнім щорічним глобальним дослідженням McKinsey щодо поточного стану штучного інтелекту та підтверджує стрімке зростання інструментів генеративного ШІ (gen AI). Менш ніж через рік після дебюту багатьох з цих інструментів третина респондентів проведеного опитування стверджує, що їхні організації регулярно використовують генеративний ШІ принаймні в одній бізнес-функції. На тлі нещодавніх досягнень ШІ перетворився з теми, якою займаються лише технічні працівники, у фокус уваги керівників компаній: майже чверть опитаних керівників вищої ланки стверджують, що особисто використовують інструменти штучного інтелекту в роботі, а понад чверть респондентів з компаній, які використовують ШІ, кажуть, що питання штучного інтелекту вже стоїть на порядку денному їхніх рад директорів[1].

Над питаннями впровадження і розвитку штучного інтелекту працювали такі вітчизняні вчені, як В. Богом'я, А. Гудзь, Л. Живцова, Д. Іванюк, Д. Махненко, М. Пельчер, А. Погореленко, Н. Резнікова, І. Твердохліб та інші. У цих наукових працях наведено огляд сучасного стану та майбутніх перспектив використання штучного інтелекту, висвітлено його історичний розвиток, оглянуто типи і застосування у різних видах діяльності тощо. Проте, на сьогодні як у науковій спільноті, так і серед пересічних громадян невтихають суперечки щодо потенційного впливу на суспільство, освіту і бізнес, тому подальші наробки з цієї теми є актуальними та перспективними.

Метою тез є аналіз ролі штучного інтелекту в інноваційному підприємстві.

Штучний інтелект – наука і технологія, здатна відтворити процесимислення людського мозку і направити їх на створення і обробку різних комп'ютерних програм, а також інтелектуальних машин, здатних повністю замінити і спростити людську роботу [2, с. 72].

Разом з тим, штучний інтелект не є окремою технологією, а є поєднанням різних обчислювальних моделей та алгоритмів. До основних напрямків ШІ відносяться експертні системи, нечітка логіка, штучні нейронні мережі, машинне навчання, глибоке навчання, обробка природної мови, комп'ютерний зір і робототехніка. Ці технології разом використовуються для вирішення задач, пов'язаних з інтелектуальною обробкою даних, автоматизацією прийняття рішень, а також для створення систем, які можуть навчатися та адаптуватися до нових умов.

Штучний інтелект значно розширює можливості підприємств, сприяючи впровадженню інноваційних підходів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Це відбувається завдяки ряду основних напрямів, у яких ШІ оптимізує бізнес-процеси, такі як:

**Бізнес-аналітика та прогнозування.** Завдяки здатності ШІ аналізувати великі обсяги даних, компанії можуть краще розуміти тенденції ринку, потреби споживачів та ризики. Алгоритми машинного навчання здатні робити точні прогнози продажів, аналізувати поведінку клієнтів та оптимізувати цінову політику. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній та дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку.

**Автоматизація процесів.** Впровадження ШІ в операційні процеси дозволяє автоматизувати рутинні

завдання, знижуючи ймовірність людських помилок та скорочуючи витрати. Роботи та автоматизовані системи здатні виконувати повторювані дії швидше та ефективніше, що особливо корисно для виробничих компаній.

**Персоналізація обслуговування клієнтів.** Завдяки ІІІ, бізнеси можуть забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів, що підвищує задоволення та лояльність. ІІІ-технології, такі як чат-боти та системи рекомендацій, дозволяють миттєво реагувати на запити клієнтів, забезпечуючи персоналізоване обслуговування цілодобово. Це допомагає компаніям задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів швидше й ефективніше.

**Покращення прийняття рішень.** Інтеграція ІІІ у процеси прийняття рішень дозволяє бізнес-лідерам базувати свої стратегії на глибоких аналітичних даних, а не на інтуїції. Моделі ІІІ допомагають прогнозувати ринкові ризики та можливості, даючи змогу компаніям приймати більш обґрунтовані рішення, що знижує потенційні ризики та підвищує стабільність бізнесу.

Для прикладу, така велика компанія як Netflix використовує штучний інтелект для аналізу поведінки користувачів і формування персоналізованих рекомендацій. Як вказано на сайті компанії, Netflix застосовує алгоритми машинного навчання для аналізу переглядів, уподобань та часу, проведеного на платформі, щоб пропонувати контент, який, ймовірно, сподобається конкретному користувачеві. Це дозволяє компанії збільшувати час, який глядачі проводять на платформі, підвищуючи лояльність клієнтів[3].

В Україні теж є успішні приклади використання ІІІ. Наприклад, **Monobank** — український мобільний банк, який активно впроваджує ІІІ для автоматизації клієнтського обслуговування, таких як чат-боти та системи

прогнозування фінансових ризиків. Завдяки ШІ, банк може аналізувати поведінку клієнтів і пропонувати персоналізовані фінансові продукти (наприклад, кредитні карти, позики), покращуючи клієнтський досвід. Також прикладом успішного впровадження ШІ є компанія SoftServe — велика міжнародна компанія, заснована в Україні, яка займається розробкою рішень з використанням ШІ для аналізу даних, розпізнавання образів та оптимізації бізнес-процесів у різних галузях, таких як охорона здоров'я, фінанси та телекомунікації [4].

Із продуктової галузі ШІ використовують мережі VARUS та Fozzy. До прикладу, в компанії VARUS, відділ контенту вже доволі давно та успішно використовує кілька сервісів на основі ШІ для роботи з сайтом varus.ua, а тексти для описів товарів допомагає генерувати ChatGPT. Також компанія використовує ще один сервіс — Midjourney, який залучається для створення зображень для товарів на сайті. Відділ контенту VARUS після низки експериментів і тестувань виявив, що сервіс цілком може замінити фотосесію та закрити потребу в зображеннях для деяких товарів власного виробництва. Зокрема, він корисний для генерації якісних ілюстрацій для м'яса, риби, фруктів, готових страв тощо. Це суттєво економить час працівників, дозволяє їм замінити виконання рутинних завдань на більш важливі й скорочує витрати компанії.

А ось мережа Fozzy використовує систему аналізу відгуків у соцмережах (messagetagger) та розумну екосистему з розпізнавання продуктів у ресторанному бізнесі (KissaAI). Kissa AI працює як сканер їжі за допомогою комп'ютерного зору на основі нейронних мереж. Вона визначає, що гість замовив, скільки це коштує. Завдяки цій технології, швидкість обслуговування зросла у більш ніж 10 разів, порівнюючи зі звичайною

касою, адже процес від сканування до виставлення рахунка триває 1-2 секунди [5].

Отже, до переваг впровадження ІІІ можна віднести:

Підвищення продуктивності та ефективності, адже ІІІ дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що призводить до значного скорочення часу на виконання операцій. Наприклад, чат-боти можуть обробляти запити клієнтів 24/7, а алгоритми машинного навчання можуть здійснювати аналіз великих даних за мить, що значно покращує прийняття рішень.

Автоматизація процесів допомагає скоротити витрати на персонал і знизити ймовірність помилок, що може призвести до зменшення витрат на виправлення цих помилок. Крім того, ІІІ може допомогти в оптимізації ланцюгів постачання та зменшити запаси, що економить ресурси.

ІІІ допомагає створювати персоналізовані рекомендації для клієнтів. Алгоритми можуть передбачати переваги споживачів і пропонувати їм індивідуальні продукти або послуги, що підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Алгоритми ІІІ здатні аналізувати великі обсяги даних і знаходити нові ідеї, що допомагають компаніям приймати обґрунтованіші рішення, передбачати майбутні тренди та адаптуватися до змін.

Однак, використання ІІІ має й ряд недоліків, серед яких:

Висока вартість впровадження, адже розробка та інтеграція ІІІ вимагає значних фінансових інвестицій. Купівля необхідного обладнання, ліцензій на програмне забезпечення, а також залучення висококваліфікованих спеціалістів створює великі витрати для компаній.

Також впровадження ІІІ вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, таких як розробники,



аналітики даних та спеціалісти з машинного навчання. Це створює проблему з пошуком таких фахівців на ринку праці, що обмежує можливості для малого та середнього бізнесу.

Впровадження ШІ може призвести до проблем із конфіденційністю даних та захистом персональних даних користувачів. В деяких випадках ШІ може приймати рішення, які мають етичні чи правові наслідки, наприклад, виявлення упередженості в алгоритмах або помилкові рішення щодо кредитоспроможності клієнтів.

Впровадження ШІ може призвести до скорочення робочих місць, особливо в сферах, де автоматизація замінює ручну працю. Це створює проблему зайнятості та необхідність у перепідготовці робітників для нових ролей, що взаємодіють з технологіями.

У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку штучного інтелекту до 2030 року. Це важливий крок для нашої країни, що сприятиме впровадженню інноваційних технологій у стратегічні сектори економіки. Дана концепція передбачає, що пріоритетними сферами, в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту, є: освіта і професійне навчання, наука, економіка, кібербезпека, інформаційна безпека, оборона, публічне управління, правове регулювання та етика, правосуддя [6]. Ці напрямки використання штучного інтелекту сприятимуть розвитку України в різних сферах її діяльності.

Галузь ШІ в Україні активно розвивається, і кожен рік приносить зростання ринку програмного забезпечення для ШІ-застосунків. Зі збільшенням кількості постачальників, що пропонують різноманітні рішення для бізнесу, країна стає все більш привабливою для інновацій та інвестицій. На сьогодні в Україні налічується понад

2000 компаній, що спеціалізуються на розробці програмного забезпечення в сфері ІІІ, серед яких є відомі бренди, такі як Grammarly, Reface та Ring Ukraine (SQUAD). Що свідчить про великий потенціал країни у створенні технологічних рішень для бізнесу та міжнародної співпраці.

Також варто зазначити, що за останнє десятиліття штучний інтелект значно еволюціонував, від простих алгоритмів, що використовувалися переважно для наукових та розважальних цілей, до потужного інструмента, який активно підтримує соціальні та економічні процеси. Цей розвиток став можливим завдяки синхронному прогресу в інших технологіях, таких як CRM-системи, інноваційні алгоритми збору даних, використання BigData та новаторські методи в виробництві, що значно впливають на діяльність компаній.

Штучний інтелект відіграє важливу роль у розвитку інноваційного підприємництва, даючи можливість компаніям автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних і надавати клієнтам персоналізовані продукти та послуги, що підвищує їхню лояльність і задоволеність. Ці технології дозволяють бізнесу швидко реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики, базуючи прийняття рішень на точних аналітичних даних. Однак, інтеграція ІІІ також потребує значних інвестицій, а кваліфіковані кадри та захист даних залишаються важливими викликами для організацій.

Україна активно розвиває сектор ІІІ, впроваджуючи національну стратегію, що сприяє інтеграції інновацій у ключові сектори економіки. Українські компанії, такі як Monobank, SoftServe, Grammarly, VARUS та Fozzy, демонструють успішне застосування ІІІ, роблячи країну привабливою для інвестицій та сприяючи економічному зростанню.

Отже, комплексний підхід до впровадження ШІ та підтримка інноваційної діяльності можуть стати основою для успішного розвитку підприємництва й економіки в глобальних умовах.

### Список літературних джерел

- 1.«The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year», (2023). McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year/#> (дата звернення 05.11.2024).
2. Пельчер М., Гевко І.Б. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту у сферах управління. *Міжнародна студентська науково – технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. с. 72.
3. Веб-сайт компанії Netflix: сайт URL: <https://help.netflix.com/ru/node/100639> (дата звернення 05.11.2024).
4. Веб-сайт компанії SoftServe: сайт URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/about-us> (дата звернення 05.11.2024).
5. Веб-сайт Інформаційної агенції ЛІГА БізнесІнформ: сайт URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/11-16.html> (дата звернення 05.11.2024).
6. Офіційний сайт Верховної ради України Розпорядження Кабінету міністрів України від 02 грудня 2020 року № 1556-р Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 05.11.2024).

**Жданов Юрій Володимирович**, магістр  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
*Науковий керівник – кандидат педагогічних наук, доцент*  
*Лисюк Тетяна Василівна*

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

У сучасному світі технологічний прогрес стає невід'ємною частиною будь-якої галузі, і туризм з

гостинністю не є винятком. Діджиталізація кардинально змінює способи, якими ми плануємо подорожі, бронюємо послуги, взаємодіємо з клієнтами та управляємо бізнес-процесами. Цей процес впливає на всі аспекти галузі, роблячи її більш ефективною, персоналізованою та орієнтованою на клієнта.

Діджиталізація у сфері туризму і гостинності має вирішальне значення для адаптації до змінних потреб споживачів та конкурентного середовища. Вона дозволяє підприємствам покращувати якість обслуговування, оптимізувати операційні витрати та відкривати нові можливості для зростання. Крім того, цифрові технології сприяють більш гнучкому реагуванню на глобальні виклики, такі як пандемії чи економічні кризи[2].

Ключові технології діджиталізації :

1.Онлайн-резервування. Системи онлайн-бронювання стали стандартом у туристичній та готельній індустрії. Вони дозволяють клієнтам швидко та зручно бронювати житло, авіаквитки, тури та інші послуги через інтернет. Це не тільки підвищує доступність сервісів, але й сприяє збільшенню обсягу продажів.

2.Мобільні додатки. Мобільні додатки стали важливим інструментом для взаємодії з клієнтами. Вони надають можливість здійснювати бронювання, отримувати інформацію про послуги, використовувати електронні ключі для входу в готельні номери та навіть замовляти додаткові послуги під час перебування.

3.Штучний інтелект і чат-боти.Штучний інтелект (ШІ) та чат-боти використовуються для покращення клієнтського обслуговування. Вони можуть відповідати на запитання клієнтів, надавати рекомендації, вирішувати проблеми та автоматизувати багато завдань, що дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних аспектах роботи.

4.Віртуальна та доповнена реальність.Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) дозволяють туристам здійснювати віртуальні тури по готелях, екскурсіях та туристичних об'єктах перед бронюванням. Це сприяє підвищенню довіри та задоволеності, оскільки вони мають можливість краще уявити собі майбутню подорож [3].

5.Великі дані та аналітика. Аналіз великих обсягів даних (Big Data) допомагає підприємствам краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Це дозволяє персоналізувати пропозиції, оптимізувати маркетингові стратегії та покращувати загальну ефективність бізнесу.

6.Інтернет речей (IoT).Інтернет речей застосовується для автоматизації та покращення різних аспектів обслуговування. Наприклад, сенсори можуть контролювати температуру в готельних номерах, забезпечувати безпеку або автоматизувати управління енергоспоживанням, що сприяє зниженню витрат та підвищенню комфорту для гостей.

#### *Переваги діджиталізації:*

##### 1.Підвищення ефективності

Автоматизація складних процесів дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, підвищуючи загальну ефективність роботи підприємств.

##### 2.Поліпшення клієнтського досвіду

Персоналізовані послуги та зручні інструменти взаємодії роблять досвід споживачів більш приємним, що сприяє лояльності та позитивним відгукам.

##### 3.Зменшення витрат

Оптимізація бізнес-процесів та автоматизація знижують операційні витрати, дозволяючи компаніям пропонувати конкурентоспроможні ціни.

##### 4.Персоналізація послуг

Завдяки аналізу даних підприємства можуть пропонувати індивідуальні рішення та рекомендації, які відповідають потребам та побажанням кожного клієнта.

*Виклики та ризики діджиталізації :*

#### 1.Захист даних та конфіденційність

Збирання та обробка великих обсягів даних викликає питання щодо їх захисту та забезпечення конфіденційності. Компаніям необхідно впроваджувати надійні заходи безпеки для захисту інформації клієнтів.

#### 2.Витрати на впровадження технологій

Інвестування у нові технології може вимагати значних фінансових витрат, що є особливо складним для малих та середніх підприємств.

#### 3.Залежність від технологій

Надмірна залежність від цифрових систем може створити вразливість у випадку технічних збоїв або кібератак.

#### 4.Нестача кваліфікованих спеціалістів

Впровадження та підтримка нових технологій вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів, яких не завжди легко знайти на ринку праці.

*Приклади успішної діджиталізації:*

##### 1.Airbnb

Платформа Airbnb використовує діджиталізацію для зв'язку власників житла з мандрівниками по всьому світу. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, система відгуків та персоналізовані рекомендації сприяють успіху компанії на глобальному ринку.

##### 2.Booking.com

Booking.com пропонує користувачам можливість швидко та зручно бронювати готелі, квартири та інші житлові приміщення. Використання великих даних та аналітики дозволяє компанії оптимізувати ціни та пропозиції в режимі реального часу.

### 3. Marriott Hotels

Marriott активно впроваджує інноваційні технології, такі як мобільні додатки для бронювання та управління бронюваннями, електронні ключі для входу в номери та використання IoT для покращення комфорту гостей.

У майбутньому діджиталізація продовжить відігравати ключову роль у розвитку туризму та гостинності. Очікується подальше впровадження штучного інтелекту для ще більшої персоналізації послуг, розширення використання VR та AR для віртуальних турів, а також розвиток безконтактних технологій, що стають все більш актуальними у постпандемічний період. Крім того, важливим напрямком стане сталий розвиток та використання технологій для зниження екологічного впливу туристичної індустрії [1].

Отже, діджиталізація є невід'ємною частиною сучасного туризму та гостинності, сприяючи підвищенню ефективності, покращенню клієнтського досвіду та відкриттю нових можливостей для бізнесу. Проте, разом із перевагами, вона приносить певні виклики, які потребують ретельного управління та інвестування. Успішне впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й активно розвиватися в умовах швидкоплинного ринку.

### Список літературних джерел

1. Долга Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств туристичного бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1(57). С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-19> (дата звернення 30.10.2024).
2. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. No 11–2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20> (дата звернення 30.10.2024).

3. Кузнецова А. Штучний інтелект у маркетингу: переваги і приклади використання. Webpromo. 2023. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladivikoristannya/> (дата звернення 30.10.2024).

**Кириченко Микола Віталійович**, старший викладач  
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

## **РОЗВИТОК РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Криптовалюти – це цифрові активи, які використовують криптографію для забезпечення безпеки транзакцій і контролю створення нових одиниць. Вони існують виключно у цифровій формі, не мають фізичного аналогу, і в основному децентралізовані, тобто не підпорядковуються жодному центральному банку чи уряду. Першою криптовалютою став Bitcoin, створений у 2009 році, що започаткував нову еру фінансових технологій. Відтоді криптовалютний ринок зріс, і на сьогоднішній день існує понад 20,000 різних криптовалют, включаючи Ethereum, Ripple, Litecoin та інші. Їхній успіх ґрунтується на технології блокчейн – розподіленому реєстрі, який забезпечує прозорість, надійність і безпеку операцій [1].

Криптовалюти справляють значний вплив на глобальну економіку, відкриваючи нові можливості для фінансових ринків і підприємств. Вони дозволяють здійснювати миттєві транзакції по всьому світу з мінімальними комісіями, що робить їх зручним інструментом для міжнародної торгівлі та грошових переказів. Крім того, криптовалюти сприяють фінансовій інклюзії, дозволяючи людям, які не мають доступу до традиційних банківських послуг, брати участь у цифровій економіці. Водночас криптовалютний ринок відзначається



високою волатильністю і ризиками, що привертає увагу регуляторів і викликає потребу у встановленні законодавчих норм для його контролю та інтеграції у традиційну фінансову систему[1].

Ринок криптовалют демонструє значну капіталізацію, що підтверджує його зростаюче значення в економіці. Основні криптовалюти за ринковою капіталізацією включають:

Bitcoin (BTC) – перша і найбільша криптовалюта, чия ринкова капіталізація зазвичай складає понад 40% від загальної вартості криптовалютного ринку. Bitcoin отримав статус «цифрового золота» завдяки обмеженій пропозиції та високому рівню довіри.

Ethereum (ETH) – друга за капіталізацією криптовалюта, відома своєю платформою для смарт-контрактів і підтримкою децентралізованих додатків (dApps). Ethereum є важливим елементом у розвитку інновацій у фінансових послугах, що робить його значущим для розширення функціоналу криптовалют.

Tether (USDT) та інші стейблкоїни, такі як USD Coin та Binance USD – криптовалюти, прив'язані до фіатних валют (зазвичай долара США). Вони знижують волатильність ринку і дозволяють легко здійснювати обмін між криптовалютою та традиційними грошима. Їхня капіталізація продовжує зростати разом з популярністю серед трейдерів.

Ripple (XRP), Cardano (ADA), Solana (SOL) та Binance Coin (BNB) – криптовалюти, що займають значні позиції на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам. Вони допомагають підвищити швидкість транзакцій, підтримують децентралізовані фінансові послуги та сприяють розвитку нових блокчейн-екосистем.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компаній,

зокрема, обробку даних, автоматизацію операцій і взаємодію з клієнтами. У цьому контексті криптовалюти та блокчейн-технології відіграють ключову роль як інструменти для оптимізації та прискорення фінансових операцій. Використання криптовалют у бізнесі дозволяє підприємствам інтегрувати глобальні транзакції, мінімізуючи час і витрати, пов'язані з міжбанківськими переказами. Блокчейн також надає додаткові переваги, такі як прозорість і можливість відстеження операцій у реальному часі, що важливо для управління ланцюгами постачання, смарт-контрактів і захисту даних. Таким чином, криптовалюти є не лише інноваційною формою грошей, але й засобом сприяння цифровій трансформації бізнесу.

Світовий ринок криптовалют характеризується високим темпом зростання, але також і нестабільністю. Серед основних тенденцій можна виділити наступні:

1. Інституційний інтерес та інвестиції – великі компанії та фінансові установи, такі як Tesla і MicroStrategy, активно інвестують у криптовалюти. Це підвищує ліквідність ринку та його авторитет, сприяючи його легітимізації й стабільності.

2. Популярність DeFi (децентралізованих фінансів) – з розвитком платформи Ethereum та нових блокчейн-технологій набирають популярності децентралізовані фінансові послуги. DeFi дає змогу користувачам надавати кредити, позичати кошти та здійснювати інші фінансові операції без посередників, що робить криптовалюти привабливішими для інвесторів.

3. Регулювання та посилення контролю – регулятори в різних країнах активно працюють над створенням правил для криптовалютного ринку. США, ЄС, Китай та інші держави впроваджують законодавчі ініціативи щодо обліку та оподаткування криптоактивів.

4. Зростання популярності NFT (невзаємозамінних токенів) – NFT, які стали популярними у 2021 році, продовжують набирати обертів. Вони відкривають нові можливості для художників, геймерів і бізнесу, а також сприяють розвитку ринку цифрового мистецтва та колекціонування, що збільшує масштаби криптовалютної екосистеми.

Криптовалюти пропонують бізнесу ряд значних переваг, але також супроводжуються певними ризиками. Розглянемо їх в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Переваги та недоліки використання криптовалют**

| <b>Переваги</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Ризики</b>                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Доступ до міжнародних ринків та розширення клієнтської бази:</b> Криптовалюти дозволяють компаніям приймати платежі з будь-якої точки світу, що відкриває доступ до глобальних клієнтів без необхідності взаємодії з традиційними банками. | <b>Волатильність криптовалютного ринку:</b> Різкі коливання цін на криптовалюти можуть суттєво вплинути на фінансові результати компаній, що зберігають активи в криптовалюті.                         |
| <b>Прискорення транзакцій та зменшення витрат на оплату посередників:</b> Криптовалюти знижують витрати, пов'язані з комісіями банків і платіжних систем, особливо в міжнародних переказах.                                                   | <b>Кібербезпека та питання збереження активів:</b> Криптовалюти є цифровими активами, що можуть бути викрадені без можливості відновлення, тому необхідний високий рівень захисту від хакерських атак. |
| <b>Підвищення фінансової прозорості та ефективності:</b> Використання блокчейн-технології дозволяє прозоро відстежувати всі фінансові операції, що підвищує рівень довіри між сторонами.                                                      | <b>Регуляторні бар'єри та законодавчі обмеження:</b> У багатьох країнах законодавство щодо криптовалют ще не повністю розроблене, що створює правову невизначеність.                                   |

Джерело:[1]

Україна є однією з провідних країн за рівнем залученості до криптовалютного ринку. Ось кілька ключових аспектів цього процесу:

У вересні 2021 року Верховна Рада України ухвалила закон «Про віртуальні активи», що стало важливим кроком до легалізації криптовалютного ринку [2]. Закон визначає правовий статус віртуальних активів та їхнє регулювання. Наразі уряд працює над розробкою додаткових нормативних актів для інтеграції криптовалют у фінансову систему країни.

Використання криптовалют у бізнесі: Криптовалюти активно використовуються українськими підприємцями для міжнародних транзакцій та обміну. Завдяки низьким комісіям і швидким операціям криптовалюти стають альтернативою традиційним банківським переказам, що дозволяє бізнесу ефективно здійснювати операції на міжнародних ринках.

Популярність серед населення: Згідно з аналітичними дослідженнями, Україна входить до топ-10 країн за обсягом криптовалютних транзакцій. Це свідчить про значну зацікавленість громадян у цифрових активах та використанні їх як інструментів для інвестицій.

Ініціативи та стартапи: В Україні активно розвиваються блокчейн-стартапи, що свідчить про високий інтерес до криптотехнологій та їхнього потенціалу. Чимало українських компаній вже інтегрували криптовалютні платежі у свої платформи та надають послуги, пов'язані з блокчейн-технологіями.

Завдяки високій цифровій грамотності населення, відсутності серйозних обмежень для криптоактивів і прогресивному підходу до регулювання, Україна має великий потенціал для подальшого розвитку криптовалютного ринку.

Прийнятий у другому читанні Закон «Про віртуальні активи» (Законопроект №3637 від 11.06.2020 р.) [2] має на меті легалізувати обіг криптовалют в Україні, надавши юридичним та фізичним особам можливість законно

володіти, користуватися та розпоряджатися ними. Закон визначає віртуальні активи як нематеріальні блага, що виступають об'єктом цивільних прав, мають вартість та існують у вигляді сукупності даних в електронній формі.

Ці активи можуть бути забезпеченими, якщо вони підтверджують певні майнові права, або незабезпеченими. Фінансовими віртуальними активами вважаються забезпечені віртуальні активи, які підпадають під регулювання Національного банку України або Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Обіг віртуальних активів триватиме, поки вони існують у системі обігу, або доки забезпечений актив не буде вилучено з цивільного обороту.

Віртуальні активи не визнаються засобом платежу на території України та не можуть використовуватись для обміну на майно чи послуги. Закон надає різні способи набуття у власність віртуальних активів, включаючи їх створення, укладання правочинів або на основі судових рішень. Постачальники послуг, пов'язаних із обігом віртуальних активів, повинні відповідати суворим вимогам, включаючи мінімальний розмір статутного капіталу та наявність бездоганної ділової репутації.

Для отримання дозволу на діяльність такі постачальники повинні подавати документи до Міністерства цифрової трансформації, а отриманий дозвіл вноситься до Державного реєстру постачальників послуг. Водночас закон регламентує відповідальність за порушення, пов'язані з діяльністю у сфері обігу віртуальних активів, встановлюючи розміри штрафів залежно від виду порушень. Важливим аспектом залишається питання оподаткування операцій із віртуальними активами, що потребує змін до Податкового кодексу.

Блокчейн-технології відіграють ключову роль у розвитку криптовалют та цифровізації, відкриваючи нові можливості для бізнесу та сприяючи створенню прозорих і безпечних процесів. Основою блокчейн-технології є розподілений реєстр, у якому записуються всі транзакції, забезпечуючи їх незмінність і доступність для всіх учасників мережі. Це дозволяє зменшити ризик шахрайства, оскільки всі дані захищені криптографічними алгоритмами і залишаються прозорими для перевірки. Використання блокчейну в бізнесі охоплює різноманітні сфери, зокрема фінансові послуги, логістику, управління даними та ідентифікацією.

Блокчейн є ефективним інструментом для підвищення прозорості й безпеки бізнес-процесів. Завдяки своїй децентралізованій природі, блокчейн дозволяє різним сторонам взаємодіяти, зберігаючи при цьому конфіденційність і достовірність інформації. Компанії можуть скористатися блокчейн-технологіями для впровадження смарт-контрактів, що автоматизують та виконують умови угод без участі посередників. Смарт-контракти значно спрощують бізнес-процеси, підвищуючи їхню швидкість і знижуючи витрати.

Крім смарт-контрактів, блокчейн може використовуватися для цифрової ідентифікації, що дозволяє зберігати особисті дані в захищеному цифровому форматі, доступному для перевірки. Це корисно для верифікації особистості в різних бізнес-процесах, зокрема в банківському обслуговуванні, де ідентифікація клієнта є важливим аспектом. Також блокчейн-технологія знаходить застосування в управлінні ланцюгами постачання. Вона дозволяє компаніям відстежувати товари на всіх етапах постачання, зберігаючи дані про їх походження, рух і доставку, що підвищує довіру клієнтів до якості продукції та сприяє прозорості процесів.

Приклади використання блокчейн-технологій у бізнесі стають все більш поширеними. Компанії, такі як IBM, використовують блокчейн для управління ланцюгами постачання, надаючи клієнтам інформацію про походження та якість продуктів. Крім того, блокчейн-стартапи створюють рішення для цифрової ідентифікації, що спрощують процедури ідентифікації клієнтів для фінансових установ. Впровадження блокчейн-технологій є кроком до цифровізації, який сприяє підвищенню ефективності, безпеки та прозорості в сучасному бізнес-середовищі.

Регулювання криптовалютного ринку залишається складною задачею для багатьох країн, які намагаються знайти баланс між стимулюванням інновацій та захистом інвесторів. Серед найпоширеніших підходів до регулювання криптовалют можна виділити ліцензування, зобов'язання звітності, заборони та помірне регулювання. Наприклад, у США криптовалютний ринок регулюється на федеральному рівні, де основний акцент робиться на захист прав інвесторів та запобігання відмиванню грошей, а для компаній, що займаються криптовалютами, встановлено суворі вимоги до ліцензування та звітності. У Європейському Союзі ухвалена директива MiCA (Markets in Crypto-Assets), що запроваджує єдиний підхід до регулювання криптовалют, забезпечуючи правову визначеність для бізнесу та інвесторів.

Країни, такі як Сінгапур і Швейцарія, вважаються "криптовалютними хабами", оскільки пропонують сприятливе регулювання, з акцентом на залучення інноваційних компаній у свої юрисдикції. Цей підхід сприяє розвитку технологій та бізнесу, але водночас може не забезпечувати достатнього рівня захисту інвесторів. В Китаї, з іншого боку, діє жорстка заборона на торгівлю та майнінг криптовалют, що мотивовано намаганнями

держави контролювати фінансові ризики та захищати інвестиційні потоки від ризиків криптовалютного ринку.

Криптовалюти стали важливою частиною цифрової трансформації бізнесу, пропонуючи нові можливості для бізнес-процесів. Одним із головних напрямків їхнього використання є застосування криптовалют як засобу платежів. Завдяки швидкості та зручності транзакцій, криптовалюти можуть бути ефективним інструментом для проведення розрахунків як на міжнародному, так і на національному рівнях. Це особливо вигідно для компаній, які мають клієнтів або партнерів у різних країнах, оскільки криптовалюти дозволяють уникнути валютних курсів, високих комісій за міжнародні перекази та затримок, властивих традиційним методам оплати.

Можливості для бізнесу з точки зору прийому криптовалютних платежів значно розширюються. Впровадження таких платіжних систем дозволяє компаніям знизити витрати на оплату посередників, прискорити обробку платіжних операцій і забезпечити більшу фінансову прозорість. Для цього бізнесам необхідно лише інтегрувати криптовалютні платіжні системи на своїх платформах, що робиться за допомогою спеціальних провайдерів, таких як BitPay або Coinbase Commerce.

Приклади компаній, що активно впроваджують криптовалюти у свої операційні процеси, можна знайти як в Україні, так і в інших країнах. Наприклад, українська компанія "Meest" у 2021 році запустила можливість оплати криптовалютами для доставки товарів, а в глобальному масштабі такі великі корпорації як Tesla та Overstock також дозволяють своїм клієнтам оплачувати продукцію за допомогою криптовалют. Це свідчить про зростаючу популярність криптовалют і можливості для їх



застосування в реальному бізнесі, сприяючи цифровій трансформації та інноваціям у різних галузях.

В Україні правове регулювання криптовалют поки що перебуває на стадії розвитку. Закон "Про віртуальні активи", ухвалений у 2022 році, закладає основу для роботи з криптовалютами, визначаючи їх як віртуальні активи, які можуть бути легально об'єктом правових відносин. НБУ та інші регулятори працюють над створенням відповідних нормативних актів, які мають забезпечити легальність обігу криптовалют в Україні, при цьому держава визнає важливість розвитку цифрових активів і планує запровадити подальше законодавче регулювання. Однак, через невизначеність у світовому підході до криптовалютного ринку, регулювання в Україні потребує адаптації відповідно до міжнародних стандартів.

### **Список літературних джерел**

1. Yakubovskiy S., Kyrychenko M. Role Of Blockchain Technology In The Development Of Global Information Technology And Fintech Markets In The Conditions Of Globalization ISSN 2518-1394 (online), ISSN 2226-2822 (print) Вісник Маріупольського Державного Університету Серія: Економіка, Маріуполь:2018, Вип. 15, С. 126-132, 0.6 д.а.
2. Закон України "Про віртуальні активи". (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 15, ст. 51). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20Text>

**Крючко Єлизавета Сергіївна**, бакалавр  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Крикун О.О.*

### **ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ TQM, ЯК ЕЛЕМЕНТА СТРАТЕГІЇ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ**

Необхідність постійного підвищення якості продукції на вітчизняних підприємствах визначається потребами внутрішнього та зовнішнього ринку. Одним із способів

вирішення цієї проблеми є вдосконалення механізму управління якістю на підприємствах. Якість стала однією з найважливіших конкурентних переваг, яку багато виробників продукції та постачальників послуг стратегічно взяли на озброєння для забезпечення успіху на внутрішньому та міжнародному ринках.

В економічній літературі проблеми розвитку та вдосконалення систем управління на засадах якості розглядалися в дослідженнях іноземних вчених – Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Ф. Кросбі, М. Мескона, Г. Тагуті, Ф. Тейлора, А. Файоля, А. Фейгенбаума, В. Шухарта, вітчизняних дослідників – Е.М. Векслер, Л.Ф. Василевич, О.І. Момот, В.М. Рифа, М.І. Шаповал та ін.

Метою дослідження є обґрунтування впровадження на вітчизняних підприємствах основних елементів концепції TQM на базі закордонного досвіду.

Стратегічна мета сучасної ділової активності підприємства потребує координації заходів, пов'язаних з управлінням якістю випуску продукції чи надання послуг.

Нажаль, сучасні українські підприємства мають багато проблеми з випуском високоякісної продукції в умовах війни. Причинами цього є недостатньо високий платоспроможний попит на деякі види продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, не відпрацьовано механізму управління якістю продукції на підприємствах, технологія вітчизняного виробництва, технічний рівень капітального обладнання, набагато нижчий, ніж у розвинених країнах; високі норми витрати енергосировинних ресурсів; недосконала система забезпечення якості для підприємства (стандартизація, сертифікація); низький рівень кваліфікації кадрів, як вищого керівництва, і інших рівнів управління.

Сильні команди утримують свій бізнес, деякі підприємці знаходяться на плаву, а все причиною є те, що

слабо впроваджуються принципи загального управління якістю. Слово «загальне» у понятті «Загальне управління якістю» означає, що у цей процес має залучатися кожен співробітник організації, слово «якість» означає турботу задоволення потреб клієнта, і слово «управління» належить до співробітників і процесів, необхідних для досягнення певного рівня якості.

Узагальнюючи погляди різних вчених про концепції загального управління якістю (TQM), зведемо до єдиного розуміння елементів успішної роботи по підвищенню якості продукції (табл. 1). В системі TQM використовуються адекватні цілі й методи управління якістю, які доцільно враховувати при впровадженні системи менеджменту якості.

*Таблиця 1.*

**Складові елементи TQM направлені на успішність бізнесу**

| TQM (загальне управління якістю) – це спосіб задоволення споживача шляхом залучення до виробництва якісного продукту всіх працюючих |                                                                                             |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Сутність TQM                                                                                                                        | Мета TQM                                                                                    | Філософія TQM              |
| доведення до відома усіх відповідальних за виробництво за якими критеріями якості потрібно мати результати роботи                   | покращення внутрішньої і зовнішньої задоволеності споживача через загальний контроль якості | постійне покращення якості |
| Система TQM фокусується на:                                                                                                         |                                                                                             |                            |
| постійне покращення якості, зниження витрат; виконання робіт у встановлений термін                                                  |                                                                                             |                            |

Джерело: складено автором

Загальне управління якістю – це не програма, це систематичний, інтегрований та організований стиль роботи, спрямований на безперервне її покращення. Можна сказати, що це перевірений часом стиль

управління, який успішно десятиліттями використовується компаніями по всьому світу.

Науково-практичний підхід до забезпечення якості, заснований на концепції TQM, був розроблений на початку 1980-х років під впливом ідей В. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави та ін. Вчені впровадили методологію CWQC (загально-корпоративний контроль якості)[2; 5]. Найбільшу популярність концепція набула у таких промислово розвинених країнах, як: США, Німеччина, Велика Британія, Швеція, Японія, Тайвань.

Японія – провідна країна, яка надає велике значення питанню якості. Досвід Японії переконливо доводить, що покращення якості – це робота, яка ніколи не закінчується і не може мати кінця будь-якого процесу[4; 5].

Японський підхід до управління якістю має багато характерних рис. Його особливостями є орієнтація на постійне покращення робочих процесів та результатів у всіх підрозділах компанії; зосередитися на запобіганні можливості виникнення дефектів; ретельне вивчення та аналіз виникаючих проблем за принципом висхідного потоку, тобто від наступної операції до попередньої; просування принципу орієнтація на замовника; повне закріплення прямої відповідальності виконавця за якість результатів роботи; активне використання людського чинника, розвиток творчого потенціалу співробітників та службовців, моральний принцип направлений на відповідальність та якісну роботу[2; 3].

Основна концепція «японського дива» – сучасні технології, будь-які технології виробництва, управління чи обслуговування. На підприємствах широко використовується комп'ютерне та мікропроцесорне обладнання, новітні матеріали, автоматизовані системи проектування та управління виробництвом, повністю

комп'ютеризовані методи статистичного аналізу та управління [2; 4]. У системах управління якістю передбачено зворотний зв'язок.

Привертає увагу практика цілеспрямованого створення власної мережі субпідрядників, які давно співпрацюють з клієнтом. Японські компанії довели, що навіть за умов вільної конкуренції такий принцип ефективніший, ніж щорічна конкуренція субпідрядників, що практикується на Заході.

Зараз найважливішою умовою ефективного підвищення якості роботи є підготовка та постійне навчання персоналу компанії, і насамперед вищого керівництва з використанням сучасних освітніх технологій та технічних засобів. Процес навчання обов'язково закінчується атестацією, яка періодично проводиться всім категорій співробітників, включаючи керівників [1; 2].

У Японії багато уваги приділяється гурткам якості. Створення гуртка є добровільним. Дослідження показали, що участь у гуртках якості та активність на зборах безпосередньо залежать від ступеня добровольності, самостійності у виборі напрямку рішення внутрішніх проблем гуртку. Такі гуртки якості вважаються офіційно визнаним, якщо вони зареєстровані Японським товариством вчених та інженерів та опубліковані в журналі «Master and Quality Control» [2].

В американській компанії питанням управління якістю приділяється велика увага. Більшість американських фахівців вважає низьку якість головною перешкодою на шляху підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності американської продукції.

Вирішити проблему якості в США намагалися головним чином за допомогою різних протекціоністських заходів – тарифів, квот, мит, що захищають американських виробників від західноєвропейської конкуренції. При

цьому питання підвищення якості продукції вважалися другорядними.

На початку 1980-х років управління якістю США було в основному пов'язане з плануванням якості. Однак плани підвищення якості продукції створювалися без ретельного вивчення внутрішніх виробничих проблем, без урахування потреб усередині компанії, що призвело до додаткових проблем. У 1980-ті роки проводилася велика кампанія з навчання співробітників на робочому місці.

Американські фахівці покладають великі надії на покращення управління якістю, що, на їхню думку, має означати радикальну реструктуризацію свідомості керівництва компанії, перегляд культури компанії, мобілізацію організаційних ресурсів для пошуку шляхів поліпшення якості продукції. Як зазначає американський фахівець з проблем якості А. Фейгенбаум, якість – це спосіб життя [4; 5]. Найбільш стійкими до нових тенденцій у США є менеджери середньої ланки. Багатом її політика управління, орієнтована на забезпечення якості, загрожує авторитету і відповідальності. Виробничі працівники зазвичай готові взяти на себе відповідальність за якість роботи. Зацікавленість законодавчої та виконавчої влади у підвищенні якості вітчизняної продукції – нове явище у розвитку економіки країни. Однією з головних завдань загальнонаціональної кампанії підвищення якості є реалізація девізу «Якість насамперед!».

Досвід Західної Європи в галузі управління якістю показує, що у 1980-ті роки у всій Європі все більше уваги приділялося проблемам якості продукції та послуг і вдосконаленню самого забезпечення якості. У країнах Західної Європи впроваджено уніфіковані стандарти, підходи до технологічного регламентування, гармонізовані національні стандарти систем якості, розроблені на основі стандартів серії ISO 9000 та їх європейських аналогів –

серії EN 29001, EN 29002 та EN 29003. Зазначені стандарти стали гарантом високої якості мільйонів споживачів від неякісної продукції, стимулюють виробників до нових досягнень у сфері якості. Для того щоб європейський ринок нормально функціонував, продукція, що поставляється, повинна мати сертифікат незалежної організації. Крім сертифікації продукції проводиться акредитація науково-дослідних лабораторій та співробітників, які здійснюють контроль та оцінку якості продукції. Найважливішим аспектом їх діяльності є контроль за задоволенням потреб споживачів та вирішення конфліктів, що виникають між виробником продукції та постачальником.

Підприємства проводять активну політику поліпшення якості продукції, а процеси суворо контролюються. У 1985 році було прийнято нову концепцію гармонізації стандартів та введено вимоги до безпеки і надійності продукції. Було створено Європейську раду з координації випробувань та сертифікації, а також Європейський комітет з оцінки та сертифікації систем якості. До складу комітету входять сертифікаційні організації з Австрії, Бельгії, Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Греції, Данії, Ірландії, Іспанії, Італії, Норвегії, Португалії, Швейцарії, Швеції, Франції та Фінляндії. 1988 року було засновано Європейський фонд управління якістю (EQMF), який спільно з Європейською організацією якості (EQMO) заснував Європейську премію з якості. З 1992 року цю нагороду присуджують найкращим європейським компаніям.

Висновки. Як показує досвід, концепція загального управління якістю, лежить в основі корпоративної культури сучасної компанії, яка орієнтована на поступове та систематичне покращення всіх аспектів бізнесу та включає наполегливу працю, дисципліну, відповідальність,

інтенсивне навчання та послідовне використання конкретних інструментів та ресурсів. Отже, економічна ефективність загальної системи управління якістю пояснюється підвищенням рівня задоволеності користувачів за рахунок її використання, зниженням експлуатаційних втрат і широким використанням наявних ресурсів. Тому на вітчизняних підприємствах всі процедури мають бути задокументовані у стандартах ISO, а саме: визначена номенклатура документації; проведені записи у відповідності до стандартів з якості; постійний контроль та внутрішні аудити; засвідчити процедуру встановлення невідповідності; регламентувати коригувальні та запобіжні дії.

Таким чином, видно, що провідні країни світу мають достатній досвід у розробці систем менеджменту якості. Провідні компанії Японії, Америки та Західної Європи застосовують стратегію TQM у своїй діяльності, демонструючи світові великі перемоги. Враховуючи ситуацію, що склалася, постійний моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища допоможе вітчизняному виробнику реалізувати обрану стратегію. Керівництву потрібно виробити стратегічні напрями управління якістю як безперервний процес, а не як разова спроба створити стабільний стратегічний план.

### Список літературних джерел

1. Вакуленко А.В. Управління якістю : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2010. 168 с.
2. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості. Київ : Професіонал, 2008. 320 с.
3. Крикун О. О. Концепція міжнародних стандартів і система оцінювання якості та рівня життя (2022). *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна* серія «Економічна», випуск 102. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy> (дата звернення 02.11.2024)



4. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків.торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків : ХТЕІ, 2015, 222 с.
5. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник, 3 –те вид., випр. і доп. Київ : т-во «Знання», КОО 2007. 471 с.

**Омельчак Ганна Володимирівна**, ст. викладач  
КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна  
академія» ЗОР

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Поява криптовалют – це один із наслідків об'єктивного процесу конкуренції між системами фіксації фактів переходу вартості. Значення грошей в сучасному світі складно переоцінити: вони є засобом для здійснення всіх економічних і фінансових операцій. Розвиток грошового обігу нерозривно пов'язаний із вдосконаленням обчислювальних та інформаційних технологій. Цифрові валюти розвиваються з великою швидкістю [1]. Цифрові технології та їх впевнене застосування в усіх сферах функціонування суспільства – невід'ємна частина життя в сучасних реаліях. Цифровізація, тобто використання цифрових технологій, один з найперспективніших та всеохоплюючих тенденцій розвитку [2].

Незважаючи на те, що криптовалюти є відносно недавнім винаходом (наприклад, біткойн з'явився в 2009 році), вони, безперечно, залишаться тут з усіма перевагами. Світ криптографії може багато чого запропонувати, якщо ви знаєте, як цим скористатися, починаючи з перспективи значних прибутків і цілодобової торгівлі на надбезпечній прозорій інфраструктурі. У зв'язку з ускладненням та різноманітністю діяльності

сучасних підприємств необхідно погодження дій різних ланок апарату управління та підрозділів в сфері впровадження використання криптовалют [7].

Криптовалюта, безсумнівно, є одним із інноваційних способів онлайн-платежів у 21 столітті. Криптовалюта - це віртуальна або цифрова валюта. Криптовалюти - це онлайн-валюти, захищені вдосконаленими системами криптографії для забезпечення надзвичайно безпечних платежів через Інтернет. Захищені від спроб підробки та помилки подвійного дебетування, такі криптовалюти, як біткойн, є бажаним цифровим активом через експоненціальне зростання вартості. Компанії можуть використовувати криптовалюту для комерційних цілей, таких як придбання товарів і послуг, винагорода співробітників, інвестиції в інші криптовалюти та їх видача як дивіденди своїм акціонерам. Криптовалюта відновила бартерну економіку в епоху цифрових технологій без централізованого державного контролю, який стежив би за її потоком, на відміну від фіатних валют. З появою нових віртуальних валют компаніям також потрібна надійна база обліку криптовалют, щоб зрозуміти цю захоплюючу, але непевну можливість.

Оскільки крипто-ринок є корисним, але нестабільним, використання криптовалюти для платежів, пов'язаних із бізнесом, не повинно прийматися без обережності. Оскільки криптовалюти не підтримуються централізованим органом, як фіатна валюта, її нерегульована характеристика схильна до раптових змін у вартості. Іншим фактором ризику, пов'язаним із використанням криптовалюти для бізнесу, є невизначеність безпеки блокчейна. Зафіксовані випадки злому, коли хакери проникали в безпеку блокчейну та отримували незаконний доступ до цифрових гаманців, крадучи та витрачаючи криптовалюти на мільйони.

Оскільки технологія блокчейн є новою, бракує відповідних податкових і правових кодексів, а також обліку криптовалюти. Нерегульована, непередбачувана природа та надійна безпека роблять криптовалюту справжньою проблемою для бізнесу.

Переваги прийому платежів у криптовалюті:

1. Плата за транзакцію. Завдяки своїй децентралізації криптовалюта не регулюється, тому банківська комісія не стягується. Комісія онлайн-обміну під час торгівлі криптовалютою є номінальною порівняно з банківськими установами, з комісіями лише від 0,40% до 1%.

2. Відсутність повернення платежів для продавців. Криптовалюта для бізнесу ідеально підходить для компаній, які продають товари та послуги в обмін на неї, оскільки немає можливості відкликати платежі після здійснення покупки. Оскільки шифрування на криптографії дійсно просунуте, здійснення транзакції є незворотним процесом.

3. Більш широке охоплення ринку. На відміну від фіатної валюти, яка працює виключно в межах географічних кордонів країни та стягує комісію за обмін валюти з кожної міжнародної транзакції, криптовалюту можна використовувати в усьому світі, де вона прийнята. Форекс не потрібен.

4. Безбар'єрність та фінансова доступність. Криптовалюти мають потенціал для надання фінансових послуг населенню в усьому світі. Лише за допомогою смартфона та доступу до Інтернету кожен може взяти участь у глобальній фінансовій системі, відкриваючи можливості для розширення економічних можливостей.

Тим не менш, існують недоліки прийому платежів для підприємств у криптовалюті:

1. Волатильність цін. Нестримні моделі ринку криптовалюти роблять її непередбачуваною валютою.

Нестабільність цін робить криптовалюту для бізнесу ризикованим рішенням, оскільки коливання ціни можуть відбуватися щогодини.

2. Безпека. Існує постійний неминучий ризик злому ваших цифрових гаманців або остаточного закриття платформи криптовалютного обміну. Якщо ваш цифровий гаманець або монети використовуються хакерами в незаконних діях, це може призвести до конфіскації всієї вашої криптовалюти.

3. Регуляторна невизначеність. Через те, що криптовалюта є новою технологією, багато країн світу не розробили належного оподаткування, законодавчого регулювання та обліку криптовалюти. Це робить криптовалюту ідеальним місцем для ухилення від сплати податків.

В Україні законодавство, що має регулювати правовідносини, які виникають у зв'язку з оборотом віртуальних активів, зокрема і криптовалюти, ще не набрало сили. Мова йде про Закон України від 17 лютого 2022 року № 2074-IX «Про віртуальні активи» [4]. Цей Закон набирає чинності з дня набрання чинності законом України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами. А відповідний законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» лише зареєстровано у Верховній Раді України. Неминучий розвиток технологій сприяє розумінню, що ринок криптовалют потребує законодавчої регуляції. У 2020 році Міністерство цифрової трансформації України в межах освітньої платформи презентувало освітній серіал про блокчейн, біткоїн та криптовалюту. Цей Закон визначає поняття віртуальний актив, гаманець віртуального активу, ринок віртуальних

активів, що дозволить узаконити ринок криптовалют в Україні. Проте цим Законом віртуальні активи не визначені як засіб платежу на території України. Цей закон є базовим та визначає правовий статус віртуальних активів, чим надає юридичний захист користувачам та учасникам ринку. Таким чином офіційно працюватимуть іноземні та українські криптобіржі, а банки відкриватимуть рахунки для криптокомпаній [5].

Для країни, у якій досі не впроваджено регулювання криптовалют, Україна демонструє вкрай високий рівень користування цифровими активами. Це не є дивним: для українців крипта майже стала “альтернативними грошима”. Справа в тому, що Україна характеризується досить високим рівнем купівельної спроможності користувача криптовалютами. І головна причина для цього – не тільки розвиненість неконвенційної економіки [6]. Використання криптовалюти для бізнесу є надзвичайно складним процесом, оскільки він вимагає від ваших фінансових і казначейських команд переосмислити те, як бізнес має справу з фінансами. З появою криптографії наявність рішення для управління витратами, спеціально орієнтованого на криптовалюту, може стати величезною допомогою для фінансової команди. Віртуальна валюта, яка обліковується та оподатковується як власність, може значно вплинути на ваш грошовий потік, і криптовалюта робить саме це.

### Список літературних джерел

1. Огінок С.В., Янко К.В. (2022). Етапи розвитку ринку криптовалют. Економіка та суспільство. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-18> (дата звернення 05.11.2024)
2. Омельчак Г. (2023). Цифровізація як перспективний напрям публічного управління та розвитку е-демократії. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-23> (дата звернення 05.11.2024)

3. Кращі криптобіржі з низькою комісією. URL: <https://mixfin.com/ua/tops/kriptobirzhi-z-nyzkoayu-komisieyu> (дата звернення 04.11.2024)
4. Закон України «Про віртуальні активи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення 04.11.2024)
5. Діденко А., Протопопова Н. (2022). Регулювання ринку криповалют України. <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9438/1/52.pdf> (дата звернення 04.11.2024)
6. Україна входить у топ 5 країн за популярністю криптовалют – Chainalysis. URL: <https://cases.media/en/article/ukrayina-vkhodit-u-top-5-krayin-za-populyarnistyu-kriptoalyut-chainalysis> (дата звернення 05.11.2024)
7. Юхновська Ю., Волик Н., Риженко О. (2023). Управління витратами підприємства як інструмент підвищення його фінансової стійкості. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/129b4e0c-a33a-4b22-add7-f7ec4cd8d991/content> (дата звернення 05.11.2024)

**Попова Ірина Володимирівна**, магістр  
 Національний університет «Чернігівська Політехніка»  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Лисенко І.В.*

## **ЧАТ-БОТИ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ**

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі підприємства потребують ефективних маркетингових інструментів для залучення і утримання клієнтів. Популярність соціальних мереж, яка зросла в останні роки, відкриває нові можливості для маркетингових активностей, але водночас ставить перед брендами певні виклики. Чат-боти є одним із найбільш перспективних інструментів для комунікації зі споживачами в соціальних мережах. Це програмні агенти, що автоматично взаємодіють з користувачами через текстові, аудіо або відеоповідомлення. Вони здатні

розпізнавати запити, надавати необхідну інформацію, приймати оплату за товари та послуги, а також імітувати розмову, наближену до спілкування з реальною людиною [1].

Чат-боти стають все популярнішими у сфері бізнесу та маркетингу, адже вони дають можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами та оперативно реагувати на їхні запити й потреби. У соціальних мережах чат-боти сприяють персоналізованому спілкуванню та допомагають зміцнювати зв'язок із клієнтами. Вони збирають дані про користувачів, їхні потреби й історію замовлень, що дозволяє маркетологам і бізнес-аналітикам аналізувати цю інформацію для покращення маркетингової стратегії та процесів продажу. Оскільки чат-боти можна налаштувати для автоматизації багатьох рутинних завдань, це допомагає скоротити витрати на заробітну плату й навчання персоналу та підвищити загальну ефективність бізнесу[1].

У сучасному бізнес-середовищі все більш актуальним стає розуміння та ефективне впровадження чат-ботів у маркетингові стратегії та соціальні мережі. Використання чат-ботів може надати компаніям конкурентну перевагу, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити результативність маркетингових заходів[1].

В Україні популярність чат-ботів лише набирає обертів. Люди поступово позбавляються стереотипу, що чат-боти – це лише роботи, здатні лише розсилати численні рекламні повідомлення без можливості унікальної комунікації. Важливо чітко визначити цілі створення чат-бота, його основне завдання та вигоди, які він може принести користувачу. Саме завдяки грамотно побудованій маркетинговій стратегії можна досягти бажаного результату[1].

Слід зазначити, що дослідженнями чат-ботів, їхнього впливу на бізнес, маркетинг і комунікацію зі споживачами займалися відомі науковці та дослідники у галузях штучного інтелекту, машинного навчання та цифрового маркетингу, а саме Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. «HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації»[1], Поліщук С., Роспопчук Т. «Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств»[2], Церковна А. В., Карелова К. С. «Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні»[3] та інші.

Діалог – цінний інструмент у арсеналі маркетолога. Це не лише один із найдавніших, а й один із найрезультативніших способів залучення потенційних клієнтів та утримання постійних покупців. Процес купівлі значно полегшується, коли люди отримують швидкі відповіді на свої питання. Саме тому продавці-консультанти підходять до клієнтів у торгових точках, пропонуючи допомогу, а для підтримки зв'язку з покупцями були створені кол-центри. Зростання популярності месенджерів стимулювало широке впровадження чат-ботів як платформ для комунікації. Сьогодні люди все більше віддають перевагу обміну текстовими повідомленнями, аніж розмовам вголос[2].

Соціальні мережі, персоналізовані помічники, чат-боти та алгоритми змушують медіа замислюватися над своїм майбутнім. Користувачі вже давно не обмежуються одним джерелом інформації, тому маркетологам необхідно експериментувати, щоб пристосуватись до трансформацій у медіасфері[2].

Поняття «чат-бот» може мати декілька визначень. Чат-бот скорочено від «робот» – це комп'ютерна програма, що автоматично або за певним сценарієм виконує завдання через інтерфейси, доступні користувачам. Чат-боти використовуються для виконання рутинних операцій і



застосовують технології нейромереж та машинного навчання для взаємодії з людиною через текст чи голос. Вони можуть імітувати дії людини, відповідаючи на текстові чи голосові повідомлення у чаті. Працюючи за заданим алгоритмом, чат-бот виконує роль віртуального асистента для задоволення потреб клієнтів через текстову, інтерактивну чи мультимедійну комунікацію[2].

Чат-боти допомагають автоматизувати спілкування з клієнтами, знижуючи навантаження на живих операторів та пришвидшуючи вирішення завдань. Їх можна налаштувати для відповідей на певні питання, розуміння природної мови та виконання таких завдань, як замовлення товарів або бронювання й оплата послуг. Чат-боти активно використовуються на веб-сайтах, у соціальних мережах та месенджерах, зокрема Telegram, Viber, Instagram, Facebook та WhatsApp[3].

Однією з найважливіших функцій чат-бота є зменшення навантаження на реального оператора. Автоматизований, правильно та розумно налаштований чат-бот може значно полегшити щоденні завдання керівника. Звісно, повністю замінити людину неможливо, але автоматизація процесів має свої переваги, які не можна ігнорувати. Серед ключових функцій чат-ботів можна виділити[3]:

- автоматизація та управління бізнес-процесами;
- відповіді на часті запитання;
- інформування про товари та послуги;
- проведення анкетування клієнтів;
- приймання заявок (наприклад, на участь у спільнотах);
- інтеграція із CRM-системами;
- інтеграція з різними вебсайтами через API-запити (наприклад, Rozetka, Нова Пошта, Єва та інші системи з відкритим API-доступом);

–API (Application Programming Interface) – це спосіб, за допомогою якого комп'ютерна програма взаємодіє з іншими програмами;

–виставлення рахунків та приймання оплат з фіксацією в CRM або іншій платформі, залежно від потреб клієнта;

–можливість зв'язатися з менеджером;

–застосування елементів штучного інтелекту, що дозволяє чат-боту запам'ятовувати відповіді, сегментувати їх та робити персоналізовані пропозиції відповідно до інтересів користувача;

–розсилки з текстовим, відео чи аудіоконтентом для різних сегментів аудиторії;

–збір відгуків від клієнтів.

Однією з важливих переваг використання чат-ботів у маркетингових стратегіях є можливість збору інформації про користувачів. Кожна взаємодія залишає сліди про дії, інтереси та потреби клієнтів. Зібрані дані стають основою для вдосконалення маркетингових рішень, персоналізації послуг, підвищення якості обслуговування та розвитку бренду загалом[3].

Крім того, чат-боти можуть підтримувати клієнтів після покупки. Маркетинг не завершується після здійснення покупки – навпаки, відкриваються можливості для додаткових продажів, надання послуг, збільшення лояльності клієнтів та отримання рекомендацій. Персоналізована взаємодія з брендом через чат-бот сприяє задоволеності та залученості клієнтів. Бот може запропонувати клієнту промокод, знижку або повідомити про акції, що підвищує їхню лояльність[3].

Це дозволяє бренду забезпечити клієнтів якісною та оперативною підтримкою 24/7, що позитивно впливає на репутацію компанії й підвищує лояльність. Чат-боти – це цінний інструмент для бізнесу, оскільки саме вони беруть

на себе великий обсяг повторюваних запитів. Вони, на відміну від людини, не виражають негативних емоцій і не втомлюються, готові працювати більше, ніж менеджер.

Розвиток чат-ботів відбувається дуже швидко. Лише за минулий 2023 рік 67% клієнтів у світі мали хоча б одну взаємодію з чат-ботами. Тож можна з упевненістю сказати, що чат-боти залишаються з нами надовго[4].

Важливо зауважити, що найпопулярнішою платформою для розробки чат-ботів є месенджер Telegram. Однією з ключових переваг роботи з чат-ботами в Telegram є відкритий API, який забезпечує найширші можливості для створення унікальних ботів. Аудиторія цього месенджера складається здебільшого з молоді з вищою освітою, фахівців різного рівня – від початківців до досвідчених, які цікавляться бізнесом, новинами, контентом про лайфстайл (музика, гумор), освітою та активно користуються ботами[4].

Головні причини використання Telegram – це отримання контенту та спілкування. Середньостатистичний користувач підписаний на 10-20 каналів. Реклама в каналах Telegram непомітна, оскільки 77% користувачів рідко зустрічають її. Близько 67% користувачів ботами, і лише 16% створюють особисті канали[4].

Оскільки користувачі зазвичай підписані на 10-20 каналів, обсяг споживаного контенту залишається помірним, що робить особливо важливим створення якісного та корисного наповнення. Це правило стосується й чат-ботів: вони повинні бути корисними для користувачів, відповідати потребам бізнесу, мати розумний функціонал і вирізнятися своєю унікальністю. Чат-бот можна розглядати як повноцінного представника бренду, подібно до вебсайту чи соціальних мереж, тому він має відповідати стилю, стратегії та голосу бренду[4].

Існує два основні підходи до розробки чат-ботів. Перший – створення спеціальної команди розробників, які працюватимуть над ботом з нуля. Цей метод зазвичай дорожчий і частіше використовується середнім та великим бізнесом, які потребують складних функцій та детального тестування даних. Другий підхід – застосування конструкторів чат-ботів. Це зручний і доступний варіант для тих, хто прагне швидко впровадити бот, не залучаючи власних розробників. На ринку є чимало сервісів, які дозволяють створити чат-бота для месенджера без складної підготовки[4].

Існує багато різноманітних сервісів та платформ, на яких можна розробляти чат-боти різної складності: Pipe, Corezoid, Goodpromo, SMMBOT, Leadtex, SendPulse, Smartsender, Smartbot, Textback, Manychat, Chotam, Chatfuel, Botmother, Chatforma, PuzzleBot, Flow XO, Aimylogic, Smartbot Pro, Botobot[4].

Серед найпопулярніших платформ для створення чат-ботів виділяють чотири основні: Pipe, ManyChat, SendPulse та Smartsender. Кожна з них має свої особливості, функції та можливості. Наприклад, українська платформа Pipe пропонує широкий набір інструментів. Для роботи з нею потрібні хоча б базові знання у сфері ІТ, щоб правильно налаштувати логіку діалогів та інші елементи взаємодії з користувачами[4].

Важливо зазначити, що перспективи розвитку чат-ботів в Україні виглядають багатообіцяючими. Зростаючий інтерес до автоматизації бізнес-процесів та цифрових комунікацій створює сприятливі умови для поширення чат-ботів у різних сферах – від торгівлі до обслуговування клієнтів. Українські компанії, особливо середнього та малого бізнесу, активно починають використовувати чат-боти для оптимізації обслуговування, маркетингових

комунікацій та збору аналітичних даних, що дозволяє їм досягати нових рівнів продуктивності[5].

Очікується, що з розвитком штучного інтелекту і технологій машинного навчання чат-боти стануть ще більш інтелектуальними та здатними до складних завдань, як-от обробка запитів на основі емоційного стану клієнта, аналіз настроїв або виконання персоналізованих рекомендацій. Впровадження інтеграцій з популярними платформами, як CRM-системи, інструменти маркетингу та аналітики, ще більше розширить можливості бізнесів у використанні чат-ботів[5].

Крім того, перспективи розвитку чат-ботів в Україні посилюються завдяки відкритим API та легкості інтеграції чат-ботів у такі популярні месенджери, як Telegram, Viber, WhatsApp, які мають широку аудиторію. Це дозволяє українським компаніям з мінімальними затратами виходити на ринок із новими рішеннями, адаптованими під різноманітні потреби споживачів[5].

Отже, впровадження чат-ботів в українському бізнесі є важливим етапом у розвитку комунікаційних та автоматизаційних процесів. Чат-боти сприяють значному підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, дозволяючи швидко реагувати на запити, надавати необхідну інформацію та здійснювати автоматизовані процеси без залучення великої кількості персоналу. Вони значно знижують витрати на обслуговування клієнтів, забезпечують 24/7 підтримку та сприяють підвищенню лояльності користувачів завдяки персоналізованому підходу.

Незважаючи на численні переваги, чат-боти не можуть повністю замінити людський фактор, оскільки для більш складних задач та індивідуальних підходів все ще необхідна участь живих співробітників. Однак, в загальному, чат-боти є потужним інструментом, що

дозволяє значно полегшити бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів і зменшити витрати компаній на операційні витрати. їх роль у розвитку українського бізнесу продовжує зростати, і з часом вони ставатимуть все більш інтегрованими в усі сфери діяльності підприємств.

### Список літературних джерел

- 1.Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. «HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації». *Академічні візії*, по. 19 (Травень 30, 2023). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення 06.11.2024).
- 2.Поліщук С., Роспопчук Т. Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»*. 2021. No 18. С.199—202. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175> (дата звернення 06.11.2024).
- 3.Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т.19, No 2(45). С.328–339. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2020\\_19\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21) (дата звернення 06.11.2024).
- 4.Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Житомир, 3-4 листопада 2022 року, Житомир, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/146.pdf> (дата звернення 06.11.2024).
- 5.Попова І. В. Інновації у сучасному маркетингу IV Міжнародна науково-практична конференція обдарованої учнівської та студентської молоді "Новітні технології сучасного суспільства" (НТСС-2023 NTSS-2023) 19 грудня 2023 року. URL: [https://inel.stu.cn.ua/ntss/NTSS\\_2023\\_zbirnyk.pdf](https://inel.stu.cn.ua/ntss/NTSS_2023_zbirnyk.pdf) (дата звернення 06.11.2024)

**Сухін Володимир Олегович**, бакалавр  
Одеський державний аграрний університет  
*Науковий керівник – ас. Грекова Т.М.*

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Швидкий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації, призводить до кардинальних змін у веденні бізнесу, створюючи нові можливості для підвищення його ефективності. У сучасних умовах жорсткої конкуренції і глобалізації ринків бізнеси змушені шукати нові підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій стає вирішальним фактором для збереження лідерських позицій на ринку. Проблематика полягає у визначенні впливу ШІ та автоматизації на бізнес-процеси, а також у виборі ефективних стратегій їх інтеграції в операційну діяльність компаній. Використання цих технологій дозволяє бізнесам оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також покращувати прийняття управлінських рішень, що значно впливає на їхню конкурентоспроможність. Однак існують також значні виклики, пов'язані з адаптацією компаній до нових технологічних рішень, підготовкою персоналу та забезпеченням безперебійної інтеграції автоматизованих систем.

Ця проблематика є важливою не лише з практичної точки зору, але й для наукових досліджень, оскільки питання впливу ШІ та автоматизації на конкурентоспроможність підприємств активно вивчаються в галузі економіки, менеджменту та інформаційних

технологій. Зростаюча кількість досліджень, присвячених цій темі, свідчить про її актуальність та необхідність подальшого вивчення з метою розробки науково обґрунтованих підходів до впровадження ІІ та автоматизації в бізнес-практику.

Комплексне дослідження ролі штучного інтелекту і автоматизації у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу, а також аналіз можливостей і викликів, з якими стикаються підприємства в процесі впровадження цих технологій. Основними завданнями роботи є: аналіз сучасних тенденцій використання ІІ та автоматизації в різних галузях бізнесу; визначення ключових факторів, що впливають на успішність їх інтеграції у бізнес-процеси; оцінка впливу ІІ та автоматизації на ефективність і конкурентні переваги компаній; формулювання рекомендацій щодо розробки стратегій для успішного впровадження цих технологій з метою максимізації результативності та мінімізації ризиків.

Штучний інтелект (ІІ) та автоматизація відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного бізнесу, що підтверджується низкою досліджень, проведених провідними зарубіжними науковцями та експертами. Зокрема, роботи Саскінда[7], підкреслюють трансформаційний вплив ІІ на бізнес-моделі підприємств, акцентуючи на зниженні операційних витрат і прискоренні процесів прийняття рішень за рахунок автоматизації рутинних завдань. Дослідження консалтингової компанії McKinsey[5], також вказують на потенціал автоматизації підвищити глобальну продуктивність на 1,2% на рік за умови правильної інтеграції технологій у стратегічне управління компаніями.

Однак, попри численні наукові досягнення, залишаються питання, що потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивченими є аспекти впливу



автоматизації та ІІІ на малі та середні підприємства, які часто мають обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій. Крім того, мало уваги приділяється довгостроковим наслідкам автоматизації для ринку праці, зокрема можливому зниженню рівня зайнятості у певних секторах. Дослідження Бріньолфссона та Маккафі [4.], звертають увагу на розвиток «нової цифрової економіки», де домінуюче місце посідають дані й алгоритми, але соціальні виклики, пов'язані з цією трансформацією, залишаються малодослідженими.

Отже, невирішеними залишаються питання розробки стратегій ефективної інтеграції ІІІ для малих і середніх підприємств, а також механізмів мінімізації соціальних наслідків автоматизації. Стаття має на меті заповнити ці прогалини, досліджуючи нові підходи до впровадження ІІІ та автоматизації як засобу підвищення конкурентоспроможності бізнесу, з урахуванням напрацювань у галузі та досвіду зарубіжних авторів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій і діджиталізація бізнес-процесів є необхідними для створення конкурентоспроможного підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє трансформувати управлінські процеси, спростити роботу з великими даними, автоматизувати різні сфери діяльності та покращити взаємодію з клієнтами, партнерами та контрагентами.

Діджиталізація охоплює впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності. Однією з ключових технологій у цьому контексті є штучний інтелект (ІІІ), який досліджує створення систем і програм, здатних виконувати інтелектуальні завдання, приймати рішення та навчатися.

Штучний інтелект (ШІ) є галуззю комп'ютерних наук, що зосереджена на створенні систем, здатних виконувати завдання, які вимагають інтелектуальних здібностей, подібно до людського мозку. Основна мета ШІ полягає в розробці комп'ютерних програм і алгоритмів, які здатні вирішувати складні проблеми. Використання ШІ в бізнесі має як переваги, так і недоліки зображено в табл. 1.

*Таблиця 1.*

**Плюси та мінуси штучного інтелекту в бізнесі**

| Перевага            | Сутність                                                                                      | Недоліки                                 | Сутність                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ефективність</i> | Автоматизація рутинних завдань, що дозволяє персоналу зосередитися на більш складних задачах. | <i>Вартість</i>                          | Високі витрати на розробку, впровадження, навчання персоналу та підтримку. |
| <i>Точність</i>     | Мінімізація помилок завдяки машинному навчанню, що підвищує надійність процесів.              | <i>Проблеми з конфіденційністю даних</i> | ШІ потребує великих обсягів даних, що створює ризики для приватності.      |
| <i>Аналітика</i>    | Швидкий аналіз великих масивів даних для виявлення трендів і прийняття стратегічних рішень.   | <i>Залежність від технологій</i>         | Постійне оновлення систем і навчання персоналу через швидкий розвиток ШІ.  |

*Джерело побудовано автором на основі Eva-integrator [3]*

Дані таблиці 1 демонструють плюси і мінуси використання ШІ в бізнесі. Переваги включають підвищення ефективності за рахунок автоматизації рутинних завдань, мінімізацію помилок і поліпшення аналітики, що дозволяє приймати стратегічні рішення. Недоліки включають високу вартість впровадження, проблеми з конфіденційністю даних, а також потребу в постійному оновленні та навчанні.

В Україні ІІІ поступово набуває популярності у різних галузях. Зокрема, компанія Grammarly застосовує ІІІ для покращення англomовних текстів, а Rozetka використовує системи прогнозування попиту для оптимізації доставки товарів. Genesis, українська ІТ-компанія, використовує ІІІ в автоматизації банківських операцій і управлінні фінансовими ризиками. У медицині компанія «Інтермедика» розробила систему діагностики, що базується на нейромережах, яка допомагає лікарям точно виявляти захворювання на основі рентгенівських знімків. Такі приклади підкреслюють зростання значення ІІІ в українській економіці, а також відкривають нові можливості для підвищення ефективності бізнесу.

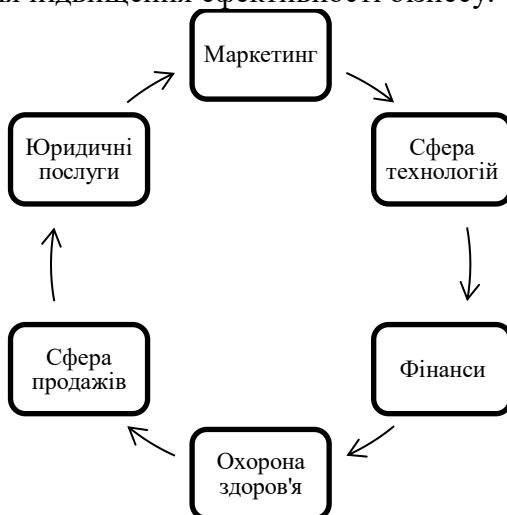


Рис. 1. Застосування ІІІ в 6 основних галузях України  
Джерело побудовано автором на основі Unite.AI[2]

Однак, для досягнення максимальних результатів необхідні науково обґрунтовані підходи до інтеграції ІІІ та автоматизації, які допоможуть уникнути ризиків та мінімізувати витрати. Наукова стаття має на меті заповнити прогалини у вивченні впливу ІІІ на бізнес-

середовище, особливо для малих і середніх підприємств, а також розробити рекомендації для успішного впровадження технологій в умовах обмежених ресурсів [1]. Це сприятиме розширенню знань щодо стратегій, які забезпечують конкурентні переваги, а також дозволить ефективно використовувати інноваційні рішення для підтримки економічного розвитку.

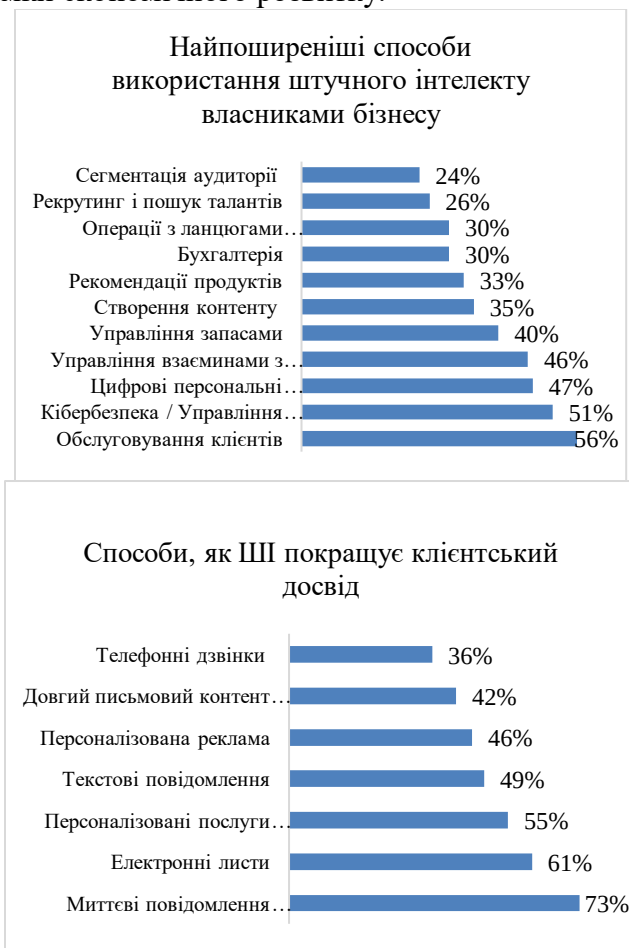




Рис. 2. Опитування власників бізнесів, які вже використали ІІІ в 2024 році

*Джерело: побудовано автором на основі ForbesAdvisor [6]*

Рисунок 2 ілюструє результати опитування бізнес-власників, які використовують штучний інтелект у 2024 році. Найпопулярнішими напрямками застосування ІІІ стали обслуговування клієнтів (56%), кібербезпека (51%) і персоналізований маркетинг (47%). ІІІ найбільше покращує клієнтський досвід через миттєві повідомлення (73%), електронні листи (61%) та персоналізовані послуги

(55%). Основні очікувані переваги від впровадження технологій включають покращення відносин з клієнтами, зростання продуктивності та обсягів продажів. Водночас бізнеси турбують залежність від технологій (43%), потреба в технічних навичках (35%) і можливе скорочення персоналу (33%). Загалом, власники бізнесу визнають переваги ІІІ для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але також усвідомлюють ризики, що потребують продуманого підходу до інтеграції ІІІ.

Застосування інструментів штучного інтелекту (ІІІ) в управлінні конкурентоспроможністю підприємств може суттєво поліпшити бізнес-процеси та процес прийняття рішень (табл. 2.).

*Таблиця 2*

### **Вплив штучного інтелекту**

| №  | Бізнес-процес           | Процес прийняття рішень                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Аналіз даних            | ІІІ здатний обробляти великі обсяги інформації, виділяючи важливі дані для ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам краще розуміти свою ринкову позицію та виявляти можливості для покращення. |
| 2. | Прогнозування           | Завдяки алгоритмам машинного навчання, ІІІ може передбачати майбутні тенденції на ринку, що допомагає в розробці виробничих і маркетингових стратегій.                                            |
| 3. | Оптимізація процесів    | Використання ІІІ для оптимізації виробництва та логістики допомагає скоротити витрати і підвищити продуктивність, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.                                 |
| 4. | Автоматизація           | ІІІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка замовлень та управління запасами, дозволяючи співробітникам зосередитися на важливіших аспектах бізнесу.                                |
| 5. | Обслуговування клієнтів | ІІІ покращує обслуговування клієнтів, пропонуючи персоналізовані відповіді на запити.                                                                                                             |
| 6. | Моніторинг ринку        | ІІІ здатен автоматично відстежувати ринкові тенденції, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни.                                                                                  |
| 7. | Управління              | ІІІ допомагає виявляти ризики та пропонує                                                                                                                                                         |

|    |                            |                                                                                                      |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | ризиками                   | варіанти їх мінімізації.                                                                             |
| 8. | Підтримка прийняття рішень | Інструменти ІІІ надають аналітичні моделі, що підвищують точність рішень у стратегічному управлінні. |

*Джерело побудовано автором на основі власних досліджень*

Таким чином, застосування ІІІ у процесах управління конкурентоспроможністю дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і оптимізувати управлінські рішення. Визначення системи управління конкурентоспроможністю підприємства може бути представлене як сукупність підсистем, процесів і методів, що включають інструменти ІІІ, необхідні для створення та впровадження умов для формування конкурентних переваг.

Інструменти ІІІ стають ключовими в управлінні конкурентоспроможністю, оскільки вони автоматизують збір та аналіз даних, що дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку. ІІІ також підтримує стратегічне управління, виконуючи такі завдання, як SWOT-аналіз і формулювання стратегії, що в кінцевому підсумку призводить до оптимізації бізнес-процесів і покращення загальної ефективності підприємства.

### Список літературних джерел

- 1.Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL: <http://surl.li/rpuxnj> (дата звернення:25.10.2024)
- 2.Штучний Інтелект Перетин штучного інтелекту в 6 основних галузях: вивчення найновіших програм ІІІ з точки зору бізнесу. URL: <https://www.unite.ai/uk/the-intersection-of-ai-across-6-major-industries-exploring-latest-ai-applications-from-business-perspective/>(дата звернення:27.10.2024)
- 3.Як автоматизувати бізнес за допомогою штучного інтелекту? URL: <https://eva-integrator.com.ua/blog/iak-avtomatyzuvaty-biznes-za-dopomohoiu-shtuchnoho-intelektu/>(дата звернення:23.10.2024)
- 4.Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperityin a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

5.Harnessing automation for a future that works. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works> (дата звернення: 11.10.2024)

6.How Businesses Are Using Artificial Intelligence In 2024. ForbesAdvisor. URL:<https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/> (дата звернення:24.10.2024)

7.Richard Susskind 2020 AI impact on business models. URL: <https://www.susskind.com/> (дата звернення: 28.10.2024)

**Щербатих Денис Володимирович**, к.е.н., доцент  
ПВНЗ «Європейський університет»

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ КОМПАНІЙ: ВПРОВАДЖЕННЯ, ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим елементом для розвитку багатьох світових компаній. Його впровадження дозволяє автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних, покращувати обслуговування клієнтів та створювати інноваційні продукти. Нижче розглянемо, як провідні компанії інтегрують ШІ у свою діяльність в різних галузях.

Ось більш детальний опис кожної галузі та компаній, які використовують штучний інтелект (ШІ) для інновацій та покращення ефективності.

Перспективирозвиткукомпаній при використанні штучного інтелекту (ШІ) у майбутньому є надзвичайно широкими і можуть значно вплинути на їхню продуктивність, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. Нижче розглянемо основні напрями, які чекають на кожну з галузей та компаній, що вже активно застосовують ШІ.

### **1. Технологічний сектор.**



Google: Компанія широко використовує ШІ для оптимізації продуктів і сервісів. У пошукових алгоритмах Google працює машинне навчання (ML) для покращення релевантності результатів. Google Photos використовує ШІ для розпізнавання облич, об'єктів і місць на фотографіях, що спрощує пошук зображень. У Google Translate використовуються моделі нейронних мереж, які забезпечують більш точний переклад. Рекомендаційні алгоритми YouTube, також розроблені з використанням ШІ, пропонують персоналізований контент на основі переглядів користувача.

Отже, ШІ дозволить Google створювати ще більш інтелектуальні системи пошуку, які можуть розуміти і відповідати на запити у більш "людському" форматі, враховуючи контекст і наміри користувачів. Платформи на зразок GoogleAssistant стануть ще більш інтегрованими в повсякденне життя користувачів, що дасть змогу автоматизувати більшість завдань. У майбутньому Google також може вдосконалити можливості GoogleMaps для прогнозування трафіку з ще більшою точністю та додати нові функції на основі віртуальної реальності.

Microsoft: MicrosoftAzureAI — це комплексний сервіс для компаній, які хочуть інтегрувати ШІ у свою діяльність. Azure пропонує інструменти для обробки природної мови, аналізу зображень, автоматизації бізнес-процесів і створення чат-ботів. Microsoft також застосовує ШІ в Office 365 для автоматизації завдань, наприклад, у Microsoft Word для покращення перевірки правопису, а в Excel — для аналізу даних.

Майбутній розвиток ШІ у Microsoft може призвести до більш широкого застосування хмарних обчислень з елементами штучного інтелекту. Це допоможе корпораціям інтегрувати ШІ у всі аспекти їхньої роботи: від прогнозування попиту до автоматизації обслуговування

клієнтів. У майбутньому Microsoft також може посилити можливості аналізу великих даних (Big Data) у реальному часі, що значно спростить управління бізнесом.

IBM Watson: Watson — одна з найвідоміших платформ штучного інтелекту для бізнесу. IBM Watson надає компаніям інструменти для створення систем автоматизованого прийняття рішень. Наприклад, у фінансовій галузі Watson використовують для аналізу ринкових трендів, а в охороні здоров'я — для діагностики та прогнозування захворювань на основі медичних даних пацієнтів.

Тому, IBM планує розширити використання Watson в галузях, що потребують складної аналітики, таких як фінанси, охорона здоров'я та наукові дослідження. Майбутнє Watson — це покращені системи на основі ШІ, які можуть розпізнавати людські емоції та передбачати потреби користувачів. Це дозволить компаніям приймати рішення швидше, знижувати витрати та виводити на ринок нові продукти за допомогою точнішого аналізу ринкових трендів[1].

## 2. Охорона здоров'я.

Pfizer: У розробці ліків, включаючи вакцини, Pfizer використовує ШІ для аналізу великого обсягу клінічних даних, що дозволяє скоротити час на тестування та підвищити ефективність розробки нових препаратів. ШІ також дозволяє передбачити побічні ефекти та краще аналізувати реакції пацієнтів у різних умовах.

Тому, застосування ШІ може прискорити розробку ліків, включно з оновленими вакцинами та індивідуалізованими методами лікування. Це може знизити витрати на клінічні дослідження і зробити їх більш точними. У майбутньому Pfizer може зосередитися на створенні ШІ-інструментів для ранньої діагностики захворювань та прогнозування їх прогресування.

Johnson&Johnson: Компанія активно застосовує ІІІ у медичних дослідженнях та індивідуальному лікуванні. Наприклад, технології розпізнавання зображень використовуються для діагностики онкологічних захворювань на ранніх стадіях, а також для прогнозування результатів лікування. Johnson & Johnson також впроваджує ІІІ у виробництво медичних приладів для та надійності їхньої роботи.

ІІІ дозволить Johnson & Johnson створювати більш персоналізовані рішення в медицині, включно з індивідуальними методиками лікування. Зокрема, компанія може розробляти імпланти та медичні пристрої, що адаптуються до фізіологічних особливостей кожного пацієнта. Розробка нових рішень для хірургії з підтримкою ІІІ також дозволить зменшити ризики у складних операціях.

Siemens Healthineers: У Siemens Healthineers ІІІ використовується для вдосконалення діагностичних інструментів, таких як апарати для магнітно-резонансної томографії (МРТ) та комп'ютерної томографії (КТ). ІІІ здатен аналізувати зображення з високою точністю, що дозволяє лікарям виявляти аномалії раніше та точніше. Окрім того, технологія допомагає відстежувати динаміку стану пацієнтів і робити прогнози щодо розвитку захворювань.

Майбутнє ІІІ в Siemens Healthineers може бути зосереджене на телемедицині та віддаленому моніторингу пацієнтів. Завдяки ІІІ лікарі зможуть швидше отримувати точні діагностичні результати навіть у віддалених регіонах. Крім того, передбачається розвиток роботизованих систем для операцій та реабілітації [2].

### 3. Фінанси.

JPMorgan Chase: У JPMorgan Chase ІІІ автоматизує перевірку юридичних документів за допомогою програми

COiN, яка аналізує тисячі контрактів за лічені секунди, замінюючи сотні робочих годин. Це не лише пришвидшує роботу, а й значно зменшує ризик помилок. В банківських установах також використовують ШІ для прогнозування ринкових тенденцій та управління ризиками.

Перспективи JPMorgan у використанні ШІ спрямовані на поглиблену аналітику та прогнозування ринкових рухів на основі великих обсягів даних. У майбутньому ШІ може використовуватися для розробки нових фінансових продуктів, автоматичного управління інвестиціями та прогнозування ризиків, що значно зменшить ймовірність фінансових втрат.

MasterCard: Системи ШІ в MasterCard моніторять транзакції в реальному часі та виявляють потенційно шахрайські операції. ШІ вивчає фінансові звички клієнтів, тому може швидко виявити незвичну активність і повідомити користувача або заблокувати операцію, що допомагає зменшити рівень шахрайства.

MasterCard продовжуватиме розвивати систему боротьби з шахрайством на основі ШІ, що зробить платіжні операції ще безпечнішими. У майбутньому компанія може використовувати ШІ для покращення персоналізованих послуг і пропозицій для клієнтів, забезпечуючи інтеграцію з новими платіжними платформами.

PayPal: PayPal розробила алгоритми машинного навчання для миттєвого аналізу транзакцій і визначення шахрайських дій. Наприклад, система моніторить як особисті, так і комерційні транзакції, автоматично аналізуючи незвичну поведінку або аномалії, що можуть свідчити про шахрайство.

PayPal інвестуватиме в більш глибокий аналіз даних про транзакції та поведінку користувачів для забезпечення ще вищого рівня захисту від шахрайства. У майбутньому

компанія може розширити можливості ІІІ для оптимізації обслуговування клієнтів, наприклад, у вигляді персоналізованих чат-ботів та рішень для електронної комерції[3].

#### 4. Ритейл.

Amazon: Amazon використовує ІІІ в численних напрямках. Система рекомендацій вивчає історію покупок клієнта, вподобання та поведінку на сайті, щоб надати персоналізовані пропозиції. На складах Amazon роботи, керовані ІІІ, оптимізують процеси упаковки та доставки товарів. Голосовий помічник Alexa – це ще один продукт на базі ІІІ, який взаємодіє з користувачами, надаючи інформацію та виконуючи команди.

У майбутньому Amazon може впроваджувати ІІІ для передбачення попиту на продукти з точністю до дня. ІІІ також вдосконалисть системи доставки: від прогнозування часу до вибору оптимального маршруту. Додатково ІІІ допоможе в розвитку безконтактних магазинів, де клієнти зможуть купувати товари без черг і кас.

Walmart: Walmart застосовує ІІІ для автоматизації управління запасами, прогнозування попиту та оптимізації ланцюга поставок. ІІІ аналізує попередні продажі та сезонні тенденції для визначення оптимальної кількості товару. Компанія також використовує алгоритми для створення персоналізованих акцій для покупців, підвищуючи рівень задоволення клієнтів.

Walmart розширюватиме використання ІІІ для управління складськими запасами та вдосконалення логістики. У майбутньому компанія може впровадити роботизовано магазини, де ІІІ автоматизує майже всі процеси. Крім того, Walmart може створювати індивідуальні акції для клієнтів на основі історії покупок, що допоможе залучити більше споживачів.

Alibaba: Alibaba розробляє продукти на базі ШІ, щоб покращити клієнтський досвід, зокрема, в сфері персоналізованих рекомендацій і аналізу поведінки покупців. Сервіси на базі ШІ допомагають компанії в автоматизації управління складськими запасами, що дозволяє швидко обробляти замовлення навіть під час пікових сезонів.

Alibaba може розширювати використання ШІ для покращення клієнтського досвіду через віртуальних помічників та чат-ботів. Компанія також може впровадити ШІ у свої складські процеси та оптимізувати ланцюги поставок, що допоможе скоротити витрати. У майбутньому Alibaba, ймовірно, вдосконалим персоналізовані рекомендації для кожного клієнта, роблячи покупки ще зручнішими [4].

#### 5. Автомобілебудування

Tesla: Технологія автопілота Tesla використовує нейронні мережі та алгоритми машинного навчання для розпізнавання дорожньої обстановки та прийняття рішень на дорозі. Камери та сенсори дозволяють Tesla в реальному часі виявляти автомобілі, людей і перешкоди. ШІ постійно вчиться і вдосконалюється на основі даних, отриманих з мільйонів миль, проїханих автомобілями Tesla.

Tesla продовжить розвивати автопілот, збільшуючи рівень автономії своїх автомобілів. У майбутньому Tesla може впровадити повністю автономні транспортні засоби, здатні працювати без участі водія. Також компанія, ймовірно, розвиватиме ШІ для оптимізації енергоспоживання автомобілів та інтеграції з інфраструктурою розумних міст.

BMW: BMW використовує ШІ для допомоги водіям та покращення процесу виробництва. Наприклад, система BMW Personal CoPilot аналізує поведінку водія та підлаштовує функції автомобіля під його потреби. Крім

того, на заводах BMW ШІ відслідковує виробничі процеси, аналізуючи роботу обладнання та попереджаючи про можливі технічні збої.

Надалі, BMW зосередиться на розробці "розумних" функцій у своїх автомобілях, таких як адаптація до умов руху в реальному часі. У майбутньому BMW може запропонувати більш інтерактивні інтерфейси всередині автомобіля, що працюють на основі ШІ і зможуть підлаштовуватися під водія, передбачаючи його дії.

Ford: Ford інвестує в розробку ШІ для створення безпілотних автомобілів. Компанія співпрацює з іншими технологічними партнерами для розробки систем автопілота. ШІ також використовується для аналізу великих даних у виробництві та управлінні логістикою, що допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва.

У Ford продовжать роботу над автономними автомобілями та розвитком інфраструктури для "розумного" транспорту. Компанія може розширити можливості ШІ для моніторингу автомобільних систем і створення "розумних" сенсорів для зниження ризику аварій [5].

Застосування ШІ дозволить цим компаніям розширити можливості своїх продуктів та послуг, зробити процеси більш гнучкими і зменшити витрати. Майбутнє кожної галузі – це інтеграція ШІ в усі аспекти роботи, від розробки продуктів до обслуговування клієнтів, що забезпечить конкурентну перевагу та зростання.

### **Список літературних джерел**

1. European Agency for Safety and Health at Work. Artificial intelligence for worker management: an overview. Bilbao, 2022. URL: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/summary-artificial-intelligence-worker-management-EN\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/summary-artificial-intelligence-worker-management-EN_0.pdf)(date of access: 22.12.2023).
2. Leonardi P. Helping Employees Succeed with Generative AI. Harvard Business Review. 2023. November-December. URL:

<https://hbr.org/2023/11/helping-employeeessucceed-with-generative-ai>(date of access: 22.12.2023).

3. McAfee A., Rock D., Brynjolfsson E. How to Capitalize on Generative AI. Harvard Business Review. 2023. November-December. URL: <https://store.hbr.org/product/how-tocapitalize-on-generative-ai/S23061> (date of access: 22.12.2023).

4. Noponen N. Impact of Artificial Intelligence on Management. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 2019. Vol. 24, no. 2. P. 43–50. URL: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol24\\_no2\\_pages\\_43-50.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol24_no2_pages_43-50.pdf) (дата звернення: 22.12.2023).

5. Park W. Artificial intelligence and Human resource management : New perspectives and challenges. Kyung Hee University. School of Management. P.6. URL: <https://www.jil.go.jp/profile/documents/w.park.pdf>(date of access: 22.12.2023).

**Щербатих Денис Володимирович**, к.е.н., доцент

ПВНЗ «Європейський університет»

**Гужавіна Іна Василівна**, к.е.н., доцент

ПВНЗ «Європейський університет»

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Новітні інформаційні технології мають важливе значення для розвитку підприємств. Збільшення кількості та якості інформації вимагає технологічних засобів для створення інформаційних потоків. Нові технологічні рішення покращують якість управління. Сьогодні інформаційні технології розвиваються дуже швидко, і використання їх на підприємствах має велике значення. Інформаційні технології можна використовувати для реорганізації компаній, зміни їх структури, розміру, методів комунікації та механізмів управління виробничими процесами, трудовими процесами, продуктами та послугами.



Перехід на хмарний серверний простір і використання хмарних технологій відкриють безліч можливостей для бізнесу. Впровадження цифровізації бізнес-процесів дає суттєву економію часу за рахунок зберігання файлів баз даних і офісного програмного забезпечення (текстових редакторів, електронних таблиць і т.д.), а також надання доступу до сучасного спеціалізованого програмного забезпечення [1, с.272]. Основними причинами, що вимагають використання новітніх інформаційних систем і технологій на підприємстві, є наступні:

- використання на підприємстві застарілих інформаційних технологій, які не задовольняють керівництво компанії;

- відсутність інформаційних технологій для ведення бухгалтерського обліку та аналізу.

Цифрова економіка базується на великих даних, технології блокчейн, квантових технологіях, штучному інтелекті, туманних обчисленнях (хмарних обчисленнях), віртуальній реальності та інших передових технологіях, які постійно вдосконалюються та впроваджуються [2, с. 169].

Цифрова економіка має як значні переваги, так і суттєві недоліки [3](таблиця 1).

*Таблиця 1*

### **Переваги та недоліки цифрової економіки**

| Переваги                                                                                                            | Недоліки                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| нові можливості спілкування, прискорення комунікацій і платежів, новий рівень комфорту                              | швидке зниження продуктивності праці від впровадження нових технологій |
| нові ринки, нові бізнес-моделі, нові великі компанії, нові масові сервіси і інформаційні послуги                    | зменшення чисельності працюючих у зв'язку з їх незатребуваністю        |
| зростання продуктивності праці, зростання ефективності, впровадження штучного інтелекту, автоматизація, роботизація | зростання технологічного безробіття                                    |
| підвищення швидкості і                                                                                              | зростання нерівномірності в розподілі                                  |

|                       |                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| стандартизації послуг | доходів на період підвищення кваліфікації працюючих до потрібного рівня кваліфікації                                          |
| збільшення інвестицій | зміни в регіональній структурі розміщення продуктивних сил, необхідність в освіті та кваліфікаціях персоналу, інфраструктурі. |

Цифровізація суттєво впливає на інноваційну діяльність підприємств, оскільки ґрунтується на широкому використанні цифрових систем управління підприємством: Big Data, електронної комерції, робототехніки та поширення нейронних мереж.

Використання сучасних програмних продуктів та забезпечення офісу актуальними ІТ-інструментами створює умови для інтеграції всіх бізнес-процесів, створення інформаційних центрів та впровадження електронного документообігу. В результаті кардинально змінюються процеси взаємодії між підрозділами компанії, перерозподіл робочих навантажень та обов'язків співробітників. Ці програмно-технічні засоби розширюють функціональні можливості працівників компанії [4, с. 210].

На рисунку 1 представлено позитивний вплив цифровізації на інноваційну діяльність підприємства.

Цифровізація дає можливість підприємствам мати суттєві переваги при реалізації обраної фінансової стратегії, забезпечення їх економічної безпеки, досягнення відкритості ведення бізнесу.

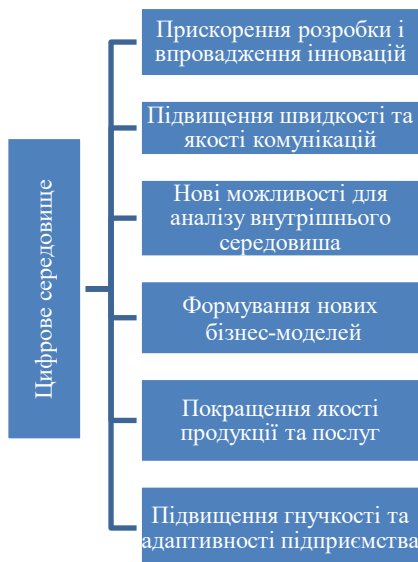


Рис. 1. Вплив цифровізації на інноваційну діяльність підприємства

На наш погляд, процес діджиталізації бізнес-процесів підприємств передбачає три етапи (рис.2):



Рис. 2. Етапи діджиталізації бізнес-процесів підприємств

В роботі [5] визначається, що перший етап - це інтеграція цифрових технологій у стратегію розвитку компанії. Другий етап - діджиталізація бізнес-процесів (якісна зміна бізнес-процесів) передбачає створення систем збору, зберігання та аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації за допомогою інтернету, обробку великих масивів інформації, використання штучного інтелекту та інтернету речей у виробництві. Третій етап включає в себе автоматизацію документообігу, впровадження ERP-систем і діджиталізацію управління підрозділами компанії. Технологічно розвинені сучасні підприємства використовують у своїй діяльності комп'ютерні інформаційні системи для автоматизації як процесів всередині підприємства, так і процесів взаємодії із зовнішнім середовищем (концепція ERP II)

Серед найбільш відомих зарубіжних інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів є: SAP, IBM, Oracle, PeopleSoft, REAL Application, Hewlett-Packard і інші. Найбільш часто використовувані корпоративні інформаційні системи включають Scala, BAAN, Galaxy, Oracle Applications, System Aurora (Business / 400), Infor SyteLine ERP, Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics NAV, Kompas, ASTOR, Business Control і Global ERP та інші [6, с.56].

Існує п'ять основних типів інформаційних систем, що відповідають потребам різних рівнів організації та функціональних сфер управління підприємством [7, с. 22].:

- бізнес і процес;
- автоматизація офісу;
- управлінська інформація;
- системи підтримки прийняття рішень та підтримки

прийняття рішень.

Системи бізнес-процесів виконують щоденні завдання, необхідні для розвитку підприємства, і надають безпосередню підтримку на операційному рівні. Ці системи є основним джерелом інформації, яку використовують інші комп'ютерні системи в організації.

Автоматизовані офісні системи полегшують комунікацію за допомогою документообігу та передачі даних і підвищують продуктивність взаємодії між менеджментом і персоналом. Це вибірккові інформаційні системи, які включають текстові редактори, електронні таблиці, телеконференції та системи управління базами даних.

З економічної точки зору, інформаційні технології можна розглядати як засіб виробництва, який може вільно замінити працівників на підприємствах. Як наслідок, інформаційно-комунікаційні технології можуть зменшити кількість менеджерів середньої ланки та службовців. Рівень розвитку ІТ-продуктів та послуг для комп'ютеризації підприємств можна вважати одним з найнадійніших індикаторів розвитку різних секторів бізнесу. Тільки правильне використання переваг інформаційно-комунікаційних технологій може створити умови для вільних векторів розвитку підприємств, оскільки це нові підходи до інформації, комунікаційних процесів, стилів управління, методів і процедур управління [8, с. 11].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що діджиталізація покращує фінансово-економічні показники тих підприємств, які використовують інструменти діджиталізації, а також покращує інноваційний потенціал держави в цілому.

Впровадження сучасних технологій та систем управління позитивно впливає на:

- розробку поліпшеної моделі розвитку бізнесу, побудованої на цифровізації;

- розробку цифрових послуг і товарів;
- діджиталізацію бізнес-процесів для забезпечення їх простоти та доступності;
- автоматизацію збору, обробки, а також зберігання даних;
- діджиталізацію для управління виробничими процесами;
- управління мережами поставок;
- здійснення цілого ряду адміністративних функцій підприємства.

### Список літературних джерел

- 1.Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4. С. 269–276.
- 2.Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167-174.
- 3.Петрашевська А.Д., Галіус Л.С. Переваги та недоліки діджиталізації економічних процесів на сучасному етапі. *Regional economics and management 2019 1(23) С.157-160*
- 4.Чеснокова Н. В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 209-213.
- 5.Андрющенко І. Як правильно почати діджиталізувати свій бізнес. URL: <https://nv.ua/ukr/techno/technoblogs/jak-pravilno-pochati-didzhitalizirovat-svij-biznesbloh-irini-andrjushchenko-2475642.html#> (дата звернення 2.11.2024)
- 6.Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53–58.
- 7.Лисак Н. В. Покращення діяльності підприємства шляхом організації комп'ютерної інформаційної бази. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2 (1). С. 21–25.
- 8.Пожус В. І. Інформаційно-комунікативні технології як один з найважливіших факторів формування інформаційного суспільства. *Гуманітарний Вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. ЗДІА. № 49. 2012. С. 5-16.

## **СЕКЦІЯ 6.**

### **ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Дороніна Ольга Анатоліївна, д.е.н., професор**  
**Бурлака Олександр Сергійович, аспірант**  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

### **ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ**

ІТ-компанії наразі є значним сегментом економіки України, зайнятість в якому організована переважно за командним принципом, що потребує застосування специфічних управлінських підходів та інструментів. Команди ІТ-фахівців доволі часто не просто є георозподіленими, а відрізняються високим рівнем різноманітності (за освітою, досвідом, національністю, менталітетом, цінностями, рівнем розвитку емоційного інтелекту) учасників. При цьому, в умовах війни в Україні управлінські рішення щодо управління компаніями в цілому, й окремими командами зокрема, приймають переважно в умовах високого рівня невизначеності та нелінійності. Крім того, й сучасний глобальний світ функціонує в умовах, які футурист ДжамаїсКашію назвав BANI-світ – швидший і складніший, хаотичний світ, що не має чіткої структури[1].BANI-світ описується такими характеристиками, що в кінцевому підсумку впливають й на ефективність застосування управлінських інструментів [1]:

тендітний (brittle) – всі звичні способи дій і методи можуть у будь-який момент зруйнуватися. Ніхто не

захищений, немає надійної опори, будь-яка дрібниця може похитнути усталений порядок;

неспокійний (anxious) – такий світ тримає всіх у тривожному стані. Невідомо, де ти опинишся завтра, що незабаром станеться, які можливості будуть втрачені;

нелінійний (nonlinear) – не можна встановити чіткий зв'язок між причиною та наслідком. Подія може вплинути на майбутню мету несподіваним чином. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані численні дії;

незбагнений (incomprehensible) – бракує знань і даних, рішення приймаються навіпомацки. Не виходить скласти картину зрозумілого уявлення про події, що відбуваються.

Отже, очевидно, що в цих умовах класний менеджмент та традиційні підходи до управління командами в такій специфічній сфері як ІТ вже не будуть забезпечувати очікувану ефективність. Натомість вважаємо, що доречним є запровадження поведінкових підходів до управління командами в ІТ-компаніях, який ґрунтується на імплементації категорій та законів поведінкової економіки в практику командного менеджменту.

Поведінкова економіка — це відносно новий напрямок в економічній науці, який досліджує, як емоції, психологічні фактори та когнітивні обмеження впливають на прийняття раціональних рішень та поведінку людей в економічних ситуаціях. Поведінкова економіка є розділом економічної науки, який досліджує, як люди приймають рішення в умовах невизначеності та обмеженої раціональності. На відміну від традиційної економічної теорії, яка передбачає, що люди є повністю раціональними й завжди прагнуть досягти оптимальних результатів, поведінкова економіка враховує фактори, які можуть



впливати на людську поведінку, такі як емоції, уявлення та соціальні норми[2, с. 6].

Науковці виділяють такі принципи поведінкової економіки [2, с. 7; 3, с.4]:

1.Альтернативність: поведінкова економіка враховує, що люди мають обмежені ресурси й можуть вибирати між різними альтернативами. Цей принцип відображає ідею, що рішення, яке приймає людина, часто полягає в тому, якою альтернативою вона може зробити безпосередній вибір.

2.Психологічні фактори: поведінкова економіка вивчає вплив психологічних чинників на прийняття рішень. Люди нерідко використовують емоції, недоліки мислення та інші фактори, які можуть впливати на їх здатність приймати раціональні рішення.

3.Концепція "людського капіталу": цей принцип відображає те, що люди вважаються одним з важливих ресурсів у економіці. Інвестиції в освіту, тренінги та інший розвиток визнаються як важливий фактор економічного росту.

4.Система недосконалої інформації: поведінкова економіка враховує, що люди часто мають обмежену або неправдиву інформацію про майбутні події та їх наслідки. Це може вплинути на їх здатність раціонально оцінювати можливості та ризики.

5.Стійкість рішень: поведінкова економіка визнає, що люди часто дотримуються своїх попередніх рішень і стійкі до змін. Це може бути зумовлено руйнівними ефектами, віру в особисту недоторканість, соціальними нормами тощо.

6.Врахування контексту: поведінкова економіка відзначає, що люди оцінюють свої рішення та вибори в контексті, в якому вони знаходяться.

7. Соціальний вплив: поведінкова економіка розглядає вплив соціальних чинників, таких як опір до змін, груповий тиск, взаємодія з іншими людьми, на прийняття рішень. Люди можуть приймати рішення на основі змісту інших людей та соціальних норм.

8. Системне мислення: люди, як правило, схильні приймати рішення на основі швидкого мислення, що скорочує час та зусилля на аналізування проблеми. Використання технік повільного мислення сприяє прийняттю правильних рішень. Це, в свою чергу, вимагає ретельного збору інформації, її аналізу, пошуку аргументів і навіть проведенню різних експериментів.

Пропонуємо розширити цей перелік зарахунок таких принципів, що можуть бути актуальними для сфери управління командами:

1. Когнітивна складність – ухвалення рішень в царині управління командою в умовах невизначеності може бути ускладнено когнітивними особливостями лідера команди, зміною команди та відмінностями у сприйнятті картини світу членами команди та її лідером;

2. Ірраціональність в поведінці, що проявляється в схильності прийняття таких рішень, що є не оптимальними, а прийнятними. Отже, різні критерії «прийнятності» у кожного члена команди та лідера можуть стати як причиною конфліктів, так і передумовою початку процесу «розпаду» команди.

3. Схильність до мінімізації втрат в умовах ризику, що може провокувати тактику «вичікувальної» поведінки членів команди, а обрання такої моделі поведінки лідером команди стає однозначно чинником гальмування командного прогресу та ефективності.

Серед категорій, принципів та законів поведінкової економіки, на нашу думку, у процес управління командами в ІТ-компаніях можуть бути імплементовані такі:

### 1. Евристики та когнітивні упередження

В контексті командотворення, особливо в ІТ-секторі, кожен працівник піддається впливу евристик — швидких, спрощених підходів до ухвалення рішень. Ці евристики нерідко призводять до когнітивних упереджень, таких як ефект групового мислення (groupthink), коли члени команди через тиск групи намагаються уникати конфліктів і досягати консенсусу, навіть на шкоду якості рішень. Врахування цих аспектів може покращити підбір персоналу та управління командою, адже підвищення обізнаності про упередження сприяє об'єктивнішому прийняттю рішень. Крім того, вважаємо що на кожній з 5 класичних стадій розвитку команди (формування, бурління, нормування, продуктивність, розпуск) актуальними є окремі види упереджень, що загалом охоплюють три їх групи (упередження при прийнятті рішень, формуванні переконань та поведінкові упередження; соціальні упередження; помилки та упередження пам'яті).

### 2. Теорія перспектив (Prospect Theory)

Працівники ІТ-компаній часто приймають рішення про ризик, наприклад, щодо переходу до нового проєкту чи зміни методів роботи. Теорія перспектив описує, як люди обирають між ризиками та вигодами, і підкреслює схильність до збереження статусу-кво. Це особливо корисно для підвищення мотивації команди: зрозумівши, що люди зазвичай більше бояться втрат, ніж прагнуть здобутків, керівництво може адаптувати мотиваційні методи для ефективнішої комунікації цілей та очікувань.

### 3. Соціальні переваги та ефект взаємності (Reciprocity)

Поведінкова економіка визначає важливість соціальних переваг, таких як взаємна підтримка та кооперація. Взаємність, тобто прагнення відповісти на

допомогу аналогічною підтримкою, може підсилити мотивацію членів команди, підвищуючи ефективність командної роботи. Керівник, який розуміє цей принцип, може створювати більше можливостей для обміну знаннями та спільного вирішення проблем, стимулюючи командну динаміку.

#### 4. Обмежена раціональність (Bounded Rationality)

Працівники приймають рішення, виходячи з неповної інформації та емоційних факторів, що часто ускладнює спільну роботу. Знання про обмежену раціональність може бути корисним для створення ефективних комунікаційних стратегій у команді, щоб забезпечити краще розуміння мети проєктів та підвищити ефективність співпраці.

#### 5. Анкерування (Anchoring)

У процесі командотворення перші враження відіграють вирішальну роль. Анкерування — когнітивне явище, коли перша інформація впливає на подальші оцінки — може бути критичним при оцінці навичок та ролей у команді. Розуміння цього ефекту допоможе уникати стереотипів щодо певних посад і сформувати об'єктивніші очікування від команди, зменшуючи ризик помилкових висновків.

#### 6. Конформізм (Conformity)

В ІТ-компаніях, де командна робота особливо важлива, тиск конформізму може спричиняти небажання висловлювати інноваційні ідеї. Знання цього ефекту дозволяє створювати простір для різноманітних точок зору, що сприяє творчості та інноваціям у команді.

Ці категорії, принципи та закони поведінкової економіки є фундаментальними для розуміння поведінки працівників та сприяють ефективнішому управлінню процесом командотворення в ІТ-компаніях.

Задля вирішення конкретних завдань в управлінні командами варто застосовувати комбінації

вищевикладених здобутків поведінкової економіки. Так, наприклад, аналіз поточних підходів до командотворення в ІТ-секторі може здійснюватися через:

оцінку впливу когнітивних упереджень на командні процеси. Дослідження поведінкових аспектів допоможе розкрити, як евристики та когнітивні упередження впливають на роботу команд. Так, ефект групового мислення або конформізм можуть перешкоджати прийняттю нових ідей, що може знижувати ефективність. Аналіз цих факторів дозволить зрозуміти, як знижувати їхній вплив у щоденній командній роботі;

використання теорії перспектив для мотивації. Теорія перспектив показує, що люди сприймають ризики та вигоди через особистісну призму. У ІТ-компаніях важливо враховувати це для підтримки мотивації, особливо в умовах частих змін. Інтеграція таких знань у поточні підходи може допомогти менеджерам адаптувати свої методи для більш ефективного залучення команди до досягнення цілей проєкту.

Напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення процесу командотвореннякомандотворення в умовах невизначеності та підвищеного рівня ризику може бути ефективізовано через:

підсилення командної динаміки на основі принципів взаємності та соціальної підтримки. Принцип взаємності, або економіка взаємності, передбачає, що люди охочіше працюють, якщо відчують взаємну підтримку. Рекомендації, засновані на дослідженні цього ефекту, можуть посилити колективний дух та сприяти формуванню довіри в команді, що особливо важливо в ІТ-компаніях, де команди часто працюють над інноваційними продуктами;

адаптацію комунікаційних стратегій із урахуванням обмеженої раціональності.

Принцип обмеженої раціональності допомагає зрозуміти, що учасники команди рідко мають повну інформацію для ухвалення рішень, і їхні рішення можуть бути емоційно забарвлені. Застосування цього принципу дозволить створити більш ефективні комунікаційні канали, зменшити ймовірність непорозумінь і підвищити прозорість в обговореннях, що покращить координацію в команді.

Ці припущення демонструють, як поведінкові дослідження можуть підсилити практичну цінність дисертації, забезпечуючи глибше розуміння психологічних аспектів командотворення та більш дієві рекомендації для ІТ-компаній.

Отже, підсумовуючи слід зауважити, що застосування інструментів поведінкової економіки в управління процесом командотворення в ІТ-компаніях дозволить розкрити нові аспекти взаємодії членів команди та запровадити механізми ухвалення рішень, результати яких будуть прийнятними для всіх членів команди. Лідерам команд варто звертати увагу на роль когнітивних упереджень, як-от групове мислення та ефект конформізму, які часто перешкоджають інноваційному підходу до вирішення завдань у командній роботі. Це підвищить об'єктивність у підборі персоналу на стадії формування команди та допоможе уникнути стереотипів у командній роботі на подальших етапах розвитку команди. Ключові положення теорії перспектив Д.Канемана та А.Тверській принцип обмеженої раціональності, сформульований Г.Саймоном, також можуть бути використані для кращого розуміння мотиваційних факторів та сприйняття ризиків серед членів команд. Це дозволить формувати рекомендації для підвищення залучення команди до досягнення цілей проєкту, особливо в умовах швидких змін та домінування BANI-світу. Крім того, варто вивчати принципи взаємності та соціальної

підтримки, щоб покращити командну динаміку та зміцнити атмосферу довіри. Загалом, таке інтегроване застосування поведінкових моделей відносно процесів командотворення підвищить ефективність управління в ІТ-компаніях та сприятиме стійкому розвитку команд.

### Список літературних джерел

1. Мельник М. Тендітна та неспокійна епоха: як технології змінюють світ і як бути до цього готовим. URL: <https://highload.today/uk/blogs/tenditna-ta-nespokijna-epoha-yak-tehnologiyi-zminyuyut-svit-i-yak-buti-do-tsogo-gotovim/> (дата звернення 05.11.2024).
2. Баранов В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. Випуск 8. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921/842> (дата звернення 07.11.2024).
3. Липич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Ефективне управління в контексті поведінкової економіки. *Економічний форум*. 2/2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/352357186\\_EFEKTI\\_VNE\\_UPRAVLINNA\\_V\\_KONTEKSTI\\_POVEDINKOVOI\\_EKONOMIK](https://www.researchgate.net/publication/352357186_EFEKTI_VNE_UPRAVLINNA_V_KONTEKSTI_POVEDINKOVOI_EKONOMIK) (дата звернення 04.11.2024).

**Дульська Ірина Василівна**, к.е.н., с.н.с.  
Державна Установа "Інститут економіки та  
прогнозування НАН України"

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Цифрова трансформація суспільства та економіки, знаходиться серед пріоритетів України навіть в умовах війни. Широка діджиталізація та перенесення державних послуг в онлайн передбачені в Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС. Однак досягнення цієї мети неможливе без належної інституційної трансформації в Україні, зокрема в сфері децентралізації. На сучасному етапі

розвитку світова наукова спільнота визнала провідну роль сильних інклюзивних інститутів суспільства, до яких належить місцеве самоврядування, у визначенні успішності розвитку країни та її регіонів через присвоєння Нобелівської премії з економіки за 2024 р. працям Д.Аджемоглу та Дж.Робінсона [1]. З цієї точки зору особливо важливим є налагодження в Україні управління регіональним розвитком при конструктивній взаємодії органів місцевого самоврядування (ОМС) територіальних громад (ТГ) та органів виконавчої влади (ОВВ) різних рівнів (центрального - міністерств і відомств, та регіонального - державних воєнних адміністрацій (ДА)), зокрема в сфері цифровізації ТГ, в контексті реформи євроінтеграції та подальшої децентралізації, особливо у віддалених від фронту регіонах. Адже ОМС є найбільш наближеним до населення інститутом представницької влади ТГ, підзвітний їй і має задовольняти її найнагальніші потреби, а ефективне впровадження ІКТ-інновацій, цифровізація ТГ переорієнтовує їх економіку на вищі технологічні уклади, смарт-спеціалізацію, суспільне буття – до демократії, прозорості та інклюзивності, як форм його територіальної організації, більш притаманних підходам ЄС до місцевого самоврядування, політики згуртованості. Однак, на шляху до цього є проблеми.

**Інституційні.** З початком широкомасштабної війни РФ проти України децентралізація об'єктивно була загальмована і її розвиток пішов здебільшого за мобілізаційною / директивною моделлю, коли керівна роль належить органам виконавчої влади (ДА) не тільки в питаннях безпеки та обороноздатності. Про що наголошувалося Єврокомісією в Звіті щодо прогресу України в підготовці до інтеграції в ЄС за 2023 р. в частині проблем, що потребують вирішення: воєнний стан спричинив створення занадто великої кількості ДА на місцевому



рівні, які перебравали на себе багато функцій ОМС, тому рекомендувалося уточнити законодавчо критерії їх утворення та розглядати припинення діяльності ОМС як крайній захід; ключову роль у розробці регіональних програм, у т.ч. з цифровізації, відіграють обласні ДА, що загрожує усуненням місцевих стейкхолдерів від прийняття рішень (як це сталося після прийняття змін до Закону України про містобудівну діяльність); Конгрес місцевих і регіональних влад є дорадчим органом при Президентові України та не має повноваження координації, встановленого законом; зменшилися певні місцеві субсидії на делеговані завдання, а встановлені централізовано звільнення від місцевих податків не компенсувалися відповідно; бюджетна прозорість і відкритість формування бюджету в Україні обмежені та погіршилися під час воєнного стану за даними Індексу відкритості бюджету тощо [2].

Фактично склалася така модель співпраці ОМС ТГ та ОВВ: значна кількість ТГ є проактивними, з власної ініціативи підключають до реалізації проєктів цифровізації та ін. бізнес, інститути громадянського суспільства, зарубіжні інституції, тобто не потребують керівництва або бюрократичних посередників у свої діяльності. Так, на 1.07.2024 р. в усіх сферах регіонального розвитку з усіх 1469 ТГ України 548 ТГ уклали 350 договорів муніципального співробітництва, 356 ТГ – 1477 (+14 до 2023 р.) договорів міжнародного співробітництва з 64-ма країнами світу [3]. На жаль, в яких секторах ці проєкти виконувалися, достеменно невідомо. В той же час частина ТГ залишається пасивними, і саме в цих, а не у вищезазначеному випадку мають діяти CDTO (керівник з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officer) при ДА. Без сумніву, формування воєнного та згодом повоєнного суспільства та економіки виграло б від

синергії партнерських, а не підпорядкованих взаємовідносин між ОБВ та ОМС, наскільки це можливо в форс-мажорних обставинах війни. Більш гнучко поєднані гілки влади (залежно від того, наскільки проактивною є ТГ та забюрократизованими ОБВ) у співробітництві з бізнесом, зарубіжними інституціями зможе більш продуктивно працювати в сфері цифрової трансформації ТГ для збільшення їх інституційної та фінансової спроможності, інвестиційної привабливості економік ТГ, розвитку цифрової інфраструктури, е-урядування, е-демократії, соціальної сфери, зручних умов проживання населення, цифрової трансформації бізнесу тощо.

В Звіті Єврокомісії в межах Пакету розширення ЄС щодо України за 2024 р. [4] також акцентується необхідність покращення менеджменту публічних інвестицій для планування повоєнного економічного відновлення України щодо визначення пріоритетних проектів у галузевих пакетах і Єдиному пакеті проектів, узгодження державних інвестицій на місцевому рівні з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування. Прогрес впровадження Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management (Цифрова екосистема відновлення для відповідального управління, DREAM), як частини ІТ-архітектури підтримки менеджменту публічних інвестицій, не призвів до формування формальної координаційної системи, яка гарантує, що ОМС та їх асоціації зможуть повноцінно брати участь у розробці та реалізації політики повоєнної відбудови.

**Фінансові та організаційні.** З початку процесів децентралізації ТГ наростили свою інституційну та фінансову спроможність, мали ресурси для самостійної або в кооперації реалізації проектів в різних сферах, в т.ч. з цифровізації, що збільшує податкові надходження ТГ

завдяки більш раціональному використанню їх ресурсів. Адже завдяки розвитку телекомунікацій та ІКТ-рішень в ТГ покращується якість е-урядування, розпорядження усіма ресурсами ТГ; відбуваються цифрові перетворення бізнесу, що збільшують його дохідність; розвивається шерінгова та гіг-економіка, інтенсифікуються комунікації в суспільстві. ІКТ широко застосовуються у плануванні ресурсів підприємств (ERP, Enterprise resource planning), торгівлі (е-комерція), маркетингу та рекламі (AdTech): CRM (Customer relationship management, управління відносинами з клієнтами), SMM (Social media marketing, соціальні медіа в маркетингу); агросекторі (AgTech, Precision farming), в масовому харчуванні (FoodTech), медицині (MedTech), освіті (EdTech); е-урядуванні для збільшення прозорості ОМС перед ТГ (е-демократія, е-бюджет), створенні smart-міст та селищ; населення отримує доступ до е-послуг, які покращують якість життя ТГ: з оплати ЖКГ, запису до лікаря, пошуку роботи; доступу до платіжної інфраструктури, банківських та фінансових операцій (FinTech), сфери культури та відпочинку (smart-туризм, е-музеї, театри, перегляд відео зі стрімінгових платформ та заробіток за рахунок монетизації контенту при розміщенні на них своїх творів) тощо. Цифровізація також відіграє значну роль у запровадженні зеленого переходу, тому в ЄС аналізується взаємозв'язок між впровадженням ІКТ і екологічним діями підприємств (споживати менше енергії, матеріалів, обладнання або витратних матеріалів; віртуалізувати продукти та послуги; полегшити дистанційну роботу; скоротити відрядження; пропонувати стійкі транспортні альтернативи; виробляти менше відходів; керуватися принципами екодизайну; переробляти обладнання і продукти; вимірювати їхній вплив на довкілля).

Частка власних доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі їх надходжень за 4 місяці 2024 р. склала 72,9 проти 75,0% за 9 місяців 2023 р. Їх частка (без трансфертів) у зведеному бюджеті у 2022-2023 рр. складала 24,4-17,8%, у видатках 15,6-14,3%. За 7 місяців 2023 р. накопичений профіцит місцевих бюджетів склав 80,6 млрд грн, що на 13 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2022 р. (480 ТГ мали профіцит бюджету більше 25%, 424 – 10-25%, 452 – до 10%; дефіцит мали 161 ТГ (до 10%), 31 – 10-25%, 35 – більше 25%) [3]. Високі профіцити також були пов'язані зі зростанням податків на доходи фізичних осіб (ПДФО), сплачених військовими ("військовий ПДФО"), та обмеженнями на витрачання коштів ОМС через війну. Тому на тлі окремих зловживань ОМС, які нераціонально використовували бюджети ТГ, та з огляду на потреби держави у фінансуванні ЗСУ 08.11.2023 р. прийнято закон про вилучення військового ПДФО з місцевих бюджетів на період дії воєнного стану. Згідно йому відмінне від військового ПДФО залишається в ТГ в обсязі 64%; всі ТГ дотягуватимуть до рівня доходів 2021 р. дотаціями; для всіх ТГ скасовується реверс (вилучення з місцевих бюджетів коштів на користь держбюджету та їх перерозподіл серед менш спроможних ТГ); села та селища отримали право внутрішніх та зовнішніх запозичень за погодженням з Мінфіном (це право до цього мали лише ТГ міст); залишки на рахунках ОМС дозволено використовувати на лікування та реабілітацію осіб, постраждалих від агресії рф.

Зменшення доходних джерел бюджетів ТГ за рахунок вилучень змусило їх вишукувати додаткові ресурси, користуючись інструментами цифровізації. Значний нерозкритий потенціал цього має податок на нерухомість (ПН) (податок на нерухоме майно – 2,9%, плата за землю –

11,0% доходів бюджету ТГ за 4 місяці 2024 р.) [3]. Тоді як протягом останніх 20 років середнє значення частки ПН у структурі податкових надходжень місцевих бюджетів у країнах ЄС становить 34,6%, найбільше у Франції (60,2%), Словаччині (60,8%), Румунії (61,6%), Болгарії (62,3%), Естонії (80,5%), Литві (80,7%), Греції (90,2%), Ірландії (100%). Це пояснюється тим, що в Україні майнові реєстри ще мають прогалини інформації про об'єкти нерухомості, власники новобудов не поспішають їх офіційно реєструвати, а законодавства, яке б змушувало їх це робити, не розроблене.

Трапляються розбіжності між інформацією Державного земельного кадастру та паперовими актами про право власності на земельну ділянку. Внаслідок цього бюджети ТГ втрачають значні потенційні доходи. Ця проблема також перешкоджає вчиненню нотаріальних та реєстраційних дій щодо нерухомого майна, що зменшує інвестиційну привабливість ТГ. Тому для ТГ важливий релевантний облік нерухомості з використанням геоінформаційних систем. Завдання забезпечення е-інформаційної взаємодії інформаційних систем Державного земельного кадастру та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно в т.ч. для реалізації пілотного проекту щодо масової оцінки земель включене до Плану пріоритетних дій Уряду на 2024 р., це також рекомендується зробити в Звіті Єврокомісії щодо готовності України до вступу до ЄС в 2024 р. [4]. Міністерству цифрової трансформації (МЦТ), як центральному ОВВ в сфері цифровізації, необхідно покращити програмне забезпечення майнових та фіскального реєстрів і впорядкувати їх дані, податковим органам та ОМС – популяризувати використання е-кабінету платника податків і сплачувати ПН та ін. податки онлайн.

Інтенсивний розвиток інформаційного суспільства ставить виклики перед податковим законодавством. Адже має місце неохоплення податками значної кількості нерегулярних доходів населення, отриманих від діяльності в інтернеті, через неприйняття відповідних змін. Це веде до втрати значного обсягу податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Використовуючи цифровізацію держава, ОМС спроможні створити умови підвищення фіскальної результативності ТГ.

На жаль, під час війни відбулося суттєве погіршення забезпечення статистикою цифровізації, що обмежило можливості релевантного моніторингу процесу, призвело до часткової втрати керованості та співставності з показниками ЄС, за що відповідають ОБВ України. Ситуацію з цифровізацією регіонів лише частково відбиває Індекс цифрової трансформації регіонів України, розроблений МЦТ за групами показників [5] у вигляді індексів (від 0 до 1). (Табл. 1).

Таблиця 1

### Індекс цифрової трансформації регіонів України у 2023 р.

| Область / Субіндекс | Інституційна спроможність | Розвиток інтегру | Розвиток ЦНАП | Впровадження режиму без паперів | Цифрова освіта | Візитівка обла | Проникнення базових е-послуг | Цифрова трансформація галузей | Сума балів* |
|---------------------|---------------------------|------------------|---------------|---------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|-------------|
| Вінницька           | 0,900                     | 0,784            | 0,712         | 0,868                           | 0,920          | 0,600          | 0,551                        | 0,848                         | 6,2         |
| Волинська           | 0,880                     | 0,870            | 0,808         | 0,865                           | 0,624          | 0,900          | 0,947                        | 0,747                         | 6,6         |
| Дніпропетровська    | 1,000                     | 0,902            | 0,908         | 0,923                           | 0,968          | 1,000          | 0,901                        | 0,826                         | 7,4         |
| Донецька            | 0,320                     | 0,118            | 0,369         | 0,605                           | 0,546          | 0,600          | 0,569                        | 0,272                         | 3,4         |
| Житомирська         | 0,380                     | 0,769            | 0,515         | 0,743                           | 0,552          | 0,100          | 0,566                        | 0,511                         | 4,1         |
| Закарпатська        | 0,800                     | 0,602            | 0,683         | 0,813                           | 0,820          | 1,000          | 0,847                        | 0,688                         | 6,3         |

|                       |              |                   |                   |              |              |                   |              |              |            |
|-----------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| Запорізька            | 0,598        | 0,18<br>5         | 0,43<br>2         | 0,141        | 0,658        | 0,050             | 0,428        | 0,065        | 2,6        |
| Івано-<br>Франківська | <b>0,900</b> | <b>0,76<br/>9</b> | 0,64<br>3         | 0,599        | 0,240        | 0,600             | 0,610        | <b>0,690</b> | 5,1        |
| Київська              | <b>0,685</b> | <b>0,68<br/>9</b> | <b>0,74<br/>4</b> | <b>0,718</b> | 0,542        | <b>1,00<br/>0</b> | <b>0,728</b> | 0,534        | 5,6        |
| Кіровоградс<br>ька    | 0,320        | 0,61<br>9         | 0,58<br>9         | 0,622        | 0,524        | 0,500             | 0,528        | 0,454        | 4,2        |
| Львівська             | <b>0,880</b> | <b>0,91<br/>4</b> | <b>0,90<br/>5</b> | <b>0,951</b> | <b>0,840</b> | 0,600             | <b>0,885</b> | <b>0,918</b> | <b>6,9</b> |
| Миколаївсь<br>ка      | 0,167        | 0,60<br>9         | 0,51<br>0         | 0,487        | 0,656        | <b>0,90<br/>0</b> | 0,534        | 0,105        | 4,0        |
| Одеська               | <b>1,000</b> | <b>0,84<br/>9</b> | <b>0,70<br/>6</b> | <b>0,819</b> | 0,620        | <b>1,00<br/>0</b> | <b>0,904</b> | 0,601        | <b>6,5</b> |
| Полтавська            | <b>0,800</b> | <b>0,91<br/>7</b> | <b>0,70<br/>9</b> | <b>0,902</b> | <b>0,936</b> | <b>1,00<br/>0</b> | <b>0,738</b> | <b>0,836</b> | <b>6,8</b> |
| Рівненська            | <b>0,960</b> | 0,60<br>9         | 0,65<br>3         | <b>0,853</b> | 0,472        | <b>1,00<br/>0</b> | <b>0,733</b> | <b>0,732</b> | 6,0        |
| Сумська               | 0,300        | 0,17<br>3         | 0,06<br>6         | 0,182        | 0,398        | 0,000             | 0,416        | 0,104        | 1,6        |
| Тернопільсь<br>ка     | <b>1,000</b> | <b>0,91<br/>6</b> | <b>0,74<br/>7</b> | <b>0,856</b> | <b>0,732</b> | <b>1,00<br/>0</b> | <b>0,672</b> | <b>0,773</b> | <b>6,7</b> |
| Харківська            | <b>0,728</b> | <b>0,92<br/>6</b> | <b>0,69<br/>6</b> | <b>0,809</b> | <b>0,968</b> | 0,500             | <b>0,809</b> | <b>0,773</b> | 6,2        |
| Херсонська            | 0,286        | 0,17<br>9         | 0,38<br>3         | 0,612        | 0,834        | 0,500             | 0,286        | 0,092        | 3,2        |
| Хмельницьк<br>а       | <b>0,800</b> | <b>0,75<br/>6</b> | 0,50<br>4         | 0,667        | 0,458        | 0,100             | 0,664        | 0,637        | 4,6        |
| Черкаська             | 0,656        | 0,59<br>5         | <b>0,71<br/>1</b> | <b>0,731</b> | <b>0,686</b> | 0,500             | 0,687        | <b>0,719</b> | 5,3        |
| Чернівецька           | 0,500        | 0,37<br>4         | <b>0,73<br/>3</b> | <b>0,740</b> | 0,546        | 0,500             | 0,589        | 0,447        | 4,4        |
| Чернігівська          | 0,612        | 0,40<br>4         | 0,63<br>0         | 0,536        | 0,546        | 0,600             | <b>0,720</b> | 0,509        | 4,6        |

Примітки. Жирним шрифтом виділені показники високого рівня (від 0,7), сірим - низького (нижче 0,3). \*- показник, розрахований авторкою. Джерело: [5].

Показники, що формують результат за розділом, не публікуються, що унеможливило їх аналіз. На них та на підсумок впливають: частка тимчасово окупованих територій в складі регіону, їх наближеність до зони бойових дій; руйнування та пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, житла, комерційної нерухомості внаслідок ракетних атак; бюджетна спроможність ТГ; частка населення, яке виїхало в ін.

регіони та закордон, якість менеджменту цифровізації з боку виконавчої влади (державних (воєнних) адміністрацій) (ДА). За сумою балів можна визначити області-лідери (Дніпропетровська, Львівська, Полтавська, Тернопільська, Волинська, ін.), відстаючих з об'єктивних причин (Сумська, Запорізька, Херсонська, Донецька, Харківська) та решти регіонів, які могли б демонструвати кращі результати. Однак якість менеджменту процесу з боку ОМС також впливає на підсумок, однак ці показники не виокремлено в окрему групу. Тому для повноти аналізу інституційної моделі процесу доцільно було б виокремити роль ОМС ТГ для визначення їх внеску в управління регіональним цифровим розвитком щодо кількості проєктів цифровізації ТГ та сфер, в яких вони виконувалися; виконаних самостійно чи у співробітництві з ін. ТГ, за допомоги зарубіжних партнерів; підключення укріплень до інтернету, організації WiFi-доступу; залучення населення до програм розвитку цифрових навичок, цифровізації дитсадків та закладів середньої освіти (доступ до широкопasmового доступу до інтернету, наявність комп'ютерних класів, е-журналів); вебсайт ОМС ТГ, оцінка якості його контенту; наявність геоінформаційної системи, інвентаризація нерухомого майна, землі; охорона здоров'я (цифровізація комунальних медзакладів), цивільний захист, упровадження інструментів е-демократії в ОМС, бюджетна спроможність ТГ. Тобто у фокус статистичних спостережень має потрапити рівень адміністративно-територіальних одиниць базового рівня (ТГ), а не тільки рівень регіонів. Саме це дозволить аналізувати рівень інституційної спроможності ОМС у їх взаємодії з ДА у впровадженні проєктів цифровізації ТГ та в ін. сферах.

На жаль, Індекс цифрової трансформації регіонів України від МЦТ не виконує ролі, яку в ЄС відіграє DESI (Digital Economy and Society Index, Індекс цифрових



суспільства та економіки), що є потужним інструментом аналізу та моніторингу, в якому інформація представлена не тільки у вигляді індексів, а й в кількісному. Рівень ОМС ТГ (у версії ЄС муніципалітетів) в ньому не подається через інституційну сформованість моделі децентралізації країн ЄС.

До війни забезпеченість доступом до телекомунікацій в ТГ за технологіями доступу можна було оцінити по інтерактивній карті (оновлювалася щопівроку) на офіційному сайті регулятора сфери – Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Ця інформація була дуже корисною для ОМС, мешканців, місцевого бізнесу та потенційних інвесторів в економіку ТГ. Тепер вона недоступна з безпекових міркувань. Щорічні звіти регулятора подають статистику телекомунікацій по регіонам.

Проблеми статистики цифровізації ТГ намагаються частково вирішити асоціації ОМС, які узагальнюють та аналізують окремі показники ТГ. В цьому допомагає "Веб-сайт діючих громад України", агрегатор 957-ми офіційних сайтів ТГ. Однак, лише 65,1% з 1469-ти ТГ розробили такі сайти, а ті, що розроблені, здебільшого не мають єдиних вимог та структури їх наповнення. Тому важко визначити тенденції цифровізації в усіх 1469 ТГ. ДА могли б виконати роль координатора та агрегатора інформації у вирішенні таких питань принаймні на рівні свого регіону, визначити обов'язкові елементи сайтів ТГ.

Крім того, Держстат після 2020 р. не оновлює статистику ОМС, що мали доступ до інтернету та використовували інструменти е-демократії, як от: кількість ОМС, які надавали можливість використання інструментів е-демократії "Е-звернення", "Е-петиція", "Е-консультація", "Бюджет участі (громадський бюджет)", ін. інструментів е-демократії. Її "поглинув" Індекс цифрової трансформації

регіонів України і цю інформацію натеper неможливо аналізувати. А такого роду інформація була б дуже корисною для ТГ.

Утруднює аналіз процесу цифровізації ТГ й те, що в складі місцевих бюджетів не виокремлено в окрему статтю видатків на цифровізацію. Вони конкретизовані лише в розріз купівлі комп'ютерної техніки (офісна техніка, сервери, комп'ютери та обладнання, телевізійна, радіо- та телекомунікаційна апаратура, системи керування) та окремих послуг (програмне забезпечення, послуги з обслуговування комп'ютерних систем).

Через вищезазначене єдиним методом дослідження процесу цифровізації ТГ залишається несистемний івент-аналіз, що обмежує можливості системного моніторингу процесу на рівні ТГ. Тому органи виконавчої влади центрального та регіонального рівнів мають налагодити релевантну статистику цифровізації на рівні ТГ.

### Список літературних джерел

1. Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон. Вузький коридор. Держави, суспільства і доля свободи. 2020. 520 с.
2. Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2023. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT 2023. SWD(2023). 699 final Report Communication on EU Enlargement policy. Ukraine. *EUROPEAN COMMISSION*. Brussels, 8.11.2023. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)
3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Станом на станом на 10.07.2024 року. *Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури* України. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Monitoring\\_18.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf)
4. Ukraine 2024 Report Accompanying the document COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF REGIONS 2024 Communication on EU enlargement policy. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)

enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

5. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf>

**Кириченко О.В.**, старший викладач  
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрові технології стали ключовим фактором трансформації світової туристичної індустрії, глибоко змінюючи способи надання та споживання туристичних послуг. У глобальному масштабі інновації, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, стали основними інструментами для покращення якості обслуговування, персоналізації пропозицій та підвищення ефективності операцій у . Завдяки новим технологіям процес подорожування став більш зручним, безпечним та доступним для широкої аудиторії.

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні активно застосовується для автоматизації рутинних процесів, таких як обробка бронювань та підтримка клієнтів через інтерактивні чат-боти, що забезпечують оперативні відповіді на запити туристів у будь-який час. ШІ також використовується для аналізу великого обсягу даних по поведінку клієнтів, на основі яких туристичні компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції, адаптовані

до потреб конкретних клієнтів, що значно підвищує рівень задоволеності відвідувачів.

Великі дані забезпечують туристичні компанії потужними аналітичними інструментами, дозволяючи краще розуміти поведінку туристів, виявляти поточні тенденції ринку та прогнозувати майбутні потреби клієнтів. Це дозволяє операторам точніше налаштовувати свої пропозиції, оптимізувати маркетингові стратегії та досягати вищої ефективності бізнесу, що особливо важливо в умовах зростаючої глобальної конкуренції. Крім того, аналітика великих даних може підтримувати місцеві органи влади та туристичні агентства у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку інфраструктури та просування дестинацій.

Блокчейн-технології забезпечують підвищену безпеку та прозорість транзакцій, що особливо важливо для міжнародних подорожей, де відбувається значна кількість фінансових операцій. Впровадження блокчейну у туристичні платформи дозволяє зменшити ризик шахрайства, полегшити обмін інформацією між постачальниками послуг та споживачами і навіть впроваджувати децентралізовані системи лояльності, де клієнти можуть зберігати бали або інші заохочення на блокчейні, використовуючи їх у різних компаніях.

Віртуальна та доповнена реальність також стали потужними інструментами в туризмі, дозволяючи клієнтам попередньо ознайомлюватися з туристичними об'єктами, створювати інтерактивні карти та занурюватися у віртуальні тури, що робить процес планування подорожей захопливим та інформативним. Такі можливості стимулюють інтерес до нових напрямків, а також допомагають знижувати ризик незадоволеності туриста обраним місцем [1].

Ці технології активно трансформують міжнародний туризм, забезпечуючи вищий рівень гнучкості, доступності та безпеки для туристів з усього світу. В умовах швидкої цифровізації глобальної економіки такі інновації стали визначальним фактором конкурентоспроможності на світовому ринку туризму [2]. Водночас ці тенденції створюють значні можливості для України, яка може інтегрувати сучасні цифрові рішення для покращення якості туристичних послуг, розвитку нових видів туризму та формування привабливого образу країни як туристичної дестинації. Впровадження цифрових технологій допоможе Україні посилити свою конкурентну позицію на світовому ринку, сприяючи інноваційній трансформації економіки та розвитку туризму як важливого сектора економічного зростання.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, здійснюють радикальні зміни в туристичному секторі, трансформуючи як туристичні послуги, так і взаємодію з клієнтами. У глобальному масштабі ці технології спрощують процес планування та бронювання подорожей, роблять можливими персоналізовані рекомендації, покращують якість обслуговування та підвищують ефективність роботи туристичних компаній [3]. Завдяки впровадженню цих інноваційних рішень Україна може не лише покращити якість туристичних послуг, але й розвивати нові форми туризму, зокрема цифровий, культурний, медичний та екологічний туризм, які можуть привабити міжнародних туристів.

Впровадження цих технологій в Україні може суттєво вплинути на розвиток туристичної галузі та підвищити її привабливість для іноземних туристів. Україна, маючи багату культурну спадщину, розвинуті курорти та природні ресурси, має всі шанси використати

цифрові інновації для посилення свого позиціонування на міжнародній арені. Наприклад, використання великих даних для аналізу потоків туристів може допомогти розробити ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на специфічні ринки, такі як Європа, Північна Америка та Азія. Штучний інтелект дозволить автоматизувати обслуговування клієнтів і оптимізувати процес бронювання через створення спеціальних додатків і сайтів, доступних кількома мовами.

Цифрові платформи для бронювання житла, послуг та турів (наприклад, Booking, Airbnb) є основним каналом для залучення туристів з-за кордону. Для України важливо інтегруватися у ці глобальні системи, водночас підтримуючи розвиток національних платформ. Використання великих даних дозволяє аналізувати поведінку туристів, виявляти тенденції та адаптувати туристичні продукти відповідно до потреб різних ринків. Додатково, впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності дає можливість для віртуальних турів, що можуть зацікавити туристів на етапі планування подорожі, зокрема до культурних та природних пам'яток України.

У сучасних умовах країни з розвиненою цифровою інфраструктурою отримують конкурентні переваги у туристичній сфері[4]. Україна, маючи привабливі природні й культурні ресурси, зможе значно підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність завдяки впровадженню цифрових рішень. Це включає розвиток цифрової інфраструктури в туристичних зонах, покращення якості та швидкості інтернет-з'єднання, цифровізацію інформаційних центрів і впровадження систем онлайн-маркетингу. Окрім цього, нові цифрові інструменти дозволяють значно знижувати витрати на просування українського туристичного продукту та

охоплювати ширшу аудиторію через соціальні мережі та інтернет-платформи.

Віртуальні тури по визначних пам'ятках та історичних місцях України можуть слугувати потужним інструментом для залучення іноземних туристів, які можуть віртуально відвідати об'єкти, оцінити їхню унікальність і зацікавитися реальною поїздкою. Доповненареальність також може використовуватись у музеях та на екскурсіях, надаючи туристам додаткову інформацію про об'єкти у зручному та інтерактивному форматі. Це допоможе Україні вигідно позиціонуватися на міжнародному ринку та забезпечить туристам унікальний досвід[5].

Хоча цифровізація відкриває нові можливості для туристичної галузі, Україна стикається з низкою викликів у процесі її реалізації. По-перше, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між міськими та сільськими регіонами країни значно ускладнює створення єдиного доступного цифрового середовища для туристів. Відсутність надійного доступу до високошвидкісного інтернету у віддалених регіонах та на популярних туристичних маршрутах обмежує можливості впровадження таких технологій, як віртуальні тури, онлайн-бронювання та інтерактивні карти, що впливає на загальний рівень обслуговування та комфорт туристів.

Додатковим викликом є брак висококваліфікованих фахівців, здатних обслуговувати сучасні цифрові системи, від управління платформами онлайн-бронювання до забезпечення безпеки даних користувачів. Сучасні цифрові технології вимагають спеціалізованих знань у сферах ІТ, аналітики даних, кібербезпеки, а також управління великими масивами інформації, які необхідні для ефективного функціонування цифрових рішень. Однак наявні освітні програми в Україні часто не встигають за

швидким розвитком галузі, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів і потребує інвестицій у навчання та перекваліфікацію працівників.

Безпека персональних даних туристів також стає дедалі актуальнішою в умовах цифровізації. Зростаюче використання цифрових платформ у туризмі збільшує ризики витоку конфіденційної інформації та потребує значних зусиль для забезпечення захисту даних. Українські туристичні компанії повинні інвестувати у вдосконалення систем кібербезпеки, адже репутаційні ризики, пов'язані з порушеннями в цій сфері, можуть вплинути на привабливість України як туристичної дестинації. Крім того, дотримання міжнародних стандартів захисту даних є обов'язковим для інтеграції з глобальними туристичними платформами та ринками.

Перехід на цифрові платформи також створює бар'єри для малих і середніх підприємств (МСП), що є значною частиною туристичної індустрії України. Без доступу до технологій МСП ризикують втратити можливість взаємодії з міжнародними туристами, які все частіше віддають перевагу онлайн-платформам для пошуку та бронювання послуг. Таким чином, виникає необхідність у державній підтримці, яка може включати як грантові програми для малого бізнесу на впровадження цифрових технологій, так і створення національних платформ, де дрібні оператори могли б конкурувати на рівні з великими компаніями.

Незважаючи на всі виклики, цифровізація відкриває перед Україною значні перспективи. Завдяки цілеспрямованим зусиллям щодо розвитку цифрової інфраструктури, підготовки кадрів, забезпечення кібербезпеки та підтримки малого бізнесу, країна має змогу значно підвищити конкурентоспроможність свого



туристичного сектору, розвиваючи інноваційні послуги та приваблюючи нових міжнародних туристів.

Цифровізація індустрії туризму є важливим етапом інноваційної трансформації економіки України, який може значно посилити її міжнародну привабливість та конкурентоспроможність. Завдяки поєднанню державних ініціатив та приватних інвестицій, Україна має шанс створити сучасну, інтегровану цифрову інфраструктуру, яка дозволить покращити взаємодію з туристами на всіх етапах їхнього перебування в країні. Це включає як зручні онлайн-сервіси для планування та бронювання, так і можливості для отримання інформації про маршрути, культурні та природні об'єкти, безпосередньо під час подорожі.

Розвиток цифрових послуг, зокрема інтеграція мобільних додатків, онлайн-гід-сервісів та безконтактних платежів, сприятиме підвищенню зручності та безпеки туристів, що, у свою чергу, посилить довіру до України серед міжнародних відвідувачів. Впровадження інструментів персоналізації дозволить туристичним операторам більш точно відповідати на потреби клієнтів, що підвищить рівень задоволеності відвідувачів та створить позитивний імідж України як прогресивної туристичної дестинації [6].

Державна підтримка відіграє ключову роль у цифровізації туристичної галузі. Створення стимулів для підприємств, які впроваджують цифрові інновації, зокрема у вигляді податкових пільг або грантів, сприятиме активному залученню бізнесу до цифрової трансформації. Крім того, важливо забезпечити належне регулювання захисту даних та кібербезпеки, оскільки зростання цифрової взаємодії вимагає від компаній дотримання стандартів конфіденційності, що стане запорукою довіри з боку іноземних гостей.

Окрему увагу слід приділити розвитку освітніх програм та курсів для підготовки кваліфікованих кадрів, які зможуть ефективно працювати в умовах нових технологічних викликів. Програми, орієнтовані на підготовку фахівців у галузях кібербезпеки, аналізу даних, штучного інтелекту та обслуговування цифрових платформ, є критичними для успішної цифрової трансформації. Розширення можливостей для навчання та перепідготовки не тільки підвищить рівень зайнятості, але й забезпечить стійкий розвиток туристичної галузі на основі сучасних технологій.

Комплексна цифровізація індустрії туризму дозволяє підвищити ефективність послуг, забезпечити персоналізований підхід до кожного туриста та вдосконалити управління туристичними потоками. Впровадження цифрових технологій, таких як електронні туристичні платформи, мобільні додатки, віртуальна реальність та блокчейн для безпечних транзакцій, підвищує привабливість країни для іноземних туристів та спрощує доступ до різноманітних послуг. Окрім того, розвиток цифрової інфраструктури може допомогти знизити сезонні коливання у туристичному секторі, адже онлайн-рішення дозволяють залучати аудиторію протягом усього року.

Цифровізація сприяє кращому моніторингу туристичних потоків та аналізу даних, що дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати сталий розвиток окремих регіонів. У результаті, Україна зможе не лише нарощувати кількість туристів, а й значно підвищити якість туристичних послуг та розширити свою присутність на міжнародному ринку, підкреслюючи конкурентні переваги на рівні якості обслуговування, доступності та різноманітності пропозицій.

### Список літературних джерел

1. Olga Kyrychenko, Sergey Yakubovskiy, Mykola Kyrychenko, Heorhii Paches (2022). The Role of Infocommunication Technologies in International Tourism Industry Development. 2022 IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T), Kharkiv, Ukraine, 236-240 pp, DOI: 10.1109/PICST57299.2022.10238590
2. Шевелюк, Михайло. (2021). Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 226-235. 10.31866/2410-1311.38.2021.245956.
3. Chuan Zhang, Yu-Xin Tian, Ao-Yun Hu (2025) Utilizing textual data from online reviews for daily tourism demand forecasting: A deep learning approach leveraging word embedding techniques, Expert Systems with Applications, Volume 260, 125439, ISSN 0957-4174, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.125439>.
4. Giray Gozgor, Chi Keung Lau, Zhibin Lin, Yan Zeng (2024), The impact of digital governance on tourism development, Journal of Digital Economy, Volume 3, Pages 1-13, ISSN 2773-0670, <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2024.05.003>.
5. Якубовський, С., & Кириченко, О. (2024). Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55>
6. Кириченко О.В. (2023) Роль інформаційних технологій у впровадженні інтегрованих систем управління в міжнародному туризмі: кризи та перспективи розвитку. Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: тезидоповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 листопада 2023 року / Відп. за випуск М. М. Микийчук. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/qm-2023/proceedings> (англ.); <https://science.lpnu.ua/uk/qm-2023/tezy-dopovidey> (укр.)

**Кожем'якіна Світлана Миколаївна**, д.е.н., професор  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## **ДИНАМІКА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕГМЕНТУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Процеси становлення українського суспільства зумовлюють безперервне вдосконалення сфери освіти, пошук ефективних шляхів підвищення якості освітнього процесу, приведення її у відповідність до сучасних і перспективних потреб людини, суспільства, економіки, передусім забезпечення цифрових трансформацій та цифровізації національної освіти.

Криза традиційної освіти через пандемію COVID-19 дала поштовх дистанційним формам навчання і отриманню нового досвіду. У виданні ЮНЕСКО «Короткий опис політики: Освіта в епоху COVID-19» зазначено, що пандемія призвела до найбільшого за всю історію збою у функціонуванні систем освіти, який зачепив майже 1,6 млрд. учнів з понад 190 країн світу на всіх континентах планети. Закриття закладів освіти охопило майже 94 % світового учнівського контингенту.

*Сучасним стратегічним трендом є цифровізація освіти.* У Європі було розроблено одну із семи головних ініціатив стратегії Єврокомісії «Європа 2020» – цифрова програма для Європи (Digital Agenda for Europe, 2014), котра визначила розвиток цифрової освіти. ЄС розроблено «План дій цифрової освіти, 2021–2027» (Digital Education Action Plan, 2021-2027), який є ключовим чинником Європейського освітнього простору до 2025 р. (European Education Area 2025), і «Цифровий компас 2030: європейський шлях» (2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade). Так, у «Плані дій цифрової

освіти, 2021–2027» Розвиток цифрової освіти розглядається через ЦК і навички, необхідні кожній людині задля отримання рівного доступу до цифрової інфраструктури, можливостей максимальної суспільної корисності і реалізації в житті, забезпечення гідних доходів та сучасної професії. На Симпозіумі про досягнення в освітніх технологіях 2021 р. (Symposium on Advances in Educational Technology) цифрова освіта розглядалася з позиції використання штучного інтелекту, доповненої реальності, гейміфікації, хмарних технологій, комп'ютерного моделювання, онлайн- та мобільних технологій, цифрових додатків тощо в освітньому середовищі [1].

Цифровий сегмент освіти в Україні ще формується. Є тенденція зростання цифрових навичок громадян у всіх регіонах в останні 3-4 роки. Молодь набуває навичок в освітніх закладах, а можливості дорослих і людей похилого віку обмежені. Інформаційно-цифрова грамотність українців як індикатор певного рівня цифрової освіти населення зростає, але досить повільно, тим часом як використання цифрових технологій у бізнесі та з метою надання державних послуг відбувається прискореними темпами[2].

На розвиток електронного навчання, створення електронних освітніх ресурсів і формування цифрових компетентностей учасників освітнього процесу спрямовані положення про Національну освітню електронну платформу (2018 р.), про електронний підручник (2018 р.), про електронні освітні ресурси (2019 р.), Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) (2020 р.), Опис рамки цифрових компетентностей громадян України (2021 р.). До формування й розвитку цифрової грамотності населення долучилися Міністерство цифрової трансформації України (проект «Дія. Цифрова

освіта»), Міністерство соціальної політики України та численні громадські організації [1].

Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України (2021 р.), 53 % українців володіють цифровими навичками нижче базового рівня, 47 % зацікавлені в їх отриманні. За рівнем цифрових компетентностей громадян Україна значно відстає від Польщі (65 %), Угорщини (69 %), Німеччини (78 %). Інформаційно-цифрова підготовленість людини забезпечує адаптованість до сучасного рівня отримання високотехнологічних послуг і забезпечення безпечного користування ними (особливо фінансово-банківськими). Питання цифрової грамотності набуває актуальності і з зростанням цифрових загроз [2].

Освітні форми, методи та технології освіти людини постійно змінюються у бік використання цифрових технологій. Розвиваються освітні цифрові платформи та формати цифрового спілкування. Серед них треба відмітити: eLearning (Електронне навчання); Video-Assisted Learning (Навчання за допомогою відео), Blockchain Technology (Технологія блокчейн), BigData Will Get Bigger (Великі дані стануть більшими), Artificial Intelligence (AI) (Штучний інтелект), Learning Analytics (Аналітика навчання), Gamification (Гейміфікація), Immersive Learning With VR And AR (іммерсивне навчання за допомогою VR та AR), STEAM, Social Media In Learning (соціальні медіа у навчанні). Цифровізація дала поштовх дистанційній освіті та явищу цифрового університету як центру реалізації навчальних програм нового часу.

МОН було здійснено комплекс заходів щодо розвитку освітніх цифрових технологій, а саме: створено Всеукраїнську школу онлайн, безкоштовний державний електронний класний журнал на базі ПАК «АІКОМ», Всеукраїнський розклад онлайн, освітню платформу

Learning passport, забезпечено розроблення тематичних всеукраїнських інтерактивних онлайн-уроків, впроваджено ряд амбітних активностей, забезпечених низкою цифрових гігантів світового рівня, зокрема корпораціями Google та Microsoft, виробником комп'ютерного обладнання HP тощо. За сприяння МОН постійно організовуються загальнонаціональні онлайн-навчання для стимулювання освоєння учасниками освітнього процесу нових технологій.

Стратегічний принцип рівного доступу до освіти реалізується через сприяння реалізації прав на особистісний розвиток кожної людини, особливо людини з особливими освітніми потребами. За даними Держстату, за 2016-2021 рр. чисельність учнів, котрі навчаються в інклюзивних класах закладів загальної середньої освіти (ЗСО), зросла майже у 5 разів (з 4,1 тис. осіб у 2016/2017 н. р. до 25,0 тис. осіб у 2020/2021 н. р.); кількість закладів ЗСО, при яких організовано інклюзивні класи, – більш ніж у 4 рази (з 1,5 тис. од. у 2016/2017 н.р. до 6,3 тис. од. у 2020/2021 н. р.); число таких класів – у 6,9 рази (з 2,7 тис. од. у 2016/2017 н. р. до 18, 6 тис. од. у 2020/2021 н. р.) [4].

У 2020/2021 н. р. у 1,6 тис. закладах дошкільної освіти створено 4,3 тис. спеціальних груп, де виховуються 61,6 тис. дітей. У 2,2 тис. закладах дошкільної освіти організовано 3,7 тис. інклюзивних груп із контингентом 6,8 тис. дітей з ООП. Таким чином, сегмент інклюзивної освіти зростає, а діти з ООП дістали можливість отримати доступ до навчання нарівні зі своїми однолітками [5;6].

В Україні для підготовки і проведення уроків учителі переважно використовують такі ресурси, як «На Урок» — 74,4 %, авторські уроки на каналі YouTube — 75,8 %, «Всеосвіта» — 64,6 %, «Всеукраїнська школа онлайн» — 38,7 %, EdEra — 33,3 %, матеріали блогів вчителів — 28,4 %, відкриті онлайн-уроки — 27,2 %, Learning.ua — 24,7 %,

Prometheus — 19,85 %. Водночас значна кількість закладів освіти для формування освітніх середовищ та забезпечення дистанційної форми навчання використовувала хмарні сервіси, що надають компанії Google та Microsoft. У закладах вищої освіти суттєво зросла кількість користувачів відкритої системи управління навчанням LMS Moodle [7].

*Програма трансформації «Освіта 4.0: український світанок», презентована в 2022 р., передбачає досягнення чотирьох ключових цілей:* перетворення навчання впродовж життя та мобільності на повсякденну реальність; підвищення якості та ефективності освіти і підготовки; утвердження справедливості, соціальної згуртованості та активного громадянства; сприяння креативності та інноваціям включно з підприємництвом на усіх рівнях освіти. Індикаторами досягнення запланованого визначено: — не менше 95% дітей (від 4-х років до обов'язкового шкільного віку) повинні брати участь у передшкільній підготовці; частка 15-річних учнів, які не опанували читання, математику та природознавство, не повинна перевищувати 15%. План реалізації програми є основою для оперативного управління розвитком у сферах освіти і науки[7].

Ось головні зміни в освіті, які *очікуються у найближчому майбутньому*. Один із перших трендів – активне та повсюдне використання інтерактивних панелей, планшетів та цифрових лабораторій, що набувають все більшого розповсюдження вже зараз. До другого тренду відносяться гаджети віртуальної та доповненої реальності, такі як 3D-окуляри, VR-шоломи та ін., задіяні в навчальних процесах. Наступний тренд можна назвати «ментальним». Він прогресуватиме з кожним роком, і з часом викладач перестане бути джерелом знань у звичному для нас розумінні. Натомість вчитель стає коучем, наставником,



людиною, яка показує, як багато існує шляхів для отримання знань. Ще один тренд – ComputerScience. У нашій системі освіти має бути переглянуте те, що саме вивчається інформатикою та скільки годин на це виділяється. У 2023 р. в Києві відкрили перший приватний ІТ-університет SET University (Science, Entrepreneurship, Technology). Студенти отримали можливість працювати з реальними кейсами ІТ-компаній, реалізовувати ідеї та запускати власні стартапи, які зможуть презентувати інвесторам. Також у Києві відкрито американський університет «Американський університет Київ» (АЮК) у партнерстві з державним Університетом штату Аризона (ASU), який посідає перше місце з інновацій серед університетів США. Тренд на STEAM-підхід набиратиме все більше обертів, і можемо прогнозувати ще більше класів, обладнаних для STEAM-інформатики чи біології, підвищення запиту на вчителів, які викладають та інтегрують підхід у програму, а також запит від батьків і учнів, які хочуть навчатися, щоб бути готовим до майбутнього, а не до минулого з різками та крейдою.

Для сучасного українського суспільства важливо планування орієнтирів розвитку та ефективних освітніх інновацій, реформування освітньої системи, трансформації її в органічну частину системи зайнятості населення, яка б протистояла соціальним, економічним та військовим ризикам для самореалізації людини.

### Список літературних джерел

1. Малицька І. Цифрова освіта країн Європейського Союзу під час пандемії COVID-19. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2021: інновації в освіті в контексті європеїзації та глобалізації : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27–28 трав. 2021 р. Тернопіль : Крок, 2021. С. 65–67. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728655/1/Malitska%20comparative%202021.pdf>.

2. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки України. Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку : матеріали методол. семінару НАПН України, м. Київ, 4 квіт. 2019 р. / за ред. В. Г. Кременя, О. І. Ляшенка. Київ, 2019. С. 20-26.  
[https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718692/1/Microsoft%20Word%20-%20%D0%91%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92\\_2019\\_2.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718692/1/Microsoft%20Word%20-%20%D0%91%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92_2019_2.pdf).
3. Цифровізація освіти – імператив інтеграції України у світовий інформаційний простір [https://naps.gov.ua/ua/press/about\\_us/2936/](https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2936/).
4. Удосконалення інформаційного забезпечення функціонування системи інклюзивної освіти [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/7\\_Litvinchuk\\_Ko\\_213\\_2021\\_82\\_92.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/7_Litvinchuk_Ko_213_2021_82_92.pdf).
5. Інклюзивне навчання / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/inklyuzivne-navchannya>.
6. Портал відкритих даних ДНУ «Інститут освітньої аналітики». <http://opendata.iea.gov.ua/>.
7. Програма трансформації «Освіта 4.0: український світанок. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf>.

**Макарцева Юлія Вадимівна**, бакалавр

Національний університет «Чернігівська політехніка»

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Лисенко І.В.*

## **ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ**

Протягом останнього десятиріччя у світі відбулася значна низка змін, зокрема цифровізація, яка набула особливо стрімкого розвитку за часів пандемії. На сьогоднішній день цифрові технології стали надважливою частиною сучасного світу, адже вони відкривають нові можливості та сприяють прогресу. В умовах постійного розвитку, трансформація маркетингу набула особливої важливості, адже будь-які зміни несуть в собі щось нове та інноваційне, до чого потрібно пристосовуватися.

Відповідно, маркетинг зазнав змін та адаптувався до функціонування в умовах цифровізації, що зумовило поштовх до значного розвитку в даній галузі.

Якщо дослідити маркетинг, як науку, то можна дізнатись багато нової та корисної інформації. Насправді, історія маркетингу розпочалась ще в давнину, проте, за офіційними даними, маркетинг виокремили як окрему науку лише на початку 20-го століття. Загалом, можна виділити кілька етапів розвитку маркетингу, поділивши їх на певні періоди в часі (табл.1) [2].

*Таблиця 1*

### **Етапи розвитку маркетингу**

| Етапи розвитку маркетингу |                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1900 роки                 | виокремлення маркетингу як окремої науки. Початок розвитку методів дослідження ринку тощо.                     |
| 1950 роки                 | зріст важливості брендингу та реклами. Створення телебачення як нового каналу для реклами.                     |
| 1960 роки                 | розвиток та становлення маркетингу, орієнтованого на споживача. Фокусування на бажаннях і потребах споживачів. |
| 1980 роки                 | створення нових маркетингових каналів, таких, як телемаркетинг та кабельне телебачення.                        |
| 1990 роки                 | поява та розвиток Інтернету, революція в онлайн-маркетингу.                                                    |
| 2000 роки                 | поява мобільного маркетингу та соціальних мереж.                                                               |
| 2020 роки                 | поява штучного інтелекту, data-driven маркетингових стратегій тощо.                                            |

Джерело: Складено автором на основі джерела [2]

На сьогодні, поняття маркетингу трактується не просто як реклама. Маркетинг, це насамперед комплексний процес, до якого відносять дослідження ринку, ціноутворення, розробку продуктів, дистрибуцію, просування тощо. В сучасному світі він став необхідною частиною нашого життя, адже маркетинг впливає на те, що ми купуємо; на наше сприйняття світу, поведінку тощо [2].

Згодом сформувалось таке поняття, як традиційний маркетинг. Традиційний маркетинг це певний комплексний підхід до просування бренду, продуктів чи послуг, котрі він пропонує, який користується методами і каналами, що існують вже протягом багатьох років. Зазвичай традиційний маркетинг фокусується на масовому охопленні аудиторії та стимулюванні до покупки за допомогою односторонньої комунікації, тобто за допомогою такої моделі маркетингу, де бренд поширює рекламу серед цільової аудиторії, без очікувань на зворотний зв'язок. Даний підхід використовується протягом багатьох років, і досі має свої переваги та користується значним попитом серед компаній. Однією з переваг залучення традиційного маркетингу є використання масових каналів (табл.2) [2].

Таблиця 2

**Переваги використання масових каналів для  
реклами у традиційному маркетингу**

| Переваги використання масових каналів для реклами у традиційному маркетингу |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційна реклама                                                          | розміщується в каналах, котрі охоплюють широкую аудиторію.                                                             |
| Телебачення                                                                 | реklamні ролики протягом багатьох років залишаються одним із найбільш поширених способів доступу до масової аудиторії. |
| Радіо                                                                       | радіопередачі, особливо музичні ефективно досягають людей переважно під час поїздки на роботу або додому.              |
| Друковані ЗМІ                                                               | газети та журнали забезпечують більш детальну інформацію про продукти та послуги.                                      |
| Білборди                                                                    | даний формат реклами дозволяє охопити широкую аудиторію в публічних місцях.                                            |

Джерело: Складено автором на основі джерела [2]

Проте, традиційна реклама має й свої недоліки, до основних з яких належить, наприклад, відсутність зворотного зв'язку, тобто компанія не має змоги отримати зворотній зв'язок від своєї аудиторії [2].

Також важливим недоліком такої реклами є неефективність, адже не вся аудиторія реклами є цільовою, що призводить до неефективного використання виокремленого бюджету.

Ігнорування потреб споживачів також є значним недоліком, оскільки переважно в даній рекламі все фокусується на продукті, та може не враховувати потреби чи вподобання споживачів.

Отже, традиційна реклама переважно концентрується на перевагах та хороших характеристиках продукту. Підхід даної реклами полягає в тому, щоб зробити наголос на тому, що продукт може дати споживачу.

Проте, як відомо, маркетинг це наука, що постійно змінюється та розвивається, тому, на сьогоднішній день в центрі вже є споживач, а не продукт. Таким чином, у світі стає все більш популярним усвідомлений маркетинг, де увага зосереджена саме на потребах та бажаннях споживачів. Звісно, що окрім реклами, традиційний маркетинг користується й іншими методами, такими, як промоакції в магазинах, участь у різних показах чи виставках, поширення листівок тощо. В умовах постійних змін та розвитку, більшість компаній та брендів почали відмовлятися від традиційного маркетингу, надаючи перевагу цифровому. На це вплинула значна кількість різних причин, зокрема, традиційний маркетинг найчастіше націлений на охоплення широкої аудиторії, яка може бути не зацікавлена в продукті. Саме тому, основною причиною відходу від традиційного маркетингу став цифровий маркетинг. На противагу традиційному, цифровий маркетинг дозволяє робити рекламу більш цілеспрямованою, охоплюючи людей, які є зацікавленими в тому, що компанія пропонує [2].

За умов використання цифрового маркетингу, компанії мають можливість легко дослідити власний успіх

і проаналізувати, що працює, а що ні. Все це надає можливість оптимізувати кампанії для досягнення кращих результатів. Окрім цього, цифровий маркетинг забезпечує двосторонню комунікацію компаній з аудиторією, і таким чином, з'являється можливість спілкуватись з потенційними споживачами та отримувати важливий зворотній зв'язок, наприклад, через соціальні мережі [2].

Загалом, сучасний маркетинг концентрується на створенні позитивного споживчого досвіду протягом усього шляху споживача, а не лише на просуванні продукту через традиційну рекламу. Сучасні підходи до маркетингу значно видозмінилися під впливом технологічного прогресу та розвитку даної галузі (табл.3) [2].

*Таблиця 3*

**Сучасні підходи до маркетингу в умовах  
постійного розвитку та прогресу**

| Сучасні підходи до маркетингу в умовах постійного розвитку та прогресу |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровий маркетинг                                                     | З популяризацією Інтернету, цифрові стратегії набули неабиякої важливості для компаній, адже вони включають такі інструменти, як маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг електронною поштою та онлайн-реклама. Отже, цифровий маркетинг дає можливість компаніям охоплювати значну аудиторію, орієнтуватися на конкретні сегменти та досліджувати результати завдяки аналізу даних. |
| Контент-маркетинг                                                      | Даний підхід спрямований на створення цінного контенту для залучення цільової аудиторії. В даному випадку контент може бути представлений як пости в блогах, відео, інфографіка, подкасти та ін. Отже, основною метою використання контент-маркетингу є надання корисної інформації, яка відповідатиме потребам споживачів і спонукатиме їх до покупки.                                                                              |
| Маркетинг у соціальних мережах                                         | На сьогодні Facebook, Instagram, Twitter та TikTok є досить ефективними засобами взаємодії зі споживачами. Завдяки цим соціальним мережам компанії мають змогу комунікувати зі споживачами, ділитися контентом, обслуговувати споживачів і рекламувати власні продукти. Важливо зауважити, що маркетинг у соціальних мережах дозволяє розробляти рекламу, котра відповідатиме інтересам і поведінці                                  |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | споживачів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Інфлюенс-маркетинг        | Даний метод передбачає співпрацю з відомими особами в соціальних мережах, котрі мають великий вплив на свою аудиторію. Найчастіше, бренди та компанії залучають інфлюенсерів для просування власних продуктів, користуючись їх впізнаваністю для популяризації бренду та збільшення продажів.                                       |
| Маркетинг на основі даних | Стратегія даного підходу полягає у використанні даних про споживачів для прийняття рішень і покращення маркетингових кампаній. Досліджуючи інформацію з різних джерел, таких, як веб-аналітика, компанії мають змогу краще розуміти поведінку та вподобання споживачів, що в свою чергу дозволяє покращувати ефективність кампаній. |

Джерело: Складено автором на основі джерела [2]

Отже, варто зауважити, що всі вищезгадані сучасні підходи до маркетингу використовують технології та аналітику, щоб мати змогу побудувати ефективні та дієві стратегії, покращити взаємодію зі споживачами та досягти успіху на ринку, котрий постійно змінюється та розвивається.

На відміну від традиційного, цифровий маркетинг, використовує можливості Інтернету для залучення нових споживачів, та охоплення більшої кількості цільової аудиторії. В умовах сьогодення, найбільша кількість споживачів присутня в соціальних мережах, різних пошукових системах, веб-сайтах, і компанії користуючись цим, залучають все більшу кількість споживачів [1]. Отже, цифровий маркетинг це метод взаємодії компаній чи брендів зі споживачами за допомогою пошукових систем, соціальних мереж та інших форм цифрової комунікації [4].

Важливо зазначити, що у цифровому середовищі існує значна кількість каналів просування, до основних з яких належать веб-сайти, соціальні мережі, мобільні застосунки, digital-гаджети тощо. Головну роль у виборі потрібного каналу має комунікаційна стратегія компанії. Проте, окрім каналів, існують й основні інструменти

цифрового маркетингу, які залучають для успішного досягнення поставленої мети (табл.4) [3].

*Таблиця 4*

### **Основні інструменти цифрового маркетингу**

| Основні інструменти цифрового маркетингу |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SEO маркетинг                            | Переважно пошукова оптимізація вважається маркетинговим інструментом, а не самостійною формою маркетингу. Існують думки, що сучасне SEO це наука про те, як зробити вебсторінки привабливими для пошукових систем. Найважливішими елементами, котрі варто враховувати під час оптимізації сайту, є такі, як рівень залучення користувачів, якість контенту, мобільність тощо.                                                                                                                      |
| Email-маркетинг                          | Email-маркетинг чудовий спосіб комунікації з цільовою аудиторією та чудовий інструмент для донесення до неї важливої інформації. Наприклад, варіантами використання можуть бути інформаційні розсилки, вітальні листи новим клієнтам, інформування про акції тощо.                                                                                                                                                                                                                                 |
| PPC                                      | Контекстна реклама також є важливим елементом цифрового маркетингу, основна перевага якого це швидкий ефект. Зазвичай така реклама висвітлюється користувачам на сторінці з результатами пошуку. Важливо зазначити, що PPC-реклама застосовується не лише в пошуку, але й у Facebook та Instagram.                                                                                                                                                                                                 |
| Контент-маркетинг                        | Зазвичай просування за допомогою різних видів контенту надає можливість інформувати потенційних споживачів про компанію, та пропозиції, котрі вона надає. Також контент-маркетинг допомагає підкреслити переваги компанії, підвищити рівень її впізнаваності тощо. В цілому, до основних інструментів контент-маркетингу зазвичай відносять публікації у блогах, інфографіку, подкасти тощо.                                                                                                       |
| SMM-маркетинг                            | В умовах сьогодення соціальні мережі є досить ефективним інструментом цифрового маркетингу, оскільки його переважно залучають у зручних платформах не лише для просування товарів, але й для комунікації з цільовою аудиторією. Отже, в соціальних мережах можна детально вивчити параметри ЦА, зокрема стать, вік, рівень доходу, місце проживання, список інтересів тощо. Зі свого боку, це дозволяє налаштовувати таргетинг, отримати комплексний аналіз даних й оптимізацію витрат на рекламу. |
| Вхідний маркетинг                        | Даний вид маркетингу представлений стратегією, котра використовує можливості цифрового маркетингу для того, щоб залучити споживачів. Вхідні тактики спрямовані на те, щоб поширити інформацію для якомога більшої                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | кількості аудиторії в онлайн-просторі, не зважаючи на те, чи є вона актуальною, та чи подобається вона людям.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Мобільний маркетинг | Мобільний маркетинг є комплексом різних маркетингових заходів, котрі спрямовані на залучення цільової аудиторії завдяки гаджетам, тобто через соціальні мережі, SMS-повідомлення тощо. До основних складових мобільного маркетингу можна віднести адаптацію сайту спеціально для мобільних пристроїв або ж розроблення чи вдосконалення власних мобільних додатків тощо.                                                         |
| SMS маркетинг       | Наразі популярність SMS-повідомлень знижується, але за умови наявності телефонних номерів є можливість підтримувати зв'язок із потенційними споживачами в даний спосіб. Зазвичай доставку повідомлень, поєднують з відправкою Push-повідомлень.                                                                                                                                                                                  |
| Відеомаркетинг      | В умовах сучасності, популярність відеоконтенту значно зростає, чому здебільшого сприяє постійний розвиток. Найчастіше відеомаркетинг залучається на таких платформах, як Instagram, YouTube, Facebook, TikTok тощо. Варто зауважити, що найкраще залучати різні канали відеомаркетингу, та використовувати різні формати контенту. Наприклад, це можуть бути демонстраційні відео, навчальні відеоролики, брендіві ролики тощо. |

Джерело: Складено автором на основі джерела [3]

Стрімкий розвиток ІТ-сектору та цифрових технологій кардинально змінив маркетингову політику, надаючи компаніям нові інструменти для аналізу даних, прогнозування поведінки споживачів та створення персоналізованих комунікацій. Завдяки впровадженню інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, великі результати та автоматизація процесів, маркетинг став більш точним, ефективним і орієнтованим на індивідуальні потреби кожного клієнта. Це дало змогу бізнесам підвищити привабливість аудиторії, оптимізувати свої стратегії та значно збільшити рентабельність інвестицій у маркетингові кампанії. Використання цифрового маркетингу передбачає низку переваг. Завдяки тому, що більшість маркетингових стратегій у цифровому середовищі є безкоштовними, компанія завдяки їх використанню має можливість значно знизити свої витрати

на рекламу, і в результаті отримати значну віддачу, оскільки з'являється більше шансів залучити нових споживачів [1].

Окрім цього, за допомогою різних важливих веб-інструментів, для компаній є можливість якісно дослідити ефективність власної стратегії цифрового маркетингу. Також, завдяки наявності безлічі цифрових рекламних стратегій існує чудова можливість просувати свою компанію чи продукт по всьому світу без значних вкладень, або взагалі без них, що є прекрасною можливістю, котра призведе до значного успіху в майбутньому [1].

Переважно, цифровий маркетинг сприяє створенню більшої кількості можливостей для залучення клієнтів, адже будь-яка компанія може довше утримувати увагу споживача, якісно вдосконаливши свій сайт. Таким чином, компанії отримують можливість взаємодіяти зі своєю аудиторією та вирішувати питання, котрі можуть виникнути у них в ході спілкування, використовуючи кілька різних варіантів взаємодії, це можуть бути різні чат-боти, веб-чати тощо. Все це безумовно допомагає компаніям завойовувати довіру та прихильність споживачів [1].

Отже, можна зробити висновок, що протягом останнього десятиріччя у світі відбулися значні зміни, зокрема цифровізація, яка набула особливо стрімкого розвитку. Сучасний маркетинг переживає значні зміни в умовах цифровізації, що зумовлено швидкими темпами розвитку технологій. Загалом, історія маркетингу, починаючи з його офіційного виділення як окремої науки, свідчить про еволюцію підходів, які пристосовуються до нових умов ринку.

Традиційний маркетинг, що переважно зосереджується на масовому охопленні та односторонній

комунікації, поступово відходить на другий план, поступаючись місцем цифровим стратегіям, котрі пропонують більш персоналізований та цілеспрямований підхід до споживачів. В цілому, цифровий маркетинг, завдяки своїм інструментам надає можливість компаніям ефективніше взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією, оптимізувати кампанії та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі. Сучасні підходи наголошують на створенні позитивного споживчого досвіду та задоволенні потреб споживачів, що є головним фактором у досягненні успіху на конкурентному ринку.

Зрештою, цифровий маркетинг відкриває нові можливості для бізнесу, зменшуючи витрати та дозволяючи залучати нових споживачів з урахуванням їх інтересів і бажань. Завдяки постійному розвитку та впровадженню нових технологій, маркетинг сьогодні стає більш адаптивним і спрямованим на досягнення довгострокових результатів.

ІТ-сектор і цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні майбутнього маркетингу. Такі технології, як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, уможливили більш персоналізовані, ефективні та прозорі маркетингові практики. Оскільки очікування споживачів і технології продовжують розвиватися, інтеграція цифрових інновацій буде мати вирішальне значення для брендів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Використовуючи ці досягнення, компанії можуть не тільки підвищити задоволеність клієнтів але й досягти більшої конкурентоспроможності та зростання бізнесу.

#### **Список літературних джерел:**

1. Цифровий маркетинг vs традиційний маркетинг: Який вибір ви зробите для початку промо-кампанії? URL:<http://surl.li/mhxqyh> (дата звернення 20.10.2024).

2. Що таке маркетинг: традиційні та сучасні підходи. URL: <https://www.theantmedia.com/post/shcho-take-marketing-tradiciyni-ta-suchasni-pidhodi> (дата звернення 22.10.2024)

3. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eto> (дата звернення 26.10.2024)

4. Digital-маркетинг для бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення 26.10.2024)

**Миненко Сергій Володимирович**, доктор філософії  
Сумський державний університет  
**Кульбачний Роман Віталійович**, аспірант  
Сумський державний університет

## **РОЛЬ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОТИДІЇ ВІДМИВАННЮ НЕЗАКОННИХ ДОХОДІВ**

У сучасному світі цифрові технології стали визначальним фактором трансформації всіх сфер суспільного життя, особливо економічної системи. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей та інших цифрових інновацій докорінно змінює традиційні бізнес-моделі, виробничі процеси та способи надання послуг.

Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки виступають не просто інструментом підвищення ефективності, а каталізатором фундаментальних структурних змін. Цифровізація створює нові галузі та професії, трансформує ринок праці, змінює характер конкуренції та відкриває безпрецедентні можливості для економічного зростання.

Впровадження цифрових інновацій активно стимулює трансформаційні процеси у секторі малих та середніх підприємств, спонукаючи їх до розробки унікальних пропозицій та переосмислення традиційних підходів до організації бізнесу. При цьому становлення

формальних інститутів цифрової економіки створює необхідне підґрунтя - від технологічної інфраструктури до законодавчого забезпечення, що дозволяє малому та середньому бізнесу ефективно використовувати потенціал цифрових рішень.

Сучасні технології у цифровій сфері демонструють безпрецедентну динаміку росту, розширюючи свій вплив на різноманітні аспекти життєдіяльності суспільства. Масштабна інтеграція цих інноваційних рішень створює потужний фундамент для економічного прориву країни та суттєвого підвищення стандартів життя її населення. У своїх дослідженнях О. Лебідь прогнозує масштабні зміни у реальному секторі економіки протягом прийдешніх десятиліть. На думку науковця, ці перетворення торкнуться всіх аспектів підприємницької діяльності, включаючи комунікацію між компаніями та зацікавленими сторонами, а також ресурсні ринки, які змушені будуть пристосовуватися до викликів цифрової епохи [1]. Майбутнє цифрової економіки вже зараз визначається інноваційним технологічним інструментарієм, що включає: обробку надвеликих масивів інформації, когнітивні обчислення, системи штучного інтелекту, блокчейн-технології, промислову автоматизацію, інтернет-підключені пристрої, технології віртуальної та розширеної реальності, сучасні телекомунікаційні рішення. Ця цифрова екосистема дозволяє оптимізувати інформаційні потоки та знизити витрати на проведення операцій, забезпечуючи зростання ефективності праці та віддачі від капіталовкладень. В умовах прозорості ринкового ціноутворення бізнес змушений конкурувати через впровадження інновацій, що сприяє вдосконаленню робочих процесів та генерації додаткової вартості [2].

На думку Г. Рачинської, розбудова діджитал-інфраструктури для бізнес-сектору України матиме

потрійний ефект: оптимізацію витрат, зміцнення взаємної довіри між представниками підприємницького середовища та активізацію ділової ініціативи [3]. Для забезпечення прогресивного розвитку бізнес-середовища необхідно окреслити стратегічні вектори вдосконалення цифрової інфраструктури та оптимізації електронних сервісів. Серед ключових бар'єрів, що гальмують становлення сучасної діджитал-екосистеми для українських малих та середніх підприємств, варто виділити: дефіцит інвестиційних та кадрових ресурсів, обмежений доступ до інформаційних джерел, недостатній рівень захисту від кіберзагроз, відсутність чіткої нормативно-правової бази у сфері цифрової економіки, а також нестачу вітчизняних цифрових рішень та неадаптованість міжнародних продуктів до специфіки українського ринку. Зазначені перешкоди уповільнюють впровадження діджитал-інструментів та знижують мотивацію підприємств до цифрової модернізації своєї діяльності. Інтеграція електронних платформ та забезпечення інформаційної відкритості стануть каталізаторами для зростання продуктивності та розвитку МСБ. Однак важливо брати до уваги ступінь готовності малих та середніх підприємств до цифрових трансформацій та приділяти особливу увагу протидії викликам цифрового простору.

Впровадження цифрових інновацій у підприємницьку діяльність супроводжується рядом визначальних особливостей, які видозмінюють усталені бізнес-практики. Ці технологічні рішення забезпечують бізнес потужним інструментарієм для оптимізації та автоматизації операційної діяльності, що веде до підвищення продуктивності та скорочення операційних витрат. Одночасно відбувається революційне оновлення комунікаційних процесів, що уможливорює оперативну та

результативну взаємодію компаній з клієнтською базою, партнерською мережею та працівниками попри географічну віддаленість. Сучасні цифрові рішення відкривають бізнесу широкі можливості для розвитку. Компанії активно використовують онлайн-інструменти для пошуку нової аудиторії та розширення географії діяльності, що посилює їх позиції на ринку. Впровадження цифрових технологій стимулює економічне зростання завдяки вдосконаленню виробничих процесів, підвищенню якості менеджменту, зростанню продуктивності персоналу та скороченню операційних витрат тощо [4, с. 401-402].

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком технологій, що створює нові можливості для злочинців, які прагнуть узаконити кошти, здобуті незаконним шляхом. Фінансові організації мають постійно вдосконалювати свої методи виявлення таких схем, щоб ефективно протидіяти новітнім способам відмивання грошей. У цьому контексті особливого значення набувають технологічні аспекти безпеки, що вимагають впровадження таких важливих заходів: систематична модернізація програмних рішень для виявлення підозрілих фінансових транзакцій, враховуючи сучасні тенденції боротьби з відмиванням коштів; впровадження надійних систем кіберзахисту для запобігання неавторизованому доступу до інформаційних систем фінансових установ; скорочення обсягу операцій з готівкою[5].

Боротьба з легалізацією коштів, отриманих злочинним шляхом, залишається пріоритетним напрямком системи фінансового контролю на глобальному рівні. Розвиток діджитал-інструментів створює сприятливі умови для вдосконалення механізмів виявлення та попередження спроб використання нелегальних фінансових потоків в економіці.

**Штучний інтелект.** Концепція штучного інтелекту, що визначається як спроможність комп'ютерних систем імітувати розумову діяльність людини, існує давно. Однак справжній розквіт програмних рішень на базі ШІ спостерігається саме в наш час. Фінансові показники галузі демонструють вражаючу динаміку: якщо у 2021 році вартість ринку ШІ становила 328,34 мільярда доларів США, а в 2022 році досягла 387,45 мільярда, то прогнозується його розширення до 1394,30 мільярда доларів США до 2029 року. При цьому середній щорічний приріст галузі очікується на рівні 20,1%. [6]. У сучасних умовах технології на базі штучного інтелекту демонструють високу ефективність у запобіганні шахрайським операціям з платіжними картками, ідентифікації загроз у кіберпросторі та проведенні аналізу потенційних фінансових ризиків [7]. Таким чином, значимість штучного інтелекту як інструменту протидії легалізації незаконних доходів та каналів фінансування терористичної діяльності не викликає жодних сумнівів.

**Машинне навчання.** Технології штучного інтелекту включають різні компоненти, проте ключову роль відіграє машинне навчання - технологія, що дозволяє комп'ютерним системам самонавчатися через аналіз даних та автоматичне вдосконалення алгоритмів без додаткового програмування. Аналітична компанія Deloitte у своєму дослідженні "The case for artificial intelligence in combating money laundering and terrorist financing" [8, p. 9-10] окреслила потенціал застосування машинного навчання для оптимізації процесів виявлення загроз відмивання коштів та фінансування тероризму. Згідно з документом, основними перевагами впровадження таких технологій є: 1) створення розумних систем, здатних автоматично ідентифікувати нетипові операції та здійснювати оцінку їх ризиковості; 2) розробка інтегрованих аналітичних



моделей, які опрацьовують дані з різних джерел для виявлення специфічних ознак підозрілої фінансової активності; 3) автоматизація процесів перевірки та верифікації персональних даних клієнтів; 4) вдосконалення методів співставлення інформації та прогнозування потенційних збігів, що дозволяє ефективніше виявляти приховані зв'язки між учасниками фінансових транзакцій.

**Роботизована автоматизація процесів.** Представляє собою технологію, що дозволяє легко створювати, розгортати та керувати програмними роботами, які імітують дії людей, які взаємодіють із цифровими системами та програмним забезпеченням. У фінансовому секторі автоматизовані системи знаходять широке застосування у таких напрямках: 1) реалізація принципу "знай свого клієнта", що включає: налагодження клієнтських даних; проведення верифікації наявних клієнтських даних; організація збору інформації про споживачів послуг; створення клієнтських профілів; забезпечення клієнтського сервісу; 2) здійснення регуляторного нагляду та формування інформаційної бази, що оптимізує роботу фахівців з комплаєнсу; 3) проведення ризик-аналізу через автоматизований збір даних з офіційних джерел: сайтів регуляторних органів; урядових порталів; бази даних Інтерполу; 4) автоматизація процедур закриття рахунків, включаючи: комунікацію між фінансовими інституціями; інформування клієнтів про закриття рахунків [9]. Великі дані представляють собою масштабні інформаційні потоки, що генеруються як людьми, так і технічними пристроями з постійно зростаючою інтенсивністю. Робота з такими масивами даних, враховуючи їх обсяг, швидкість накопичення та комплексність, потребує від фахівців використання спеціалізованих програмних рішень з потужними можливостями обробки та зберігання інформації. За

прогнозами аналітичної компанії Statista, ринок аналітики великих даних продемонструє значне зростання: якщо у 2021 році його вартість оцінювалася у 241 мільярд доларів США, то до 2029 року очікується збільшення до 655 мільярдів доларів США. [10]. Згідно з прогнозами, до 2027 року очікується значне зростання ринку рішень для баз даних та аналітики великих даних, досягнувши показника у 12 млрд доларів США [11]. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам, установам та організаціям отримувати цінну інформацію, що в свою чергу надає їм додаткові конкурентні переваги на ринку.

**Розширена аналітика.** Аналіз даних - це широке поняття, яке охоплює використання різних методів для пошуку значущих закономірностей та тенденцій у даних, перетворюючи їх на корисну інформацію. Розширений аналіз даних використовує прогнозне моделювання, статистичні методи, машинне навчання та автоматизацію процесів, що перевищує можливості традиційних інструментів бізнес-аналізу. Одним із варіантів застосування розширеного аналізу даних є аналіз ризиків. Будь-яка організація прагне мінімізувати ризики, але лише ті, що використовують розширений аналіз, можуть управляти великими наборами даних або потоками даних у режимі реального часу для визначення моделей ризику. Розширений аналіз даних може використовуватися для виявлення шахрайства при здійсненні платежів та моніторингу репутації клієнтів. Таке аналітичне програмне забезпечення дозволяє організаціям підключатися до різних джерел даних та отримувати інформацію для підвищення ефективності. Аналіз великих даних використовується не лише для виявлення злочинів, але й може допомогти передбачити події шляхом обробки великих обсягів даних з різних джерел для швидкого виявлення аномалій.

Мережевий (графовий) аналіз є набором методів, спрямованих на вивчення зв'язків між різними елементами, такими як клієнти, пристрої, операції тощо. Особливість його застосування полягає в тому, що він представляє дані та зв'язки у вигляді графіка, що дозволяє встановлювати зв'язки між віддаленими об'єктами або аналізувати дані за певними характеристиками, зокрема якістю зв'язків. У сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму фізичні та юридичні особи виступають як вузли (точки) графа, а лінії – це потоки грошових коштів, що рухаються від однієї транзакції до іншої. Таким чином, граф представляє мережу взаємопов'язаних транзакцій між учасниками.

Технологія блокчейн є однією з найбільш обговорюваних та дискусійних технологій щодо її можливостей та наслідків використання. Сфери та способи застосування блокчейну є досить різноманітними, що пов'язано з його перевагами. Зокрема, блокчейн дозволяє зменшити кількість посередників та знизити вартість міжнародних переказів, оптимізувати угоди з фінансування торгівлі та спростити міжнародні торговельні процеси, зменшити ймовірність помилок працівників та забезпечити цілісність записів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Крім того, ця технологія може прискорити оформлення кредитів під заставу за допомогою смарт-контрактів, які автоматизують низку подій, таких як платежі за послуги та погашення кредиту. Блокчейн також пропонує більш безпечний і доступний спосіб перевірки та передачі права власності при реєстрації операцій з нерухомістю. Шифрування, яке є невід'ємною частиною блокчейну, виступає елементом захисту в боротьбі з відмиванням грошей та забезпеченням конфіденційності особистої інформації [12].

Інтеграція сучасних цифрових технологій у будь-яку сферу діяльності повинна здійснюватися з належним урахуванням притаманних їм ризиків. Впровадження інноваційних технологічних рішень несе як значні можливості, так і певні загрози, які необхідно ретельно аналізувати та мінімізувати. Тому процес цифровізації має бути зваженим та збалансованим, щоб максимально використовувати переваги нових технологій, але при цьому забезпечувати належний захист від потенційних негативних наслідків. Лише такий комплексний підхід дозволить отримати максимальну ефективність від впровадження інновацій, одночасно гарантуючи безпеку та стабільність. Саме тому погоджуємося з позицією Шевченко О.М., Рудич Л.В. [13] щодо необхідності дотримання збалансованого підходу в сфері державного регулювання процесів цифровізації: з одного боку створювати умови для впровадження сучасних цифрових інструментів та технологій, а з іншого – організовувати належний контроль для мінімізації ризиків, пов'язаних з їх впровадженням.

На нашу думку, аналіз показує, що цифрова трансформація має багатовимірний вплив на економіку, який проявляється у:

- Формуванні нових бізнес-моделей та цифрових екосистем.
- Підвищенні продуктивності праці та ефективності виробництва.
- Створенні нових робочих місць та професій.
- Зміні характеру конкуренції та споживчої поведінки.
- Розвитку інноваційних фінансових інструментів та платіжних систем.

Підсумовуючи дослідження ролі сучасних цифрових технологій у трансформації економіки, можна зробити ряд

важливих висновків. Насамперед, цифровізація стала незворотним процесом, який докорінно змінює архітектуру глобальної економічної системи. Впровадження цифрових технологій не просто оптимізує існуючі процеси, а створює принципово нові можливості для економічного розвитку та інновацій. Важливо відзначити, що успішна цифрова трансформація економіки вимагає системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін: держави, бізнесу, освітнього сектору та громадянського суспільства. При цьому ключовими факторами успіху стають не лише технологічні інновації, але й розвиток цифрових компетенцій, формування відповідної нормативно-правової бази та створення сприятливого інвестиційного клімату.

### Список використаних джерел

- 1.Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
- 2.Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Віртуалізація як каталізатор суспільних трансформацій. URL: [https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf)
- 3.Рачинська Г. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>
- 4.Lytvyn L., Hryhoruk A., Verbivska L., Poprotsky O., Medynska T., Pelekh O. EnterpreneshipTransformation in the Context of the Digitization of Business Processes. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13. Issue 2. P. 396–408. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/4624>
- 5.Рисін В. В., Карпець А. Р. Особливості новітніх способів відмивання грошей з використанням фінансових установ. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-3\\_0-pages-132\\_140.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-132_140.pdf)
- 6.Artificial Intelligence Market Forecast, 2022–2029: Fortune Business Insights Research. 2021. URL:

<https://www.fortunebusinessinsights.com/enquiry/request-sample-pdf/artificial-intelligence-market-100114>

7.Пантелеєва Н.М., Лакутін Д.В. Штучний інтелект як чинник сталого розвитку національних економік. Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси: Навчально-наукове відділення ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С. 10–13.

8.The case for artificial intelligence in combating money laundering and terrorist financing: Deloitte. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/mm/en/pages/financial-advisory/articles/the-case-for-artificial-intelligence-in-combatingmoney-laundering-and-terrorist-financing.html>

9.Venkatesha N.V., Kasmera Sh. Robotic process automation (RPA) in AML and KYC. 2018. URL: <https://www.infosys.com/industries/financial-services/white-papers/documents/robotic-process-automation-aml-kyc.pdf>

10. Bigdata – Statistics&Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1464/big-data/#topicOverview>

11. Djuraskovic O. BigDataStatistics 2023: HowMuchDataisinTheWorld? 26 December 2022. URL: <https://firstsiteguide.com/big-data-stats/>

12. Грабчук І. Л., Кусяк Д. М., Макуха Р. С. Цифрові інструменти в боротьбі з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму: основні характеристики Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 47. 2023. С.21-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-4>

13. Шевченко О.М., Рудич Л.В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61>

**Ніколаєва Анжеліка Олександрівна**, студентка  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Рожко В. І.*

## **ВИКОРИСТАННЯ ОНЛАЙН-МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

З розвитком цифрових технологій інтернет-магазини стали основним каналом роздрібної торгівлі. В Україні також спостерігається зростання онлайн-торгівлі, особливо великий зріст почався під час COVID-19, який змусив бізнес активніше переходити на цифровий формат. На початку війни через дефіцит офлайн-магазинів попит українців на онлайн-магазини зріс ще більше. Однак зараз для залучення клієнтів недостатньо просто створити інтернет-магазин – важливо також забезпечити високий рівень онлайн-мерчандайзингу. Поєднуючи науку та мистецтво представлення продуктів для максимальної привабливості, онлайн-мерчандайзинг допомагає підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність. Використання високоякісного контенту та персоналізації дозволяє компаніям у всьому світі ефективніше взаємодіяти з клієнтами, збільшуючи їхню лояльність і продажі.

Онлайн-мерчандайзинг – це впорядковане розміщення товарів на сайті інтернет-магазину для збільшення продажів. Важливим моментом є те, що зручна навігація в інтернет-магазині та критерії пошуку товару гарантують не тільки пошук потрібного товару в потрібний момент, але й кінцевий результат – покупку товару. Технології онлайн-мерчандайзингу допомагають викликати інтерес покупців та супроводжують їх шлях від

моменту знайомства з товаром на сайті до здійснення покупки. Це стає можливим саме за рахунок продуманої реклами товарів, представлення різноманітного контенту на сайті, дизайну інтернет-магазину, зручності онлайн-замовлення. Поєднання всіх цих технологій передбачає збільшення кількості конверсій на сайті[2;3].

Електронна комерція (e-commerce) – це сфера економіки, електронна комерція, яка включає фінансові та торгові операції, що здійснюються за допомогою мережі Інтернет, та бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з цими операціями. Електронна комерція завжди йде рука об руку зі словом просування, наприклад, просування товарів або послуг через рекламу в соціальних мережах. На сьогодні такими мережами виступають Instagram, Telegram, YouTube [2].

Зараз на ринку електронної комерції існують компанії, що надають особливий вид послуг - зовнішню систему рекомендацій товарів. Так, наприклад, модуль підключається до магазину: у потрібних місцях створюються блоки рекомендацій, і платформа починає показувати товари в цих блоках. Всім відомо: як тільки запитаєш про щось у Google, у блоці рекомендацій, наприклад, в YouTube з'являться не просто випадкова реклама якихось товарів чи послуг, а саме те чим ми цікавились і все, що з цим пов'язано. Так працює добре продуманий інтерактивний онлайн-мерчандайзинг. Одна з головних переваг інтернет-платформи мерчандайзингу в тому, що нею можуть користуватися не тільки менеджери, а й самі виробники товарів, що значно скорочує час. Таким чином, підприємець/виробник може з легкістю розглянути необхідну йому інформацію та продати свій товар.

Для детального аналізу потрібно розглянути основні елементи онлайн-мерчандайзингу.



Першим елементом хочеться відмітити дизайн, як для офлайн, так і для онлайн-магазину, він є одним із найважливіших аспектів успішного впровадження мерчандайзингу. Однак, веб-дизайн має ряд своїх аспектів, а саме:

1. необхідність чіткого та чіпляючого подання інформації про особливості товару;

2. динамічні елементи на сайті, які привернуть увагу покупця, бажано зі світлими зображеннями;

3. дизайн, якій буде підходити до різноманітних мобільних пристроїв, так як сучасні споживачі використовують смартфони та планшети, і багато покупок здійснюються саме через ці пристрої (за даними OLX, 78% українців купують онлайн зі смартфона, 40% з них – через мобільні додатки інтернет-магазинів [4]);

4. обов'язковий діалог зі споживачем, деякі розробники надають пріоритет дружньому спілкуванню, замість «сухого» скрипту.

Наступним елементом є товарний асортимент, який має містити як рекламу наявного, не розпроданого асортименту, так і акційного. Досить часто використовується стратегія ранжирування, яка вказує переваги одних продуктів над іншими за допомогою доступності та соціальних комунікацій.

Маркування продукту, так званий тег продукту, також має значення. Тут працює таке правило: чим більш спрощеним, зрозумілим і точним буде тег, тим легшим буде пошук цих товарів.

Також потрібно включити в цей перелік елементів способи здійснення покупок, які включають використання панелі пошуку та вибір фільтрів, а також інтернет-рекламу продукту (приклад був зазначений в тексті вище) [3;5;6].

Практичні дії та результати впровадження онлайн-мерчандайзингу наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Технології онлайн-мерчандайзингу**

| <b>Технологія онлайн-мерчандайзингу</b>                                                                           | <b>Практичні дії</b>                                                                                                                                   | <b>Результат</b>                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Демонстрація товарів на головній сторінці                                                                         | Показ останніх товарних новинок, сезонних фото, надихаючих фотогалерей, акційних товарів                                                               | Конверсія<br><br>Імідж<br><br>Споживча лояльність |
| Оптимізація фільтрів на сторінці зі списком продуктів                                                             | Можливість покупцям звужити широкий вибір товарів, обравши певні критерії                                                                              |                                                   |
| Показ рекламних акцій                                                                                             | Поєднання товарних пропозицій з товарами, що підлягають акційним знижкам                                                                               |                                                   |
| Заохочення покупців додавати більше товарів у кошик за допомогою персоналізованих і дуже релевантних рекомендацій | Демонстрація товарів онлайн-покупцям, які відповідають їхнім бажанням у реальному часі та унікальним уподобанням на основі вивчення цільової аудиторії |                                                   |

*Джерело: [5]*

Доцільним є розглянути ще різні стратегії онлайн-мерчандайзингу, які допомагають підвищити ефективність онлайн-продажів, ключові серед них є візуальне представлення продукту, персоналізація пропозицій, оптимізація мобільних платформ і аналіз поведінки користувачів.

Такі сайти, як Amazon і Zalando, використовують привабливі та функціональні зображення продуктів, які полегшують покупцям швидке прийняття рішень. Українські компанії, такі як Rozetka, переймають цей досвід, роблячи свої платформи візуально привабливими для споживачів [7].

Також, Netflix та Spotify, як великі міжнародні компанії, використовують алгоритми для персоналізації, збільшуючи шанси на оформлення платних підписок. Серед українських компаній Makeup.ua також активно розвиває персоналізовані рекомендації для користувачів, адаптуючи пропозиції до їхніх інтересів. Велика частина покупок здійснюється через мобільні пристрої, тому такі компанії, як Alibaba, оптимізували свої платформи для зручності мобільних користувачів.

Для українських підприємств онлайн-мерчандайзинг особливо важливий, оскільки вони мають можливість залучати широку аудиторію та конкурувати з великими міжнародними гравцями. Він допомагає створити позитивний досвід для користувача, підвищує конверсію та забезпечує зростання лояльності клієнтів. Розглянемо ключові напрямки того, як саме онлайн-мерчандайзинг сприяє зростанню українських підприємств.

Взаємодія з користувачем є одним із найважливіших факторів, що впливають на успіх інтернет-магазину. Якісний онлайн-мерчандайзинг дозволяє створити зручний і привабливий інтерфейс, де покупці зможуть легко знайти потрібний товар, ознайомитися з його характеристиками і зробити покупку. Наприклад, такі українські компанії, як Rozetka та Allo, активно працюють над покращенням навігації на своїх сайтах, додаючи якісні фото та відео огляди товару, а також інтегруючи функцію швидкого перегляду товару. Завдяки цьому покупець може отримати максимальну кількість інформації, не заходячи на сторінку кожного товару, що прискорює процес вибору та знижує ймовірність покинути сайт.

Успішні інтернет-магазини використовують аналіз даних для створення персоналізованих рекомендацій, які допомагають підвищити рівень конверсії. Цей аспект особливо важливий, оскільки споживачі все більше

очікують від компаній розуміння їхніх потреб і пропозиції відповідних продуктів. Компанія Prom.ua, наприклад, активно використовує технології штучного інтелекту для аналізу поведінки своїх клієнтів і генерує рекомендації щодо продуктів на основі попередніх покупок і переглядів. Такі методи допомагають українським підприємствам залучати та утримувати клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного користувача.

Зростання кількості мобільних користувачів в Україні спонукає компанії оптимізувати свої сайти під мобільні пристрої. Компанії, які використовують онлайн-мерчандайзинг, прагнуть зробити навігацію інтуїтивно зрозумілою та простою. Такі платформи, як Foxtrot, реалізують адаптивний дизайн і оптимізують швидкість завантаження сторінок, що робить покупки з мобільних пристроїв зручнішими. Це важливо, оскільки мобільна оптимізація сайту значно знижує відсоток відмов і підвищує лояльність клієнтів, сприяючи зростанню продажів.

Онлайн-мерчандайзинг дозволяє підприємствам точніше розробляти маркетингові кампанії, орієнтовані на певну аудиторію. Наприклад, аналітичні інструменти дозволяють відстежувати поведінку клієнтів і визначати найпопулярніші товари. На основі цих даних українські компанії, такі як Makeup.ua, про яку вже було згадано, можуть пропонувати знижки на популярні товари або влаштовувати акції, підвищуючи привабливість асортименту та рівень продажів.

Інтерактивні функції, такі як огляди, рейтинги та можливість порівнювати продукти, стають важливими аспектами, які приваблюють клієнтів і стимулюють їх повернутися на сайт. Українські інтернет-магазини все частіше впроваджують програми лояльності, за якими покупці отримують бали за покупки, які можна обміняти

на знижки. Такий підхід забезпечує не тільки повторні продажі, а й зміцнює емоційний зв'язок з брендом.

Зараз набуває великої популярності так звана «Чорна п'ятниця», день величезних знижок на товари. Це прекрасна можливість для інтернет-магазинів збільшити свій прибуток. Більше того, приєднання українських онлайн-магазинів до такого розпродажу допоможе долучити нових клієнтів та ознайомити їх з платформою [8].

Проблемами онлайн-мерчандайзингу для українських компаній на наш погляд є:

1. конкуренція з міжнародними гігантами: українським компаніям важко конкурувати з такими глобальними брендами, як AliExpress чи Temu, які мають величезні ресурси для онлайн-мерчандайзингу, що створює тиск на місцевих гравців;

2. проблеми з цифровою грамотністю: не всі українські підприємці мають достатньо знань і ресурсів для впровадження сучасних стратегій онлайн-мерчандайзингу, що обмежує їх конкурентоспроможність [9];

3. кібербезпека: інтернет-магазини повинні забезпечувати захист персональних даних своїх клієнтів і запобігати кібератакам, тому інвестиції в технології безпеки стають обов'язковими для збереження довіри споживачів;

4. логістичні виклики: українські підприємства часто стикаються з проблемами доставки, зокрема в умовах, коли інфраструктура може бути пошкоджена або нестабільна.

Онлайн-мерчандайзинг є важливим інструментом для розвитку інтернет-магазинів, зокрема для українських підприємств. Це допомагає підвищити їх конкурентоспроможність і покращити клієнтський досвід. Однак, щоб досягти успіху в цьому напрямку, необхідно

подолати проблеми, пов'язані з інфраструктурою, конкуренцією та цифровою грамотністю. Використання передових технологій і стратегій, таких як персоналізація пропозицій і оптимізація мобільних платформ, стане запорукою зростання інтернет-магазинів в Україні.

### Список літературних джерел

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. URL :[https://books.google.com.ua/books?id=1yGDwAAQBAJ&pg=PT17&hl=id&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=1yGDwAAQBAJ&pg=PT17&hl=id&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false) (Last accessed: 07.11.2024).
3. Online Merchandising. URL :<https://www.syte.ai/glossary/online-merchandising/> (Last accessed: 07.11.2024).
4. Всім потрібні смартфони із доставкою. Як змінився ринок онлайн-торгівлі в Україні у воєнний рік – дослідження OLX (2023). URL :<https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/yak-zminivsia-rinok-e-commerce-v-ukrajini-v-2022-roci-naypopulyarnishiy-tovar-rozmir-serednogo-cheka-50300404.html> (дата звернення: 07.11.2024).
5. Скопенко Н. С., Капінус Л. В., Лелека О. О. Онлайн-мерчандайзинг як інструмент активізації маркетингової поведінки підприємства на онлайн-ринку (2023). *Науковий погляд: економіка та управління*. № 2 (82). С. 74–80. URL :<http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5554/1/13.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).
6. Український e-commerce у 2024: головні тренди, що збільшать ваші продажі (2023). URL :<https://genius.space/lab/ukrayinskij-e-commerce-u-2024-golovni-trendi-shho-zbilshat-vashi-prodazhi/> (дата звернення: 07.11.2024).
7. How rozetka turned into ukrainian amazon: the story of transformation of an online store into a marketplace (2017). URL : HOW ROZETKA TURNED INTO UKRAINIAN AMAZON: THE STORY OF TRANSFORMATION OF AN ONLINE STORE INTO A MARKETPLACE - Koloro.com.ua (Last accessed: 07.11.2024).
8. Гайденок Г. «Чорна п'ятниця» як інструмент бізнесу (2019). *Соціально-гуманітарний вісник*. Вип. 25. С. 240–241. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/sochumj\\_2019\\_25\\_101.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/sochumj_2019_25_101.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).

9. Хандій О. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрових компетентностей населення в Україні (2020). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 34. С. 201–206. URL :[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/36.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/36.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).

**Носова Наталія Іванівна, пров. інженер**  
*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень*  
*НАН України»*

## **НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО РОЗБУДОВИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Україна як аграрна держава, маючи сприятливі кліматичні умови, родючі землі та досвід вирощування агропродукції, зазнавши значних втрат у воєнний час, має вжити заходи для повоєнної розбудови агросектору, розробити стратегію його подальшого розвитку.

Внаслідок воєнних дій справжнім випробуванням для аграріїв стали такі виклики: окупація територій, знищення виробничого і ресурсного потенціалу, овочесховищ, сільгосптехніки, порушення логістичних ланцюгів і технологічних процесів, мінування територій. До повномасштабного вторгнення агропромисловий сектор України був одним з драйверів економіки. У післявоєнний час його розбудову необхідно здійснювати на новій технологічній основі, базуючись на впровадженні нових сучасних технологій, як це робиться в усьому світі. В умовах воєнних дій і нестачі робочої сили ця проблема набуває особливої актуальності.

Дослідження реформування аграрного сектору, тих механізмів і процесів, що визначають подальшу стратегію

його розвитку стикаються з проблемами взаємодії і узгодження інтересів, пов'язаних із системою державного і територіального управління, яка є складною, багатоаспектною і потребує подальшого улагодження, що також впливає на ефективність аграрного сектору і вирішення продовольчої безпеки на різних рівнях.

У воєнний час у структурі агросектору спостерігаються перекоси, які проявляються у диспропорціях у відтворенні виробничої і соціальної інфраструктури, розподілі прибутків, негативних наслідках воєнних дій. Війна порушила процес виробництва в агросекторі, логістику, безпеку, що негативно вплинуло на експортний потенціал держави. За таких умов впровадження нових технологій може стати тим інструментом, що допоможе виправити ситуацію у сільському господарстві і вивести його на новий рівень. Впровадження цифровізації виробництва сприятиме: 1) у соціальній сфері – вирішенню проблем життєзабезпечення населення, зокрема забезпечення продуктами харчування; 2) в екології – зменшенню забруднення навколишнього середовища та обсягів відходів; 3) у нормативно-правовому забезпеченні – створенню інформаційно-консультаційних центрів.

Фахівцями доведено, що стійкий розвиток аграрного сектору сприяє:

- вдосконаленню організаційно-економічного устрою;
- розвитку матеріально-технічної бази сільського господарства;
- підвищенню рівня підготовки фахівців, орієнтованих на економіку знань;
- зміцненню партнерських відносин між виробниками продукції та її постачальниками;
- розвитку процесів цифрової трансформації;



- поглибленню процесів глобалізації за рахунок збільшення обсягів зовнішньої торгівлі.

Сьогодні, коли цифрові технології в усьому світі стають наріжним каменем реформування світової економіки, в Україні на жаль не робиться упор на активне здійснення цифрової трансформації агропродовольчого сектору як фактору підвищення ефективності та забезпечення продовольчої безпеки. До того ж рівень розвитку аграрного сектору суттєво відстає від таких високотехнологічних сфер діяльності як ІТ-сектор, телекомунікації, банківський сектор, хімічна промисловість тощо. Це суттєво обмежує застосування новітніх технологій у виробництво, збутову діяльність, розподіл та ін. та ускладнює впровадження цифрових трансформацій у агропродовольчому секторі, які можуть стати драйвером економічного розвитку.

Стрімкий розвиток технологій у всіх сферах життєдіяльності не оминає і агровиробництво, яке також потребує впровадження сучасних наукових розробок та цифровізації управління сільськогосподарським виробництвом. Запорукою цього у процесі адаптації до змін у правовій, економічній, екологічній та технічній сферах є розробка та впровадження стратегій розвитку інноваційної діяльності, що базується на інноваційно-цифровому розвитку агросектору в умовах інформаційних та технологічних викликів, запровадженні штучного інтелекту, створенні баз даних (щодо виробників, споживачів, наявності товарів та ін.), покращенні конкурентних позицій на ринку, виборі оптимальних логістичних шляхів збуту продукції тощо. Такі нововведення відкривають безліч стратегічних можливостей для агровиробників від швидкісного збору і аналізу стану посівних площ, умов поливу та обробки

полів, використання добрив та збору врожаїв до обсягів агропродукції, що надходить до торгової мережі[1].

Масштабний перехід суб'єктів господарювання та соціально-економічних систем вищого рівня на технології цифрової економіки може бути забезпечена лише при досягненні такого рівня техніко-технологічного розвитку, який гарантує можливість їх повноцінної інтеграції в єдиний інформаційний простір, а також забезпечення ресурсних та технічних можливостей цифрової трансформації ключових процесів суспільного розвитку та створення системи громадських інститутів, що регламентують процеси цифровізації економіки та правил міжсуб'єктних взаємодій у рамках цифрових екосистем в умовах масового використання технологій цифрової економіки та розширення можливостей комунікаційних систем[2].

Стійкий розвиток агропродовольчого сектору можливий за умов вдосконалення організаційно-економічного устрою, розвитку матеріально-технічної бази та забезпечення кваліфікованими кадрами у контексті його переформатування на основі запровадження цифрових інформаційних технологій.

В цілому чинники, що визначають готовність агропродовольчого сектору до провадження нових цифрових технологій можна побачити на рис. 1.

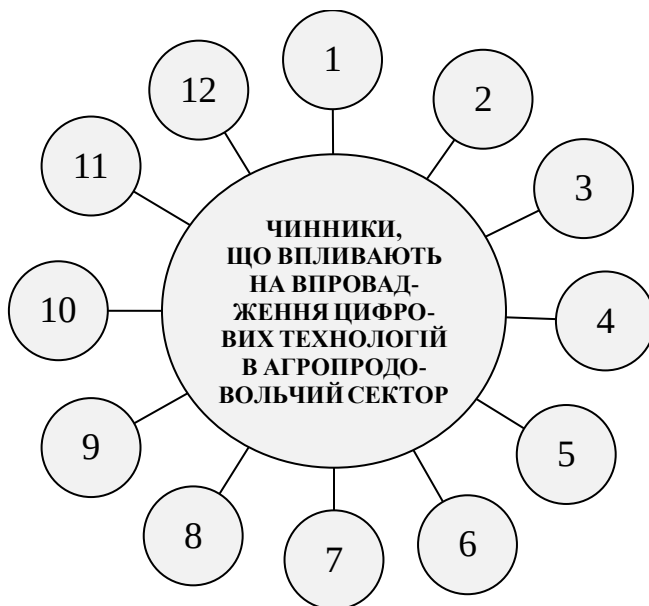


Рис. 1. Модель впливу чинників на впровадження цифрових технологій в агропродовольчий сектор  
Джерело: Авторська розробка

На рис. 1 представлено основні чинники, що впливають на впровадження цифрових технологій в агробізнес:

1 – особливості сільськогосподарського виробництва (сезонність та ін.);

2 – територіальні особливості та особливості землекористування;

3 – особливості інноваційної системи;

4 – наявність кваліфікованих кадрів;

5 – наявність умов для зберігання сільгосппродукції;

6. – наявність системи обліку технологічних процесів та контролю за їх дотриманням;

7. наявність роботизованих комплексів для технологічного обслуговування засобів виробництва;

8. – наявність логістичних ланцюгів постачання та збуту сільгосппродукції;

9. – наявність фахівців, здатних розробляти програмне забезпечення для автоматизованих технологічних процесів;

10. – дотримання вимог забезпечення продовольчої безпеки;

11. – спрямованість на дотримання європейського «зеленого» курсу та Цілей талого розвитку;

12. – технологічна спроможність відтворювального процесу.

Цифровізація у сфері АПК зумовлена сучасними трендами, а саме розвитком вертикально інтегрованих структур холдингів, інтеграцією глобальних ринків, поділом ринків на upstream та downstream, створенням цифрових маркет-плейсів, логістичних ланцюгів, екологічною відповідальністю бізнесу, соціальною відповідальністю, використанням досягнень науки[3].

Цифровізація в агропромисловому комплекс здатна охопити всі етапи створення вартості – від генетики і селекції до розподілу готової продукції. Технології, що закладаються у основу сільського господарства включають: машинний зір, інтернет речей, штучний інтелект, автоматизацію, роботизацію технологічних процесів, хмарні технології, аналіз великих даних, дистанційне зондування Землі, використання дронів, використання роботизованих систем, дистанційний контроль за станом ґрунтів, зрошенням, етапами розвитку рослин тощо, які дозволяють вирішувати нагальні питання агросектору.

Такі автоматизовані системи ведення оперативного і фінансового обліку дозволяють налагодити ефективну діяльність всіх підрозділів на кожному етапі польових

робіт – від планування сівозміни (посіву різних культур на одній ділянці на протязі певного періоду часу) і планування витрат на рік до контролю роботи працівників на кожному етапі роботи.

Відповідно до воєнного стану та повоєнного відновлення сільського господарства використання SMART-технологій має здійснюватись для підвищення врожайності сільськогосподарських угідь, балансування попиту та пропозиції на агропродовольчих ринках, створення нових видів продукції тощо.

Для досягнення даних цілей з урахуванням особливостей функціонування агропродовольчих ринків пропонується комплекс заходів:

1. створення інформаційної системи з оперативного планування відтворення товароруху аграрної продукції від виробництва сировини до реалізації готових продуктів кінцевим споживачам;

2. впровадження інструментів з раціонального використання енергоресурсів, зокрема, електроенергії, газу та інших на засадах програмного забезпечення процесу системного відстеження та оптимізації енерговитрат на вирощування, збір та реалізацію сільськогосподарської продукції;

3. здійснення постійного моніторингу для збору оперативної інформації відносно рівня освоєності сільськогосподарських земель, та прогнозування врожаїв, вирощування сільськогосподарських культур шляхом використання супутникового спостереження й БПЛА за обсягами та термінами поливу, своєчасного виявлення зон розповсюдження бур'янів та їх усунення, раціонального використання зрошувальних систем і внесення добрив;

4. запровадження сенсорних приладів щодо контролю параметрів функціонування всіх ланок відтворювального процесу, починаючи з посівного поля і закінчуючи

якісними параметрами реалізації продукції кінцевим споживачам;

5. поширення використання робототехніки в якості фактору, доповнюючого нестачу трудових ресурсів, в першу чергу, у сферах виробництва, збирання сільськогосподарських культур та їх доробки [4, с. 256].

Також у наші дні агробізнес досить успішно використовує нові технології і цифрові площадки для закупівлі матеріалів і реалізації товарів. Досить активно розвиваються логістичні сервіси, які дозволяють вибрати підрядника, розрахувати вартість перевезень і оформити заявку, оптимізувати маршрут, контролювати використання транспортних засобів та зменшити їх простої, відстежувати кожне перевезення вантажів у режимі реального часу через мобільний додаток.

Сьогодні в Україні склалася складна ситуація у агропромисловому секторі, коли агровиробники вимушені працювати в умовах не лише нестачі коштів, а й в умовах нестачі агротехніки, посівних матеріалів, добрив, а у деяких областях і нестачі трудових ресурсів, все це особливо відчувається на фоні ведення бойових дій і наявності замінованих полів[1].

Використання нових технологічних рішень і застосування сучасних технологій дозволяють контролювати всі процеси та етапи розвитку рослин, їх стан, зрошування, урожайність, температурні параметри, вологість та інші показники у режимі реального часу. На основі проведення хімічного аналізу ґрунтів стає можливим отримати рекомендації стосовно термінів висадки культур, кількості та типу добрив, що будуть внесені та засобів захисту рослин. Це дозволяє швидко та оперативно реагувати на прийняття необхідних управлінських рішень. При цьому цифрові рішення повинні враховувати сезонність виробничих процесів.

Можливості використання «розумної» техніки дозволяють загрузити цифрові карти, використовувати показники датчиків температури і вологості, на основі яких будуть прийматися рішення щодо оптимальної висадки культур, необхідності внесення відповідного типу добрив у необхідній кількості. Також через особистий кабінет можна відстежувати роботу безпілотної техніки: комбайнів, сіялок, розкидувачів та ін.

З кожним роком на поля виїжджають все більш високотехнологічні агрегати, обладнані GPS-навігацією і системою телематики. А впровадження сучасного інструментарію діагностики надає можливість контролювати стан сільгоспугідь, здійснювати моніторинг різних процесів: рівня водозабезпечення, своєчасного внесення добрив, коригування заходів обробки рослин, що дає можливість визначати оптимальні умови для виробництва сільськогосподарських культур [5]. Також у системі ринкового відтворювального циклу використання сучасних технологій забезпечує відстеження у реальному часі надходження сільгосппродукції до торгових мереж та її реалізацію, що створює сприятливі умови для усунення логістичних розривів в ланках товароруху продукції[1].

В Україні щороку проводяться форуми ІТ-технологій в агропромисловому секторі, розробляються та тестуються нові технології. Серед них можна відзначити: технологію АЕРО, яка здатна виявити шкідників завдяки цифровій зйомці з повітря за допомогою безпілотної техніки; технологія CropCare являє собою величезну базу різних засобів боротьби зі шкідниками, яка за допомогою GPS-даних полів підбирає оптимальні препарати; технологія AgromaxEffect моделює майбутній врожай, ґрунтуючись на характеристиках ділянки, завдяки якій страхові компанії і банки можуть оцінити ризики; технологія DrT-Tech дозволяє системазувати всі дані, зібрані датчиками з полів

в одну зручну структуру. SMART-технологія Frctal – це конструктор розумних процесів, за допомогою якого можна максимально автоматизувати робочі процеси АПК (облік робочого часу або регулювання певних механізмів), яку вже почали використовувати українські агрокомпанії. Ця програма здатні об'єднати всі пристрої у єдину мережу [6].

Також важливим завданням технологічного оновлення сільськогосподарської бази та її розбудови у повоєнний час на нових засадах є підготовка сектору до впровадження імпортозаміщення.

При цьому не слід забувати, що головними причинами, стримуючими цей процес є: недостатність грошових коштів, низький рівень інвестування, відсутність вітчизняних розробок, нестача обладнання і технологій, недостатня адаптація технологічних процесів під специфіку агропродовольчого сектору. Також слід відзначити недостатню орієнтованість на власні технологічні розробки і неспроможність вітчизняного промислового комплексу власними силами виробляти високотехнологічне обладнання для сільгоспвиробників внаслідок занепаду промисловості, що призводить до відсутності конкурентоздатних вітчизняних аналогів, що змушує його купувати за кордоном, що потребує значних фінансових витрат. У такому випадку спостерігається зниження мотивації у багатьох учасників ринку щодо розробки власних інноваційних рішень внаслідок доступності імпортного обладнання. У такому випадку державна підтримка виробників сучасної сільськогосподарської техніки здатна мотивувати їх запроваджувати власні технологічні розробки, адаптовані до українських реалій зайняти відповідну нішу на ринку сільськогосподарської техніки. Такі заходи потребують оперативних та сміливих рішень. Таким чином можна



скоротити державні витрати на закупівлю техніки, розвивати вітчизняну промисловість, зайнятість і виробництво продукції з високою доданою вартістю, що дасть можливість поповнити доходну частину бюджету.

Розвиток цифровізації в агропромисловому секторі України може стати ключовим елементом переходу до індустрії 4.0, забезпечуючи повну цифрову трансформацію всього виробничого ланцюжка.

### Список літературних джерел

1. Носова Н.І. Впровадження цифрових технологій у агропродовольчий сектор як складова забезпечення продовольчої безпеки України. Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки: Зб. тез II Всеукр. наук.-практ. конф. (8-9 травня 2024 р.) м. Миколаїв: МНАУ. 2024. С. 146-148. URL: [https://www.mnau.edu.ua/files/nauk\\_prof\\_konf/zbirnyk-tez-09-05-24.pdf](https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-09-05-24.pdf)
2. Міщенко В.В. Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. Агросвіт №8. 2024. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.8.103 <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3458/3492>
3. Дерій Ж.В., Конопля Н.В., Маметов А. Стратегічні напрями цифровізації АПК України Науковий вісник Херсонського державного університету Вип. 44. 2021. С. 24-29. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-44-4 <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/760/734>
4. Тараканов М.Л., Носова Н.І. Роль сучасних технологій у забезпеченні продовольчої безпеки України. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 березня 2024 р.). м. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 253-256. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/conf-14-15-03-24-mater.pdf>
5. Технології в сільському господарстві URL: <https://landlord.ua/news/tehnolohii-v-sil'skomu-hospodarstvi/>
6. Смарт-технології в агроменеджменті. Агро Кебети. URL: <https://blog.agrokebety.com/smart-tehnologii-v-agro-menedgmente-ua>

**Петренко Валентина Петрівна**, аспірант  
Інститут економіки та прогнозування НАН України

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Останніми роками спостерігається швидка цифровізація усіх сфер діяльності, зокрема, і підприємництва. Глобальні зміни, спричинені цифровими трансформаціями, істотно впливають на розвиток сучасного бізнес-середовища [6, 31].

Український Інститут Майбутнього виділяє такі ключові цифрові технології: «Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн та інші» [7, с. 3].

Відповідно конкурентну перевагу в бізнесі матимуть ті суб'єкти господарювання, що зможуть адаптуватись до глобальної цифрової трансформації [5, с. 185]. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 році 5,9% підприємств впровадили системи планування ресурсів підприємства (ERP) для покращення управління та координації процесів [2]. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) використовували 3% підприємств, а технології штучного інтелекту інтегрували у свою діяльність 5,4% суб'єктів господарювання [2]. Частка підприємств, які використовують робототехніку, зросла з 2,1% у 2021 році до 3% у 2023 році, що вказує на потенціал для подальшого впровадження цифрових технологій [1]. Ці зміни позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємств і підвищують їхню здатність адаптуватися до

нових умов, підкреслюючи важливість інновацій у сучасному бізнес-середовищі.

За оцінками Українського Інституту Майбутнього, цифровізація економіки створить від 11% (у 2021 році) до 95% (у 2030 році) додаткового ВВП на рік, за 10 років це згенерує до \$1 260 млрд до ВВП, збільшить надходження до бюджету до \$240 млрд, та сприятиме створенню 700 тис. нових робочих місць (без урахування експортної ІТ-індустрії) [7, с. 7].

Цифровізація економіки України може розвиватися за двома можливими сценаріями[7]:

- інерційний сценарій передбачає повільні зміни, що призведе до низької ефективності, продовження трудової міграції та втрати конкурентоспроможності;

- цільовий (форсований) сценарій передбачає швидкий перехід до цифрової економіки протягом 3-5 років, що дозволить Україні стати лідером у сфері інновацій, створити інтелектуальний хаб і забезпечити 65% частки цифрової економіки у ВВП до 2030 року [4, с. 53]. Проте, зокрема, для цього Україні необхідно не лише розвивати та інтегрувати цифрові технології, а й техніку та суспільні інститути, орієнтуючись на досвід передових країн світу [3, с. 119].

Попри загальну перспективність цифрової трансформації та інновацій у підприємстві, існують і перешкоди на шляху до їх впровадження. Серед основних бар'єрів для цифрової трансформації – неготовність суспільства та відсутність законодавчого регулювання технологій. В цілому, виклики цифрової трансформації для підприємництва також полягають у високій вартості впровадження технологій, що потребує значних фінансових вкладень на навчання персоналу, придбання обладнання та адаптацію процесів; питаннях безпеки, адже використання цифрових інструментів підвищує ризик

витоку даних і кібератак, що може підірвати довіру клієнтів; а також у складності адаптації, оскільки для багатьох компаній цифровізація вимагає перебудови бізнес-моделі та зміни підходів до роботи.

Розглянемо ключові сучасні технології, можливості, які вони відкривають для підприємництва, а також виклики, з якими можуть зіткнутися компанії під час їхнього впровадження [7, с. 13-21]:

### **1. Штучний інтелект (ШІ).**

*Можливості:*

- Автоматизація рутинних та повторюваних процесів, що дозволяє знизити витрати на ручну працю;

- Підвищення ефективності прийняття рішень за рахунок аналізу даних та передбачувальної аналітики;

- Зростання конкурентоспроможності підприємств, які використовують ШІ для покращення продуктивності та оптимізації;

- Розвиток нових сфер діяльності, пов'язаних із впровадженням ШІ (наприклад, розробка програмного забезпечення для ШІ, обслуговування інфраструктури ШІ).

*Виклики:*

- Потреба у високих інвестиціях для впровадження ШІ, особливо для малого бізнесу;

- Брак спеціалістів з необхідною експертизою в галузі ШІ;

- Низький рівень інвестицій, особливо в країнах, де розвиток технологій ще обмежений;

- Відсутність законодавства для регулювання роботи ШІ, що може призвести до ризиків і непередбачуваних наслідків.

### **2. Великі дані (Big Data).**

*Можливості:*

- Глибокий аналіз ринкових даних для визначення тенденцій і підвищення точності бізнес-рішень;

- Точніші прогнози щодо поведінки споживачів, попиту на товари чи послуги;

- Оптимізація бізнес-процесів завдяки використанню даних для ухвалення рішень;

- Можливість персоналізації продуктів та послуг, що підвищує задоволеність клієнтів.

*Виклики:*

- Захист конфіденційності даних клієнтів, особливо враховуючи, що обробка великих масивів інформації несе загрозу витоку особистих даних;

- Складність обробки великих обсягів інформації, що потребує спеціальних інструментів і знань;

- Потреба у висококваліфікованих спеціалістах, які здатні працювати з великими даними та налаштовувати відповідні процеси обробки.

### **3. Хмарні технології.**

*Можливості:*

- Зниження витрат на інфраструктуру, оскільки не потрібно купувати і підтримувати дороге обладнання;

- Підвищена гнучкість, що дозволяє підприємствам масштабувати ресурси відповідно до потреб;

- Можливість легко започатковувати нові бізнеси без значних капіталовкладень, що особливо важливо для стартапів.

*Виклики:*

- Залежність від стабільного інтернет-з'єднання, адже без нього доступ до хмарних ресурсів неможливий;

- Ризики безпеки, пов'язані зі зберіганням даних у хмарі, що може призвести до витоку чи втрати даних;

- Фінансові бар'єри, адже деякі хмарні послуги можуть мати високу вартість, особливо для малих підприємств.

### **4. Блокчейн.**

*Можливості:*

- Забезпечення безпеки транзакцій завдяки розподіленій системі зберігання даних;

- Прозорість бізнес-процесів, що дозволяє клієнтам та партнерам перевіряти легітимність операцій;

- Децентралізація, що знижує залежність від централізованих інституцій, наприклад, банків;

- Захист від підробок, оскільки кожна транзакція зберігається у незмінному вигляді.

*Виклики:*

- Відсутність єдиних стандартів для блокчейн-технологій, що ускладнює інтеграцію і взаємодію між системами;

- Потреба у правовій базі, яка б регулювала операції з блокчейном і захищала права учасників транзакцій;

- Високі енерговитрати, пов'язані з обробкою транзакцій у мережі блокчейн;

- Проблеми масштабованості, особливо для великих компаній з високим обсягом транзакцій.

## **5. Інтернет речей (Internet of Things, IoT).**

*Можливості:*

- Автоматизація багатьох процесів у бізнесі, що знижує потребу у ручній праці та підвищує ефективність;

- Підвищення ефективності у різних секторах економіки, зокрема в малому та середньому бізнесі;

- Залучення інвестицій у інноваційні проекти з IoT, що стимулює розвиток нових продуктів та послуг;

- Збір та аналіз даних для оптимізації бізнес-процесів і підвищення продуктивності.

*Виклики:*

- Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних, оскільки пристрої IoT можуть бути вразливими до атак;

- Високі витрати на впровадження технологій IoT, що може бути бар'єром для малого бізнесу;

- Потреба у стандартизації та сумісності між різними пристроями та платформами IoT;

- Брак фахівців для впровадження та обслуговування IoT-систем, що обмежує поширення технології.

Окрім підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів, цифровізація сприяє виникненню нових бізнес-моделей та можливостей для підприємців[5]. Цифрові технології стимулюють розвиток нових бізнес-моделей, таких як платформи економіки спільного користування (Airbnb, Uber) та підписні моделі (Netflix, Spotify), які набирають популярності. Такі моделі надають можливість підприємцям надавати послуги чи продукти безпосередньо клієнтам через платформи, міняючи традиційних посередників, а розвиток фінтех-технологій, у свою чергу, дозволяє здійснювати миттєві платежі, створюючи умови для більш швидких та зручних операцій. Ці нові рішення сприяють доступності фінансових послуг навіть для малих підприємств, розширюючи їхні можливості в умовах глобального ринку.

Отже, цифрові технології відкривають для підприємців нові горизонти для розвитку, підвищення ефективності та можливості для зміцнення конкурентних позицій. Інноваційні рішення, засновані на цифрових технологіях, дозволяють суб'єктам підприємницької діяльності швидше адаптуватися до ринкових змін, пропонувати сучасні продукти та послуги, а також підвищувати рівень персоналізованого обслуговування для клієнтів. Водночас процес цифрової трансформації супроводжується певними викликами: інтеграція нових технологій потребує значних інвестицій, що часто може бути проблемою для малого та середнього бізнесу; цифровізація підвищує ризики щодо кібербезпеки та конфіденційності даних, вимагаючи від підприємств додаткових ресурсів для захисту інформації; вагомим стає

питання правового регулювання, яке повинно сприяти розвитку цифрової економіки, захищаючи права як підприємців, так і споживачів. Успішна цифрова трансформація потребує ретельно розробленої стратегії, яка б враховувала баланс між можливостями і ризиками цифровізації. Суб'єкти підприємництва, які здатні грамотно інтегрувати цифрові інновації, мають значно вищі шанси на досягнення сталого розвитку та успіху в умовах сучасної економіки, де швидка адаптація та технологічна гнучкість стають ключовими факторами конкурентоспроможності.

### Список літературних джерел

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, віддаленого доступу, робототехніки, безпека ІКТ, ІКТ та навколишнє середовище (2018-2023). Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt\\_int.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_int.xlsx).
2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, електронного обміну інформацією, послуг хмарних обчислень, інтернету речей, штучного інтелекту, віддаленого доступу, робототехніки; безпека ікт, ікт та навколишнє середовище. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Вишневський В. П., Князев С. І. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князев, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за ред В. П. Вишневського та С. І. Князева; НАН України, Інститут економіки та промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
4. Глібка С. В., Стріжкова А. В. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін.; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с.
5. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185–190. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>.



6.Кузьмін Д., Самусь Г. Вплив соціальних аспектів на становлення та розвиток нової економіки // Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в ХХІ столітті [Електронний ресурс]: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 16.05.2024 р.) / відп. ред. Ю. М. Уманців. К.: КНТЕУ, 2024. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2024-05-16>.

7.Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою.Український інститут майбутнього. 2019. К., 104 с.

**Фімар Світлана Володимирівна**, к.е.н., доцент  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»  
**Бондарчук Ігор Васильович**, магістр  
ПВНЗ «Європейський університет»

## **ПОНЯТТЯ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Термін «цифрова економіка» широко застосовується як у теорії, так і на практиці, однак єдиної думки щодо його дефініції не існує. Згідно з відомими твердженнями, сформульованими Стеном Капланом у його методиках аналізу ризиків, 50% проблем у світі виникають через ситуації, коли використовуються однакові слова для позначення різних понять, і стільки ж з'являється тому, що одні й самі поняття трактуються різними словами [2]. Цей висновок характерний і для сфери цифрової економіки, де найчастіше для привернення уваги до цифрової теми термін «цифрова економіка» широко вживається журналами та фахівцями стосовно найрізноманітніших напрямків цифровізації, в результаті чого темп смислових змін постійно збільшується і, як наслідок, виникає ризик розмиття кордонів нової сфери знань, втрати нею своєї ідентичності та інвестиційної привабливості.

Актуальність проблем формування цифрової економіки обумовлена як зростанням масштабів соціальних комунікацій за допомогою соціальних мереж,

так і ефективністю цифрових платформ, що підвищують швидкість і багатоманітність обмінів (шляхом застосування технологій, побудованих на використанні ознак дискретності, програмованості, алгоритмічності виробничих процесів), що в цілому відкриває принципово нові і ширші можливості зростання ефективності масового виробництва, розвитку економіки та суспільства.

«Цифрова економіка», як напрямки, форми та види діяльності, пов'язані із застосуванням ІТ, цифрових технологій та аналізом великих даних розвиваються настільки стрімко, що за ними не встигають навіть визначення. У зв'язку з цим актуальні як уточнення понятійного апарату цифровізації, так і оцінка її поточного стану та перспектив, що потребує відповідних теоретичних обґрунтувань цього феномену. Слід зазначити на його два основні аспекти: цифровізацію та цифрову економіку. Перша являє собою тривалий, складний і багатоаспектний процес переведення виробничих та управлінських технологій та інформаційних ресурсів у стан, придатний для ефективного застосування цифрових пристроїв і технологій і передбачає досягнення наступних цілей:

- здешевлення та підвищення надійності збору, систематизації, передачі та аналізу даних (за рахунок дискретних датчиків-Інтернету речей, та різноманітних міток та ін);

- зниження вартості і спрощення комунікацій в економіці та соціумі (цифровізація контенту та каналів зв'язку);

- створення системи для мультивзаємодії людей та бізнес-процесів по вертикалі та горизонталі (міжорганізаційні цифрові системи).

Так само, як інформатизація і автоматизація, цифровізація, за визначенням Дж. Нейсбіта, є мегатрендом розвитку економіки, в основі якого лежать кібернетичні методи та засоби управління, інструментарій аналізу

великих даних і штучний інтелект [3]. Досягнення критичної позначки будь-якого бізне-процесу (або підприємства в цілому) наводить до його якісно нового стану (трансформації), що характеризується більш високою ефективністю.

Процес цифровізації можна розглядати в широкому і вузькому значенні. У першому випадку розуміються багатоаспектні організаційно-технологічні процеси масового застосування нових цифрових технологій у виробництві і управлінні з метою скорочення витрат і підвищення швидкості здійснення бізнес-процесів. У другому, більш вузькому, технічному плані вона означає перехід з аналогової форми передачі, обробки і подання даних (інформації) на цифрову, що здійснюється за допомогою застосування відповідних технологій і платформ.

Для формування національної стратегії у сфері цифровізації та цифрової економіки важливо враховувати, що актуальність цифровізації обумовлена зростанням масштабів соціальних комунікацій, що здійснюються за допомогою мереж і цифрових платформ, що підвищують швидкість і різноманіття обмінів і відкривають принципово ширші можливості для розвитку економіки [4]. Постачальники та споживачі все частіше взаємодіють один з одним без посередників, а цінові фактори попиту та пропозиції витісняються новими механізмами співробітництва, що, свою чергу, розширює ринки по складу учасників та різноманітності продуктів. Одночасно формується розподілена модель координації взаємозв'язків виробників та споживачів через мережеві вузли (гібридний мережевий порядок), що дозволяє системам всіх рівнів підвищувати свою адаптивність до змін довкілля [4].

Можна припустити, що цифровізація – не мета, а засіб, а цифрова економіка не може розглядатися окремо

від решти економіки і повинна трактуватися як сегмент діяльності, коли матеріалізація доданої вартості у виробництві товарів та послуг здійснюється за допомогою цифрових технологій, особливо для галузей, що є інтернет-залежними.

Цифрова економіка суттєво змінює відносини, що складаються в системі виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів та послуг. Отже, цифрова економіка формується на основі цифровізації і має свою специфіку, що визначається характером створення доданої вартості шляхом нарощування та систематизації цифрового контенту (предмету праці). Однією з ключових характеристик цифрової економіки є швидкість змін у виробництві товарів та послуг, у застосовуваних бізнес-моделях та менеджменті.

#### Список літературних джерел

1. Андрушкевич Н.В., Фімар С.В., Довгань В.В. (2023) Суб'єкти інноваційної діяльності та схеми їх взаємодії Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. № 12 .
2. Гурочкіна, В.В., Будзинська, М.С. (2020). Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. «Економічний вісник». Серія: фінанси, облік, оподаткування. Вип. 5. С. 52–64. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328113907.pdf>.
3. Зварич Р., Зварич І. Розширена відповідальність виробника в концепції розвитку циркулярної економіки. Світ фінансів. 2019. No 3 (60). С. 76–86. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37106/1/%d0%97%d0%92%d0%90%d0%a0%d0%98%d0%a7.pdf>
4. Фімар С.В. (2021) Удосконалення соціальної політики на інтересів економічних суб'єктів Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління», 2021. № 3 (33). С. 65-68

**Шабранська Наталія Ігорівна, к.е.н.,**  
старший науковий співробітник,  
ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи  
та інформації»

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНСЬКІЙ ОСВІТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ З РОСІЄЮ**

Показники, характер і динаміка процесів в освіті у найближчій перспективі будуть змінюватися через матеріальні, фінансові та людські.

Станом на 14 квітня 2023 року отримано інформацію від 14 Міністерств, Національної академії наук та 5 галузевих академій наук України. За результатами отриманої інформації станом на 14 квітня наявні такі дані щодо пошкоджень (руйнувань) майна та будівель наукових установ та закладів вищої освіти: не пошкоджено – 224; частково пошкоджено – 114; повністю пошкоджено – 4; інформація відсутня - 13 (оскільки знаходяться на окупованій території) [1;2].

В цілому, в регіональному розрізі такі пошкодження стосувалися закладів в 10 областях, найбільше пошкоджень зазнали ЗВО в Харківській (21) і Донецькій (6) областях (разом 58,7 % загальної кількості пошкоджених ЗВО). За часткою пошкоджених ЗВО в конкретному регіоні найбільших втрат зазнали Чернігівщина (66,7 % загальної кількості університетів, інститутів та академій різних форм власності в області), Харківщина (47,8 %), Миколаївщина (37,5 %), Донеччина (33,3 %), Запорізька область (21,4 %). Більше половини (57%) закладів фахової передвищої та вищої освіти продовжують надавати свої послуги виключно онлайн, а 41% обирають гібридний формат (очний та онлайн). У

більшості закладів освіти майже всі (81-100%) або більше половини (51-80%) здобувачів освіти відновили навчання після 24 лютого 2022 року. Загалом у 35 закладах освіти до навчання повернулося до 30% здобувачів освіти [3].

Задля створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу з Донецької, Луганської, Херсонської, окремих громад Запорізької й Харківської областей станом на 1 серпня 2022 р. було переміщено (з урахуванням першої хвили переміщення у 2014 р.) 29 закладів вищої освіти державної, комунальної й приватної форм власності та їх 64 відокремлених структурних підрозділи [4].

За підрахунками, наданими МОН станом на 24 червня 2022 р., в Україні загалом налічується 31 347 навчальних закладів для дітей дошкільного та шкільного віку (3–18 років), із яких 1735 пошкоджено, а 200 повністю знищено. Доступ до високошвидкісного Інтернету й відсутність технічних пристроїв вважаються найбільшими проблемами в забезпеченні безперервності онлайн-викладання та навчання. Сфера освіти для продовження онлайн- (дистанційного) навчання, поряд із іншим обладнанням, наразі потребує додатково 203 тис. планшетів і 165 тис. ноутбуків (комп'ютерів) для вчителів та учнів [5].

МОН спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України, а також українські телеканали та онлайн-платформи з метою забезпечення онлайн-освіти започаткували проєкт «Навчання без кордонів» для 5–11 класів. У ролі платформи для дистанційної освіти України була рекомендована Всеукраїнська школа онлайн, створена за підтримки ЮНІСЕФ. 14 березня ЮНІСЕФ і МОН спільно запустили онлайн-садок для дітей віком від 3 до 6 років. Згідно з результатами опитування, станом на 6 червня 2022 р.

освіта на всіх рівнях тривала в 95 % громад у дистанційному (онлайн-) форматі, а також була доступна для тих, хто евакуювався чи переїхав за кордон. Станом на 23 травня 2022 р., за даними МОН, лише в 5 із 25 регіонів деякі школи ініціювали очне або змішане навчання [6].

В Україні 7,1 млн осіб є внутрішньо переміщеними особами, серед них до 2,8 млн дітей. З 24 лютого 2022 р. загалом 164 тис. здобувачів освіти із числа ВПО. З них понад 43 тис. – дошкільнята (у т. ч. 709 дітей з особливими освітніми потребами (ООП)), 120 тис. учнів загальної середньої освіти (у т. ч. 1617 учнів з ООП) та 1039 учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти (у т. ч. 11 учнів з ООП).

В умовах воєнного стану набуває критичного значення можливість організувати дистанційне навчання за рахунок цифрових технологій, тому Міністерство відразу розгорнуло активну роботу щодо залучення якомога більшої чисельності міжнародних партнерів, українських організацій та представників бізнес-сектору до підтримки цифрової освіти в Україні. Серед головних партнерів, які швидко відгукнулися та ефективно підставили своє цифрове плече МОН, можна назвати: ЮНІСЕФ, WarChild, KlettPublishers, SavetheChildren, EU4DigitalUA, Coursera, Udemy, edX, Міжнародний фонд «Відродження», TechToTheRescue, ЮНЕСКО, DECIDE, Google, Microsoft, SpaceX, HP, LEGO, SpaceX і багато локальних партнерів [7, 8].

За оперативною інформацією МОН, освітня сфера України наразі потребує 203 тис. планшетів і 165 тис. ноутбуків (комп'ютерів) поряд із іншим обладнанням. Ці дані, дезагреговані на рівні громад, слугують основою для визначення МОН пріоритетів і адресного розподілу відповідної донорської допомоги регіонам за пріоритетними потребами [8].

Упродовж періоду дії воєнного стану в українській освіті успішно впроваджено низку освітніх цифрових технологій:

- *важливим ресурсом для учнів у цей період стала Всеукраїнська школа онлайн, методичне забезпечення якої здійснювалося за участі ДУ «Український інститут розвитку освіти» та ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти».*

- *методистами Українського інституту розвитку освіти розроблено «Путівник по Всеукраїнській школі онлайн» для швидкої реєстрації, розуміння інтерфейсу ВШО, алгоритму оцінювання на платформі тощо;*

- *всеукраїнський фонд «Крок за кроком» переклав путівник англійською мовою, що дало змогу вчителям за кордоном, які працюють з українськими дітьми, організувати роботу з платформою;*

- *ДУ «Український інститут розвитку освіти» розроблено низку методичних рекомендацій щодо використання матеріалів Всеукраїнської школи онлайн;*

- *за підтримки ЮНІСЕФ МОН спільно з УІРО розробили для Всеукраїнської школи онлайн курс про організацію змішаного й дистанційного навчання.*

МОН працює над забезпеченням учителів комп'ютерною технікою. Продовжується дія проекту «Ноутбук кожному вчителю». Інститутом освітньої аналітики за підтримки МОН і ЮНІСЕФ проведено всеукраїнське опитування громад для визначення технічних потреб внутрішньо переміщених учасників освітнього процесу. У травні 2022 р. МОН підписало угоду про партнерство з компанією Google про передання 43 тис. ноутбуків. І перша партія ноутбуків від ЮНІСЕФ у кількості 5 тис. була доставлена та розподілена між педагогічними працівниками пошкоджених і зруйнованих закладів освіти. Надана підтримка покриває 25 % загальної



потреби такого обладнання. Продовжуються переговори із залучення нових виробників комп'ютерного обладнання для забезпечення технікою кожного вчителя, який потребує допомоги. Ініційовано подібне опитування щодо освітніх потреб закладів фахової передвищої та вищої освіти. Важливим напрямом роботи із партнерами з розвитку стало надання вчителям та учням набору цифрових інструментів для оптимізації освітнього процесу. Тобто забезпечення шкіл зручними й легкими в адаптації сервісами для проведення занять і комунікації з учнями. Безкоштовний доступ до своїх продуктів надали компанії Microsoft, Google і Zoom. Зокрема, отримано 500 тис. ліцензій пакета Microsoft Office 365 A1 для шкіл, надано 38 тис. ліцензій Microsoft 365 A3, що включають пакет MS Office 365 та оновлення Windows for Education для закладів освіти України всіх рівнів тощо[8].

### Список літературних джерел

1. Інформаційно-аналітична довідка Про хід виконання прикладної науково-дослідної роботи «Дослідження модернізації структури і змісту вищої освіти у контексті імплементації Закону України «Про вищу освіту» (№ державної реєстрації 0117U000235) за 2016-2022 роки// <https://drive.google.com/file/d/1tf35rV1NCOW2g56xUgTGqPe2rk9MTbQ/view>. (дата звернення 10.04.2024)
2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник/ [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf). (дата звернення 11.09.2024)
3. Оцінювання потреб вищої освіти України. Первинний аналіз / <https://mon.gov.ua/news/oprilyudneno-pervinniy-analiz-otsinyuvannya-potreb-fakhoi-peredvishchoi-ta-vishchoi-osviti-ukraini> (дата звернення 11.12.2023)
4. Підсумковий звіт оцінювання потреб України у сфері освіти (6 травня – 24 червня 2022) / <file:///C:/Users/user/Downloads/Otsin.potreb.Ukr.u.sferi.osvity-UK-6.05-24.06.22.pdf>
5. Українські заклади вищої освіти під час війни. URL: [http://www.chnu.edu.ua/index.php?page=ua/news&data\[5012\]\[id\]=16449](http://www.chnu.edu.ua/index.php?page=ua/news&data[5012][id]=16449)

- 6.Розвиток системи освіти// [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/13\\_51\\_Rozv\\_sys\\_osvity.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/13_51_Rozv_sys_osvity.pdf)
- 7.Управлінські інформаційні індикатори розвитку освіти SolidInfo. URL: <https://iea.gov.ua/naukovo-analitchna-diyalnist/analitika/solid-info/>.
- 8.Підсумковий звіт Оцінювання потреб України у сфері освіти (6 травня – 24 червня 2022 р.). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/07/Pids.zvit.Otsin.potreb.Ukr.u.sferi.osvity-UK-6.05-24.06.22.pdf> (укр).

**Шевченко Артем Євгенович**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»**

У контексті адаптації до сучасних викликів суб'єкти господарювання все частіше визнають ключову роль цифрових технологій у забезпеченні своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку. Четверта промислова революція, що базується на використанні Інтернету, цифрових екосистем, великих даних та цифрових платформ, створює концептуальну основу для диджиталізації, яка розглядається науковцями як комплексний процес. Дослідники наголошують на необхідності вивчення диджиталізації з різних сторін, включаючи технологічні, організаційні, соціальні та культурні аспекти. Аналіз наукової літератури показує, що підходи до розуміння диджиталізації суттєво різняться. Одні дослідники зосереджуються на її технологічній складовій, визначаючи диджиталізацію як процес перетворення аналогової інформації в цифрову форму з використанням новітніх технологій. Інші науковці зосереджуються на стратегічному та організаційному вимірі, розглядаючи диджиталізацію як трансформацію,

що суттєво змінює бізнес-моделі, культуру компанії та взаємодію з клієнтами.

Зокрема, Джейсон Йоманс у своїй статті «Цифрова трансформація не починається з технологій» [1] підкреслює, що справжня диджиталізація не обмежується технологічними інноваціями, а передбачає глибокі організаційні зміни. Вона включає оптимізацію бізнес-процесів і сприяє створенню середовища, в якому інформація вільно і безпечно передається між учасниками. Таке середовище, де технології слугують інструментом, а не самоціллю, зменшує адміністративне навантаження на працівників і створює умови для посилення співпраці. На думку Йоманса, успішна диджиталізація - це не стільки технології, скільки люди, які повинні бути активними учасниками процесу змін і долати опір інноваціям.

Українські науковці, зокрема О. Гудзь, С. Федюнін та В. Щербина[2], також зосереджуються на ширшому розумінні диджиталізації, трактуючи її як процес, що має не лише технічне, а й культурно-антропологічне значення. На думку В. Гудзя, диджиталізація - це трансформація бізнес-процесів через оцифрування інформації та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Вітчизняні та зарубіжні дослідження [3-9] підкреслюють, що успішна диджиталізація залежить від залучення всіх працівників, незалежно від їхньої ролі в організації. Створення культури, яка заохочує відкритість до змін, є невід'ємною частиною цього процесу.

З технологічного боку, диджиталізація передбачає інтеграцію цифрових інструментів для трансформації традиційних процесів, систем і послуг, що дозволяє організаціям збирати й обробляти великі обсяги даних. Це, своєю чергою, сприяє кращому прийняттю рішень і відкриває можливості для інновацій. Крім того, цифрові

технології забезпечують зв'язок і взаємодію між системами, пристроями та різними зацікавленими сторонами, дозволяючи організаціям створювати більш ефективні мережі співпраці.

Стратегічне планування - ще один важливий аспект диджиталізації. Воно включає розробку цифрової стратегії, постановку цілей, оцінку переваг і ризиків та вибір найкращих способів впровадження технологій. Стратегічне планування дозволяє спрямувати ресурси організації на ключові напрямки диджиталізації, створюючи основу для довгострокового успіху. Загалом, диджиталізація - це багатогранний процес, який поєднує технічні, організаційні та культурні елементи. Її успіх визначається здатністю організації впроваджувати інновації, підтримувати зміни з боку працівників та створювати умови для розвитку цифрових компетенцій, що в сукупності сприяє зміцненню конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Особливості впровадження цих стратегічних ініціатив добре демонструє досвід ТОВ «Асіно Україна», яке в умовах пандемії COVID-19 зазнало значних змін у підходах до роботи, активно переходячи на цифрові методи управління проектами та комунікації. Будучи частиною міжнародної групи AcinoInternational, підприємство вже мало певну цифрову базу, що спростило процес адаптації. Інструменти інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) давно використовувалися в компанії, що забезпечувало гнучкість та сталість бізнес-процесів. Однак виклики пандемії змусили підприємство ще більше інтегрувати цифрові рішення, особливо в напрямі віддаленої роботи та онлайн-співпраці.

Проектні команди «Асіно Україна» працюють за водоспадною моделлю з елементами Agile, що дає можливість структурувати робочі процеси та водночас

бути гнучкими при необхідності змін. Водоспадний метод забезпечує високу якість і точність виконання завдань завдяки чіткій послідовності етапів, де кожен наступний починається лише після схвалення попереднього. Це особливо важливо для фармацевтичної галузі, де неточності можуть спричинити значні ризики для споживачів. Проте водоспадна модель інколи обмежує адаптивність, тому до неї інтегрують Agile-механіки, які підвищують гнучкість і дозволяють оперативно реагувати на необхідність змін. Таке поєднання підходів є інноваційним рішенням, яке забезпечує баланс між структурованістю та адаптивністю, сприяє залученню клієнтів у процес розробки продуктів і створює середовище, де можна швидко внести корективи в проект.

Проектний менеджер відіграє центральну роль у проектній діяльності «Асіно Україна». В його обов'язки входять координація учасників проекту, організація взаємодії з постачальниками, а також підтримка регулярної комунікації з усіма учасниками проекту. Оскільки проектні команди можуть складатися з представників різних підрозділів і навіть країн, ефективність комунікації є ключовим аспектом для досягнення успішних результатів. Компанія практикує залучення наявного операційного персоналу до тимчасових проектів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси та зменшувати витрати. У таких випадках координатор проекту звертається до керівників департаментів, які делеguють необхідних фахівців. Такий підхід сприяє інтеграції знань і досвіду працівників у проектну діяльність, дозволяючи залучати потрібні компетенції залежно від специфіки проекту, зокрема юридичний супровід, логістику, контроль якості та фінансову аналітику.

З 2017 року AcinoInternational використовує цифрову платформу LaunchManagement, створену на базі Microsoft

Project Online, разом зі звітною системою Power BI. Ця система дозволяє централізовано відстежувати всі активні проекти, зокрема їхній статус, відсоток реалізації, завдання, терміни початку та завершення. LaunchManagement надає можливість контролювати виконання завдань, визначати відповідальних осіб, планувати бюджет та інші ресурси, а також переглядати прогрес у режимі реального часу. Уніфікація та стандартизація цих інструментів в межах всієї групи AcinoInternational дозволяє підприємствам з різних регіонів використовувати єдиний підхід до управління проектами, забезпечуючи узгодженість і стабільність бізнес-процесів на глобальному рівні. Такий підхід значно знижує ризики для проектів, пов'язані з комунікаційними бар'єрами або невідповідностями в методах управління.

Power BI, інтегрований у систему проектного управління, є інструментом аналітики, який дає змогу відстежувати результати кожного проекту. Регулярне оновлення даних у LaunchManagement дозволяє проектним менеджерам оперативно отримувати актуальну інформацію про стан проектів. Така система забезпечує прозорість усього процесу, що полегшує аналіз поточного стану проектів і виявлення потенційних ризиків. Важливою складовою цього процесу є дисципліна своєчасного внесення змін до статусу завдань, яка допомагає уникати плутанини та забезпечує чітке розуміння реального стану справ у проекті. Недотримання цієї дисципліни, однак, може призвести до затримок та непорозумінь.

Пандемія також суттєво вплинула на комунікаційні процеси всередині компанії. До впровадження диджиталізації більшість нарад та зустрічей відбувалися в офлайн-форматі, що потребувало значних часових витрат на організацію. Проте із запровадженням Microsoft Teams,

як централізованої платформи для комунікації, організація зустрічей значно спростилася. Платформа Teams дозволяє проводити як відеоконференції, так і текстові обговорення, створюючи зручний календар для запланованих зустрічей і об'єднуючи всі необхідні інструменти для ефективної комунікації в одному середовищі. Інтеграція хмарного сховища OneDrive дозволяє швидко обмінюватися файлами, документами та іншими матеріалами, що потрібні для роботи.

Сучасний підхід до комунікації значно підвищив продуктивність працівників, оскільки вони можуть приділяти більше часу основним завданням, не витрачаючи зайвий час на дорогу чи підготовку до офлайн-зустрічей. Така уніфікація комунікаційних каналів запобігає втраті інформації, пришвидшує пошук необхідних документів і забезпечує безпечне зберігання конфіденційних даних. У результаті використання Teams і Power BI дозволяє команді «Асіно Україна» координувати зусилля та підтримувати високий рівень ефективності навіть у ситуаціях, які раніше потребували би офлайн-участі.

Таким чином, ТОВ «Асіно Україна» демонструє приклад успішної адаптації до нових умов роботи, у якій диджиталізація проектного управління та комунікаційних процесів стала важливою конкурентною перевагою. Використання таких інструментів, як Microsoft Project, Power BI та Teams, забезпечує прозорість і злагодженість бізнес-процесів на всіх етапах проектної діяльності, мінімізуючи можливість помилок та підвищуючи якість управління ресурсами. Цифрові платформи стали не просто інструментом для вирішення поточних завдань, а й стратегічним засобом, що сприяє підвищенню рівня контролю, координації та швидкості ухвалення рішень.

Для компаній фармацевтичної галузі, що працюють у глобальному середовищі, такий підхід відкриває нові можливості для розвитку, оскільки дозволяє ефективно працювати навіть у віддаленому режимі, швидко адаптуватися до змін і знижувати витрати. Досвід ТОВ «Асіно Україна» є показовим прикладом того, як цифрова трансформація здатна змінювати структуру та принципи організації праці, забезпечуючи гнучкість і стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів.

Досвід ТОВ «Асіно Україна» демонструє, що диджиталізація є ключовим фактором для успішного управління проєктними командами в умовах глобальних викликів. Впровадження цифрових технологій підвищує ефективність і гнучкість команди, забезпечуючи злагоджену комунікацію та координацію між учасниками проєктів. Поєднання водоспадного підходу з елементами Agile дозволяє зберігати структурованість процесів, необхідну для фармацевтичної галузі, і водночас залишатися гнучкими для оперативного внесення змін. Використання платформ LaunchManagement, Microsoft Project і Power BI забезпечує централізований контроль за проєктами, дозволяючи відстежувати прогрес, розподіляти ресурси та ухвалювати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Онлайн-комунікації через MS Teams суттєво полегшують роботу, економлять час і підвищують продуктивність працівників, а також запобігають втраті важливої інформації завдяки уніфікованим каналам зв'язку. Загалом, цифрова трансформація стала важливою конкурентною перевагою, що забезпечує стійкість, злагодженість та готовність до змін як для проєктних команд, так і для компанії в цілому.

#### Список літературних джерел

1. Yeomans J. (2018) Digital Transformation Doesn't Start With Technology. *The European Business Review*. URL:



<https://www.europeanbusinessreview.com/digital-transformation-doesnt-start-with-technology/>

2.Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В.(2019) Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. С. 18-24.URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_5)

3.Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. (2018) Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7)

4.Грибінєнко О. М. (2018)Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. № 16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197)

5.Кравчук, І., Лавриненко, С., Зелінська, А. (2023). Діджиталізаціябізнес-процесів: інноваційнаскладова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, (58).

6.Лазебник Л. (2018) Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. Випуск № 2. С.69-74.

7.Небога, Т. В., Лабунська, О. Б. (2023). Діджиталізація суб'єктів бізнесу національної економіки. *Цифроваекономіка та економічна безпека*, № 5 (05). С. 9-19.

8.Пешко, М., Завербний, А. (2023). Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (47).

9.Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. (2023) Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. №2. С. 176–181.URL:<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-176-181>

**Шпак Дарина Анатоліївна, магістр**

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

*Науковийкерівник – к.ю.н., доцент Кайдаш О.Ю.*

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють все більш важливу роль у різних сферах людської діяльності, і освіта не є винятком. Пандемія Covid-19

привела до закриття освітніх установ на карантин на невизначений термін у зв'язку з чим в усьому світу довелося шукати нові шляхи до навчання школярів, задля забезпечення безперервності навчального процесу. Завдяки розвитку цифрових технологій, поширенню месенджерів, онлайн платформ та засобів конференц-зв'язку альтернативою традиційному навчанню стало дистанційне навчання, яке може проводитися, як в режимі реального, так і віддаленого часу.

Незважаючи на завершення пандемії у світі, сьогодення України є доволі невизначеним, що обумовлено постійними атаками РФ, як по сфері інфраструктури, так і по мирним жителям, що призводить до потреби шукати альтернативи задля проведення навчального процесу у закладах загальної середньої освіти. І хоча, Рада оборони Києва наприкінці серпня 2024 р. визнала основною формою навчання – очну, не виключено використання за певних потреб дистанційної чи змішаної форм організації навчального процесу [1]. Тому існує потреба у налагодженні ефективної системи управління дистанційним навчанням в закладі загальної середньої освіти, визначенні керівної вертикалі та ролі кожного учасника у цьому процесі.

Аналіз законодавчої бази показав, що основними нормативними актами, що регламентують дистанційне навчання, є Конституція України, Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», а також численні накази, листи та методичні рекомендації, видані як на національному рівні МОН, так і на місцевому рівні військовими адміністраціями та відділами освіти. Цей комплекс документів забезпечує гнучкість та адаптивність освітньої системи до сучасних викликів.

Організація дистанційного навчання потребує чіткої координації і співпраці всіх учасників освітнього процесу,

починаючи від відділів освіти, які дають дозвіл на дистанційне навчання або навпаки висувають вимогу перевести увесь навчальний процес у подібний формат і завершуючи учнями, які як кінцеві споживачі освітнього продукту мають забезпечити особисту присутність та батькам, які мають проконтролювати діяльність дитини та допомогти їй, особливо якщо це більш молодші класи. Чільне місце відводиться і адміністрації, яка не лише юридично фіксує перехід на дистанційне навчання, але й сприяє розробці методичних матеріалів, освіти педагогів, забезпеченні необхідних технічних умов, таких як доступ до Інтернету, наявність необхідного обладнання, програмного забезпечення та цифрових платформ.

Управління дистанційним навчанням вимагає врахування психолого-педагогічних особливостей, що впливають на ефективність освітнього процесу. Основні завдання включають адаптацію методик та стратегій до умов дистанційного навчання, забезпечення ефективної взаємодії між викладачем і студентом, а також підтримку внутрішньої мотивації учнів. В умовах війни особливо важливо приділяти увагу психологічній підтримці, адаптації навчальних програм та безпеці освітнього процесу. Інтеграція сучасних технологій і нових підходів до управління навчанням сприяє підвищенню якості освіти в складних умовах.

Ключовою проблемою організації дистанційного навчання в сучасних умовах є те, що його ефективність безпосередньо залежить від численних чинників: технічного забезпечення навчального процесу, кваліфікації супроводжуючого персоналу як з боку педагогів, так і зі сторони учнів, а також необхідності отримання знань, що є основною умовою успішного навчання. Важливу роль відіграє технічна, педагогічна та методологічна підготовленість викладачів, які безпосередньо взаємодіють

зі слухачами. Педагоги повинні мати всебічну підготовку, володіти сучасними педагогічними методами та інформаційними технологіями, бути психологічно готовими до роботи з учнями в новій цифровій навчально-пізнавальній мережі Інтернет, а також усвідомлювати важливість своєї діяльності.

Сучасні умови свідчать про наявність негативної тенденції, при якій після одноразової повної розробки навчальної дисципліни викладач високої кваліфікації з різноманітними навичками більше не потрібен. При цьому не вирішується проблема організації та проведення контролю за виконанням учнями завдань дистанційно для оцінки їх знань і навичок.

Ключовим фактором є вибір моделі управління, оскільки він безпосередньо впливає на форму організації управлінської діяльності в ЗЗСО, від якої залежить успішність інтеграції інноваційних технологій та створення сприятливого навчального середовища для учнів. Цей вибір визначає роль і ступінь залучення керівників, педагогічних колективів і учнів у процес прийняття рішень, що, у свою чергу, впливає на ефективність навчальних результатів.

У світі застосовуються різні моделі управління дистанційним навчанням, які відрізняються ступенем централізації та гнучкістю.

Централізована модель управління дистанційним навчанням являє собою підхід, при якому всі ключові рішення, пов'язані з організацією та проведенням навчального процесу, приймаються на рівні центрального органу або підрозділу. У контексті загальної середньої освіти така модель зазвичай впроваджується на національному або регіональному рівні, де міністерства освіти або відповідні департаменти визначають стандарти,

ресурси, та методики, що застосовуються у всіх навчальних закладах, що підпорядковуються цьому органу.

Централізована модель передбачає, що всі ключові рішення щодо організації дистанційного навчання приймаються на рівні керівництва ЗЗСО або вищих освітніх органів. Керівники закладів загальної середньої освіти в такій моделі грають роль виконавців, дотримуючись загальнодержавних або регіональних вказівок щодо впровадження дистанційного навчання.

Основними перевагами централізованої моделі є високий рівень стандартизації, забезпечення однакових умов навчання для всіх учнів, незалежно від регіону, та можливість швидкого впровадження нових інструкцій і вимог. Недоліками централізованої моделі є обмежена гнучкість. Керівники ЗЗСО не завжди можуть адаптувати навчальний процес під індивідуальні потреби своїх учнів або врахувати специфічні регіональні особливості.

Також централізована модель управління може стати причиною недостатнього розвитку інноваційних підходів у навчанні. Оскільки всі зміни реалізуються на рівні вищого керівництва, школи можуть не отримати можливості для експериментів та впровадження нових ідей, які можуть бути ефективними в локальному контексті.

Децентралізована модель надає школам автономію у виборі платформ, методик та ресурсів для дистанційного навчання. Керівники шкіл можуть адаптувати освітній процес відповідно до локальних потреб учнів, обираючи найбільш зручні формати та інструменти. Наприклад, у разі обмеженого доступу до інтернету можуть використовуватися офлайн-матеріали або інші гнучкі підходи. Одним з найбільших ризиків є можливість нерівності в якості освіти, оскільки різні школи можуть мати різні ресурси та можливості для впровадження дистанційного навчання. Наприклад, у віддалених або

менш забезпечених районах школи можуть стикатися з труднощами в доступі до сучасних технологій або кваліфікованих педагогів, що негативно впливає на якість навчання. Це може призвести до ситуації, коли учні в таких школах отримують менш якісну освіту в порівнянні з учнями у більш забезпечених регіонах.

Крім того, децентралізована модель може створювати труднощі в забезпеченні єдиного стандарту якості освіти. Відсутність централізованих рекомендацій може призвести до варіацій у навчальних програмах та методах оцінювання, що, в свою чергу, може ускладнити процес моніторингу та оцінювання знань учнів на національному рівні. Це може також позначитися на мобільності учнів, які переходять з однієї школи в іншу, оскільки різниця в навчальних планах може ускладнити цей процес.

Змішана модель поєднує елементи як централізованого, так і децентралізованого підходів. У цій моделі існують певні загальні державні стандарти та рекомендації щодо організації дистанційного навчання, але керівники ЗЗСО мають певну автономію у прийнятті рішень на місцевому рівні. Це дозволяє забезпечити баланс між стандартизацією та адаптацією навчального процесу під конкретні умови.

Змішана модель дозволяє уникнути надмірної централізації та забезпечує гнучкість у прийнятті рішень на рівні шкіл. Наприклад, держава може визначити базові вимоги до освітніх платформ або оцінювання знань, але кожен ЗЗСО має право обирати додаткові інструменти або методики, які краще відповідають потребам їхніх учнів.

Водночас, змішана модель може ускладнювати координацію процесів, оскільки необхідно постійно балансувати між дотриманням загальних стандартів і врахуванням місцевих особливостей. Для керівників це означає необхідність постійної комунікації з вищими

органами управління освітою та педагогічними колективами для забезпечення ефективної організації навчання.

Інша класифікація моделей управління дистанційним навчанням виходить з рівня участі керівників у прийнятті рішень. За цим критерієм виділяють такі моделі: авторитарну, демократичну та партисипативну.

**Авторитарна модель:** керівники ЗЗСО ухвалюють усі рішення самостійно, без широкого залучення вчителів чи учнів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, коли необхідно швидко перейти до дистанційного навчання. Проте відсутність обговорень і врахування думок педагогічного колективу може призвести до низької мотивації вчителів.

**Демократична модель:** керівництво ЗЗСО здійснює загальне управління процесом, при цьому залучаючи вчителів і навіть батьків до розробки рішень. Рішення приймаються на основі колективних обговорень і консультацій, що підвищує рівень залученості. Недоліком є тривалість прийняття рішень, що може бути проблемою у кризових ситуаціях, коли необхідні швидкі дії.

**Партисипативна модель** забезпечує активне залучення учасників освітнього процесу до ухвалення рішень. Це дозволяє враховувати різноманітні потреби учнів і педагогів, створюючи комфортне середовище для навчання. Проте процес досягнення консенсусу може займати багато часу, що обмежує гнучкість моделі в умовах, коли необхідно швидко адаптуватися до змін.

Варто звернути увагу і на класифікацію згадану у колективній статті на чолі з В. Юсасом. Відповідно до позиції дослідників, «моделі управління дистанційним навчанням, орієнтовані на керівників ЗЗСО, можуть бути класифіковані залежно від ролі та відповідальності

керівництва у плануванні, контролі та моніторингу процесу навчання на відстані» [3, с. 123].

Розберемо кожну з запропонованих моделей дещо детальніше.

1. Ієрархічна модель. В ієрархічній моделі управління основна відповідальність за організацію дистанційного навчання покладається на керівників ЗЗСО. Вони координують діяльність всіх працівників школи, включно з учителями, адміністративним персоналом та технічними спеціалістами. Ієрархічна модель передбачає чітку вертикальну структуру управління, де директор ЗЗСО ухвалює ключові рішення щодо вибору навчальних платформ, розподілу ресурсів та організації процесу навчання.

Ключова перевага цієї моделі полягає в тому, що керівники мають повний контроль над процесом навчання, що дозволяє швидко ухвалювати рішення та реагувати на зміни в різних умовах. Наприклад, якщо школа стикається з технічними труднощами, керівник може оперативно призначити відповідальних за їх вирішення або змінити навчальну платформу. Ієрархічна модель також дозволяє забезпечити відповідність навчальних процесів державним стандартам і нормативам, адже керівники можуть контролювати виконання вимог на кожному рівні.

2. Колегіальна модель. У колегіальній моделі управління дистанційним навчанням акцент робиться на колективному ухваленні рішень. Керівник ЗЗСО організовує процес дистанційного навчання у співпраці з педагогічною радою, представниками технічної підтримки та іншими адміністративними структурами. У цій моделі важливі рішення приймаються колегіально на підставі думок і пропозицій усіх учасників процесу.

3. Децентралізована модель. У децентралізованій моделі управління керівники ЗЗСО делегують частину



своїх обов'язків різним підрозділам або групам. Наприклад, створюються спеціалізовані команди для управління технічною підтримкою, педагогічним контентом або моніторингом навчального процесу. Кожна з цих груп має чіткі повноваження та відповідальність за конкретні аспекти дистанційного навчання.

Такий підхід дозволяє зменшити адміністративне навантаження на керівників та підвищити ефективність управління, оскільки кожен підрозділ зосереджується на своїй сфері діяльності. Керівник виконує роль координатора, який забезпечує взаємодію між групами та контролює загальну стратегію.

4. Адаптивна модель. Адаптивна модель управління передбачає гнучке реагування на зміни умов та потреб дистанційного навчання. У цій моделі керівники ЗЗСО постійно аналізують ефективність навчального процесу та вносять корективи відповідно до нових викликів або обставин. Наприклад, якщо виникають труднощі з технічними засобами або платформами для дистанційного навчання, керівник оперативно змінює підхід або інструменти, щоб забезпечити безперебійну роботу системи.

Адаптивна модель також передбачає активне використання зворотного зв'язку від учнів, батьків та вчителів. Керівники ЗЗСО організовують регулярні опитування та аналізують результати для коригування методів навчання та управління.

5. Інноваційна модель. Інноваційна модель управління спрямована на впровадження нових технологій та освітніх підходів у процес дистанційного навчання. У цій моделі керівники ЗЗСО відіграють ключову роль у пошуку та інтеграції сучасних інструментів для покращення навчального процесу. Керівники, які використовують інноваційну модель, фокусуються на

використанні штучного інтелекту, адаптивних систем навчання, віртуальної реальності та інших технологій для персоналізації навчального процесу [3; 4].

Інформаційно-комунікаційні технології значно вплинули на освітню сферу, забезпечивши нові можливості для організації дистанційного навчання. Пандемія Covid-19 та поточні виклики, з якими стикається Україна, підкреслили важливість гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління освітнім процесом. Завдяки наявним нормативно-правовим актам та рекомендаціям, заклади освіти можуть оперативно реагувати на зміни, забезпечуючи безперервність навчання навіть у кризових умовах.

Основними компонентами ефективного управління дистанційним навчанням є чітка координація між учасниками процесу, врахування психолого-педагогічних особливостей і забезпечення необхідної технічної підтримки. Окрім того, успішність дистанційного навчання значною мірою залежить від вибору моделі управління, яка визначає роль і ступінь залучення керівників, учителів та учнів до процесу ухвалення рішень.

Аналіз різних моделей управління дистанційним навчанням, зокрема авторитарної, демократичної, партисипативної, ієрархічної, колегіальної, децентралізованої, адаптивної та інноваційної, показав, що кожна з них має свої переваги та обмеження. Вибір конкретної моделі управління має ґрунтуватися на особливостях закладу освіти, технічних можливостях і потребах учасників освітнього процесу.

Таким чином, для забезпечення високої якості освіти в умовах дистанційного навчання необхідно не лише враховувати технологічні аспекти, але й застосовувати адаптивні та інноваційні підходи до управління. Це допоможе закладам загальної середньої освіти створити

стійке та безпечне навчальне середовище, що відповідає сучасним вимогам і викликам.

### **Список літературних джерел**

1. У Києві визначилися з основною формою навчання в закладах освіти.  
URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kievi-viznachilisya-osnovnoyu-formoyu-navchannya-1724833313.html> (дата звернення: 04.09.2024).
2. Ковальчук З. Я. Дистанційна система навчання в освітніх закладах різного типу як складова оптимізації педагогічної взаємодії. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2012. Вип. 17. С. 183-188.
3. Models for Administration to Ensure the Successful Transition to Distance Learning during the Pandemic/ V. Jusas et al. Technology and Innovation Management in Education. 2021. Vol. 13 Is. 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13094751>.
4. Learning Management Systems in Academic and Corporate Distance Education. / V. Shurygin and et. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET). 2021. Vol. 16. P. 121-139.

**Шпильова Вікторія Степанівна**, магістр  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
*Науковий керівник – ст. викладач Юрійчук І.Я.*

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТАЦІЙНИЙ СУПРОВІД В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В умовах цифровізації заклади освіти потребують сучасних інструментів для управління інформаційними потоками. Система електронного документообігу (ЕДО) сприяє автоматизації обробки, зберігання та обміну даними, що дозволяє скоротити час на управлінські операції та підвищити продуктивність роботи. Розробка та впровадження такої системи вимагає дотримання певних принципів, які забезпечать її надійне та ефективне функціонування.

Сучасний освітній процес вимагає швидкого обміну інформацією, зменшення паперового документообігу та

зручних рішень для зберігання й доступу до даних. У цьому контексті електронний документаційний супровід стає важливим інструментом для закладів освіти, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити сучасні стандарти обробки даних.

Розглядаючи характеристику автоматизації документних процесів в закладі освіти, варто звернути увагу на принципи побудови системи ЕДО.

*1.Принцип простоти та зручності.* Система ЕДО має бути інтуїтивно зрозумілою для користувачів різного рівня підготовки, включаючи адміністративний персонал та педагогів. Простота інтерфейсу дозволяє зменшити витрати часу на навчання та скоротити кількість помилок при використанні.

*2.Принцип безпеки та конфіденційності.* Освітня система обробляє чутливу інформацію, таку як персональні дані учнів та співробітників. Система ЕДО повинна відповідати сучасним стандартам безпеки, забезпечуючи захист даних від несанкціонованого доступу та втрат.

*3.Принцип доступності та мобільності.* Система повинна бути доступною для користувачів з будь-якого пристрою та з різних локацій. Мобільний доступ дає змогу оперативно працювати з документами та обмінюватися інформацією.

*4.Принцип масштабованості.* Система ЕДО має можливість розширення та адаптації до зростаючих потреб закладу. Це дозволяє додавати нові функціональні можливості без значних витрат часу й ресурсів.

*5.Принцип інтеграції.* ЕДО має забезпечувати інтеграцію з іншими системами, такими як освітні платформи, внутрішні бази даних, фінансові системи тощо.

Це сприяє комплексному управлінню освітнім процесом та зручному обміну інформацією.

*6.Принцип стандартизації та уніфікації.* Система повинна відповідати стандартам документообігу, що дозволяє стандартизувати процеси обробки документів, полегшити доступ до архівів і створити єдину базу даних документів.

*7.Принцип зворотного зв'язку.* Система повинна мати інструменти для збору зворотного зв'язку від користувачів, що дозволяє виявляти недоліки в роботі ЕДО та вдосконалювати її функціонал на основі реальних потреб [3].

Функціонування системи ЕДО базується на її основних можливостях: завдяки автоматизації обробки документів, такі операції, як узгодження, підписання, розсилання й архівування, відбуваються швидко й ефективно; всі документи зберігаються в єдиному архіві, що забезпечує доступ до них у будь-який час, пришвидшує пошук та мінімізує втрати даних; завдяки системі моніторингу всі етапи обробки документів відстежуються, що дозволяє контролювати їхню своєчасність і відповідність вимогам; система забезпечує швидкий обмін інформацією між різними відділами та структурними підрозділами, підвищуючи ефективність управлінських процесів.

Електронний документообіг передбачає автоматизацію процесів обробки, зберігання та обміну документами, що полегшує управління закладом освіти. Основною функцією документообігу в установі є прийняття управлінських рішень. При цьому дані для розробки і прийняття рішень та самі рішення мають форму документів. Обсяг технічної роботи з документами зазвичай настільки великий, що цей процес перебиває основний зміст діяльності установи. Головне правило

документообігу – оперативний рух документів по найбільш короткому шляху з мінімальними витратами часу і роботи. Реалізувати це правило в конкретних установах можна шляхом чіткої регламентації шляхів проходження документів, в ході якої перевіряється обслуговування всіх операцій, цілеспрямованість всіх переміщень.

Розглянемо особливості електронного документообігу. Завдяки централізованому зберіганню даних всі документи, включаючи навчальні плани, звіти, адміністративну документацію, зберігаються в електронному вигляді, що значно полегшує доступ до них. Прозорість та контроль забезпечують автоматизацію, що, в свою чергу, створює можливість моніторингу доступу до документів, контролю термінів виконання завдань та запобігає втраті документів. Завдяки електронному документообігу співробітники можуть миттєво обмінюватися інформацією, вчасно оновлювати документи та отримувати необхідні дані[1].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження електронного документообігу в закладах освіти стикається з низкою викликів. Виникає потреба у навчанні персоналу. Працівники мають освоїти нові технології, що вимагає часу та ресурсів. Оскільки освітні заклади обробляють конфіденційну інформацію (дані учнів, результати навчання), необхідно забезпечити належний рівень захисту, забезпечити безпеку даних. Для ефективного функціонування електронного документообігу заклад потребує сучасної техніки, програмного забезпечення, а також швидкісного інтернет-зв'язку[2].

В умовах цифровізації освіти електронний документообіг має потенціал стати основою для подальшої автоматизації управлінських процесів. Розглянемо перспективні напрями розвитку. Системи електронного документообігу можна поєднувати з платформами для

управління навчальними процесами, що дозволить автоматично створювати звіти, обліковувати результати навчання тощо, тобто мова йде про інтеграцію з освітніми платформами. Дані, отримані через електронний документообіг, можуть стати основою для аналітики в освітньому процесі, що дасть змогу покращити якість управління, вчасно виявляти проблеми та адаптувати методики навчання. Завдяки розвитку мобільних технологій працівники закладів освіти матимуть змогу працювати з документами у будь-який час і з будь-якого місця, що сприяє гнучкості та ефективності роботи.

З розвитком цифрових технологій електронний документообіг в закладах освіти (ЗО) стає важливим напрямом оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності роботи. Проте для максимального використання його потенціалу потрібні перспективні підходи до вдосконалення та розробка практичних рекомендацій для закладів [3].

Розглядаючи перспективи вдосконалення електронного документообігу в ЗО, пропонуємо наступні інноваційні напрями. Інтеграція документообігу з освітніми платформами для управління навчанням (наприклад, LMS-системами) дозволяє об'єднати навчальні та адміністративні процеси в єдиній системі. Це сприяє кращому контролю за навчальним процесом, легшій адаптації до змін у навчальних планах та простішій звітності.

Використання штучного інтелекту та автоматизації дозволяє зменшити обсяг ручної обробки документів. Наприклад, автоматичне створення звітів, перевірка дотримання термінів виконання завдань, автоматичне оновлення даних можуть суттєво підвищити продуктивність. Хмарні технології дозволяють зберігати документи в безпечному віртуальному просторі,

забезпечуючи доступність документів для всіх працівників закладу незалежно від місця їх перебування, що особливо актуально у випадку дистанційної роботи. Використання аналітичних інструментів для аналізу даних, пов'язаних з документообігом, може допомогти визначати вузькі місця в управлінських процесах, відстежувати ефективність та підвищувати якість прийняття рішень на основі актуальних даних. Із зростанням обсягів електронної документації важливо забезпечити належний захист даних. Інвестування в сучасні системи захисту, регулярне оновлення антивірусного програмного забезпечення, а також навчання працівників основам кібербезпеки допоможе зберегти конфіденційність та цілісність даних [2,3].

Нині з урахуванням напрацьованого досвіду можна виокремити такі рекомендації щодо ефективного вдосконалення електронного документообігу в ЗО. Забезпечення регулярних навчань для всіх співробітників щодо роботи з електронним документообігом, особливостей системи безпеки та оптимального використання інструментів — ключ до ефективного впровадження. Важливо розробити стандарти для створення та зберігання документів. Це допоможе уніфікувати процеси, зробить систему простішою для використання та покращить доступ до інформації для всіх працівників.

Важливо своєчасно оновлювати систему документообігу, щоб вона відповідала сучасним вимогам. Потрібно стежити за появою нових технологій та періодично оновлювати обладнання, яке використовується для обробки документів. Ефективні політики збереження допомагають уникнути втрати важливої інформації. Необхідно визначити строки зберігання документів, правила їх архівування та відповідальність за збереження



даних. Організація зворотного зв'язку дозволить виявляти недоліки у системі документообігу та вчасно вносити корективи, враховуючи пропозиції й відгуки працівників, які безпосередньо працюють із системою [1, 3].

Електронний документаційний супровід стає важливим елементом модернізації закладів освіти, що дозволяє забезпечити ефективне управління, прискорює обмін інформацією та сприяє прозорості. Хоча його впровадження потребує певних ресурсів та навичок, позитивні наслідки значно перевищують витрати, що сприяє створенню інноваційного освітнього середовища. Дотримання основних принципів побудови та функціонування системи електронного документообігу є запорукою її ефективного використання в закладах освіти. Сучасна система ЕДО підвищує продуктивність роботи, покращує якість управлінських рішень і створює прозоре освітнє середовище, де інформація доступна та захищена. У впровадженні електронного документообігу в закладах освіти полягає значний потенціал для подальшого розвитку управління освітою на інноваційних засадах. Вдосконалення документообігу в закладах освіти є ключовим елементом для підвищення ефективності адміністративних процесів. Завдяки сучасним технологіям заклади освіти можуть оптимізувати роботу, забезпечити прозорість обміну інформацією та підвищити рівень контролю за виконанням завдань. Дотримання рекомендованих заходів дозволить максимально використати переваги електронного документообігу та зробить освітній процес більш адаптивним до викликів сучасного суспільства.

#### **Список літературних джерел**

1. Бондар Г. Л. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (opendata) та електронні послуги. Public Administration and Regional Development. 11, 2021. С.97-123. DOI: 10.34132/pard2021.11.05.

2.Лиско Н. А. Державне регулювання у сфері електронного документообігу в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 230-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_37)

3.Охріменко, Г. В. Основні принципи та проблеми впровадження електронного документообігу в організації. Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації» / за заг. ред.. Л. В. Квасюк. – Острого: Видавництво національного університету «Острозька академія», 2009. Вип. 1. С. 300-307.

**Юрчук Наталія Петрівна**, к.е.н., доцент  
Вінницький національний технічний університет

## **ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ**

Для забезпечення сталого довгострокового розвитку в сучасних умовах підприємства отримують унікальну можливість реінжинірингу та перепроєктування своїх ланцюгів постачання з урахуванням майбутньої архітектури глобальних матеріальних потоків. Логістичний менеджмент у таких умовах має визначати нові пріоритети поряд із традиційними цілями, функціями й системами аналітики та оцінювання логістичної діяльності [1].

В умовах динамічного розвитку ринків та зростаючих викликів для глобальних ланцюгів постачання, підприємства вимушені шукати нові способи підвищення ефективності та адаптивності своїх процесів. Це передбачає зміну акцентів у логістиці, де поряд із традиційними цілями на перший план виходять інноваційні підходи, які включають впровадження новітніх технологій і систем. Зокрема, інтеграція всіх учасників ланцюга постачання стає невід’ємною складовою сучасної концепції SCM (SupplyChainManagement), яка широко застосовується у країнах із розвиненою економікою.

Управління ланцюгами поставок (SCM) – це процес поглиблення інтеграції всіх учасників ланцюга поставок – від кінцевих споживачів до постачальників товарів, послуг та інформації, спрямований на задоволення вимог цільового ринку, а також на формування в учасників ланцюга поставок соціальної відповідальності відповідно до вимог суспільства у цілому та кінцевих споживачів зокрема. Сучасна концепція SCM широко застосовується у більшості економічно розвинених країн, оскільки є дієвим інструментарієм ведення бізнесу. Метою управління ланцюгом поставок (SCM) є поступова інтеграція інформаційних і матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок як ефективного інструменту конкурентної боротьби[2].

Управління ланцюгами постачання має бути націлено на подолання бар'єрів, що виникають на шляху потоку як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Це вимагає внутрішньо-організаційної, міжфункціональної координації та контролю товарних, інформаційних, фінансових і правових потоків. Навколишнє середовище постійно змінюється та потребує гнучкого й швидкого реагування та узгодження процесів у ланцюгах постачання [3]. Підприємства функціонують нині в умовах по-стійних ризиків, як-от: ризики втрати фінансових ресурсів, доступу до ресурсів, доступу до ринків, доступу до транспортної інфраструктури, ризики цінових коливань, втрати запасів та автомобілів, втрати фізичних магазинів і складів тощо. Втрати можуть ще більше зрости, якщо ризики не будуть оцінюватися та відстежуватися [1].

Сьогодні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку бізнесу та управління. Використання аналітики даних стає невід'ємним елементом успішного управління в умовах постійних змін та несприятливих економічних умов [4]. Сучасні рішення, засновані на аналітиці даних,

відкривають значні можливості для оптимізації операційних процесів, зниження витрат та покращення логістики, що стає критично важливим у нестабільних економічних умовах.

Аналітика даних для управління ланцюгами постачання є потужним інструментом для оптимізації процесів, зниження витрат і покращення ефективності логістики. Вона дозволяє компаніям аналізувати великий обсяг даних, щоб краще розуміти та прогнозувати зміни в попиті, знаходити вузькі місця у постачаннях і швидко реагувати на ризики. Аналітика даних для управління ланцюгами постачання – це процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, які стосуються всіх етапів постачання товарів та послуг. Основна мета аналітики в цій сфері – покращення ефективності процесів, зменшення витрат, оптимізація запасів і прогнозування можливих ризиків.

Основними напрямками використання аналітики даних в управлінні ланцюгами постачання є:

- Прогнозування попиту – прогнозування попиту на продукцію у різні сезони чи періоди на підставі якого точніше здійснюється планування запасів.

- Оптимізація запасів – моделі оптимізації надають рекомендації, коли та скільки потрібно замовляти продукції, щоб мінімізувати витрати, що дозволяє ефективніше керувати запасами, зменшуючи витрати на зберігання.

- Управління ризиками – прогнозування потенційних ризиків в ланцюгах постачання, таких як затримки через погодні умови, зміни в цінах на матеріали або навіть геополітичні фактори.

- Аналітика постачальників здійснює вибір постачальників та оцінку їх надійності, за критеріями: стабільність поставок, якість продукції та витрати на

доставку, що дозволяє обирати надійних партнерів та формувати більш стійкі ланцюги постачання

–Транспортування та логістика – оптимізація маршрутів транспортування і зниження витрат на логістику. GPS-трекери та інші інструменти збору даних у режимі реального часу дозволяють відстежувати переміщення вантажів і швидше реагувати на затримки чи нештатні ситуації.

–Підвищення ефективності ланцюга постачання через аналіз ключових показників ефективності (KPI) дозволяє компаніям визначати ділянки, які потребують вдосконалення, що сприяє підвищенню ефективності всього ланцюга постачання.

У сучасних ланцюгах постачання використовуються різні технології для аналітики даних (рис. 1), що допомагають компаніям отримувати інформацію, оптимізувати операційні процеси та приймати обґрунтовані рішення.

–BigData (Великі дані) здійснюють збір і зберігання великих обсягів даних, що дає змогу аналізувати інформацію, отриману з різних джерел, включаючи продажі, виробничі процеси, складські залишки, транспорт тощо.

–Машинне навчання (ML) і штучний інтелект (AI) використовуються для прогнозування попиту, аналізу ризиків, оптимізації ланцюга постачання, автоматизації прийняття рішень та вдосконалення взаємодії між усіма ланками ланцюга постачання.

–Інтернет речей (IoT) – IoT-сенсори виконують відстеження в реальному часі, автоматизують облік, відстеження товарів, контроль за умовами зберігання, що знижує кількість помилок та забезпечує стабільну якість продукції, запобігає втратам під час транспортування і зберігання.

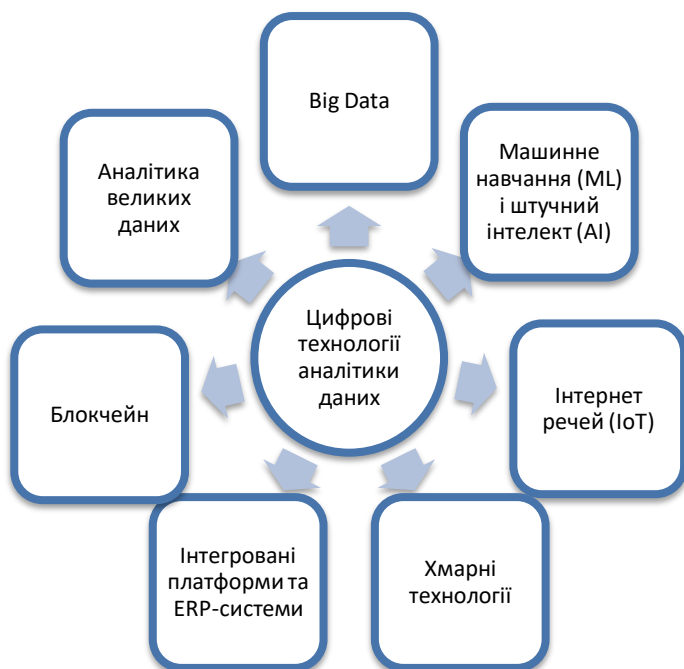


Рис. 1. Цифрові технології аналітики даних для управління ланцюгами постачання

–Хмарні технології дозволяють компаніям централізовано збирати, зберігати та обробляти дані в режимі реального часу, що підвищує гнучкість та доступність даних для всіх учасників ланцюга

–Інтегровані платформи та ERP-системи створюють єдиний простір для обміну інформацією між усіма елементами ланцюга постачання, спрощуючи контроль та управління процесами.

–Блокчейн забезпечує прозорість, надійність, безпеку даних і контроль відповідності стандартам.

–Аналітика великих даних (bigdataanalytics) – це комбінація інструментів, систем обробки та алгоритмів, які

можуть інтерпретувати інформацію з даних. Традиційно SCM спирається на ERP та інші розрізнені системи зберігання даних. Але з аналітикою ланцюгів постачань процес перейшов від простої автоматизації до інтеграції даних вперед та кращого прийняття рішень. Великі дані значною мірою можуть вплинути на кожен етап ланцюга поставок. На етапі планування інтегровані дані по всій мережі ланцюгів поставок разом із використанням статистичних моделей допомагають більш точно прогнозувати попит (наприклад, кількість продажів, рівні запасів). Наприклад, отримуючи комунікаційні системи та системи поповнення, ми можемо переконатися, що в роздрібній торгівлі немає сценаріїв, що не є на складі. Ці моделі не тільки враховують дані минулого та реального часу, але також враховують макроекономічні фактори, галузеві тенденції та дані конкурентів [5].

Розглянуті технології допомагають компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати процеси і підтримувати високу продуктивність.

Перевагами використання аналітики даних в управлінні ланцюгами постачання є:

- Оптимізація запасів – аналітика даних дозволяє точніше прогнозувати попит на продукцію, завдяки чому можна мінімізувати надлишкові запаси та уникнути дефіциту. Це допомагає зменшити витрати на зберігання та оптимізувати використання ресурсів.

- Зменшення операційних витрат – аналітика даних ідентифікує можливості для зменшення витрат, наприклад, через оптимізацію маршрутів доставки, управління витратами на транспорт, зниження простоїв та планування ресурсів.

- Прогнозування попиту і планування – аналітика даних створює точні прогнози щодо попиту на товари, що спрощує виробниче планування.

–Прозорість і контроль у реальному часі – відстеження даних у режимі реального часу дає змогу бачити статус товарів на кожному етапі ланцюга постачання. Це підвищує прозорість процесів, дозволяючи оперативно реагувати на будь-які проблеми або зміни.

–Виявлення та мінімізація ризиків – аналітичні інструменти допомагають ідентифікувати потенційні ризики в ланцюзі постачання, наприклад, затримки в доставці чи коливання вартості сировини, що дозволяє розробляти альтернативні стратегії, які зменшують негативний вплив на бізнес.

–Підвищення рівня обслуговування клієнтів – точне прогнозування попиту і оптимізація ланцюга постачаннязабезпечують безперебійне постачання товарів, що підвищує задоволення клієнтів та їх лояльність.

–Поліпшення взаємодії з постачальниками та партнерами – інтеграція даних і використання єдиних платформ дозволяє партнерам у ланцюзі постачання отримувати доступ до актуальної інформації, що покращує координацію та зменшує ризик комунікаційних помилок.

–Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних – аналітичні дані дають управлінцям інформацію про всі процеси, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення щодо управління запасами, логістики, вибору постачальників та ін.

–Зростання конкурентних переваг – використання аналітики даних дозволяє швидше адаптуватися до ринкових змін, залишатися більш гнучкими і конкурентоспроможними.

–Екологічна стійкість та соціальна відповідальність – оптимізований ланцюг постачання допомагає зменшити зайві витрати ресурсів і скоротити викиди CO<sub>2</sub>, сприяючи екологічній стійкості.



Розглянуті переваги роблять аналітику даних потужним інструментом, що допомагає ефективніше управляти ланцюгами постачання, адаптуючись до нових викликів і потреб ринку.

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкурентного тиску аналітика даних відіграє важливу роль в управлінні ланцюгами постачання. Завдяки використанню великих даних, машинного навчання, інтернету речей та інших цифрових інструментів, компанії можуть оптимізувати свої логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Аналітика даних не лише сприяє зниженню операційних витрат і покращенню точності прогнозування попиту, але й дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку та швидко адаптуватися до нових викликів. Це робить її не просто інструментом, а стратегічним активом, що допомагає компаніям забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, використання аналітики даних є важливим фактором успіху для управління ланцюгами постачання в умовах мінливого бізнес-середовища. Впровадження аналітичних технологій дозволяє досягти більшої прозорості, гнучкості та ефективності процесів, що сприяє сталому розвитку компаній, підвищує їх стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечує стабільний розвиток та довготривалу конкурентну перевагу.

#### **Список літературних джерел**

1. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки». 2023. Т. 45, № 1. С. 4–16. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).
2. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. Економіка та суспільство. 2018. №18. С.402-410. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>.

3. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. Вип. 1. С. 110-124. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>.
4. Супруненко С., Чорновол А., Гаврилюк В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
5. Петрик І.В. Перспективи використання Bigdata в управлінні ланцюгами поставок. Zenodo. 2020. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3890579>.

Наукове видання

*Збірник матеріалів  
VIII Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції*

«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ У  
СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І  
ПРАКТИКА»

13 листопада 2024 р.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

*e-mail: conference-vnpikmus@kubg.edu.ua*